

# REVISTA

riesgos y finanzas



agosto 2021  
Año 5 No. 49  
Distribución Gratuita

La primera revista especializada  
en seguros, economía y tecnología  
de Bolivia

**Cómo hacen las pymes  
para contratar el seguro  
que más les conviene**

*Creando valores compartidos para el futuro sostenible de tu empresa*



Estrategias de sostenibilidad  
adecuadas a cada modelo de negocio

CONSER RSE es  
una división de:



+591 2115371

@consercg

Conser Ltda.

/conser.bo

ASÍ DE SIMPLE ES  
**ARMAR UN SEGURO**  
COMO QUIERES



*Muerte accidental  
o natural*



*Reembolso de gastos  
médicos por accidente*



*Renta diaria para  
hospitalización*



*Gastos de  
sepelio*



*Indemnización  
por cáncer*



*Doble cobertura  
por muerte accidental*



*Invalidez total  
permanente*

SEGURO DE PROTECCIÓN  
**A TU MEDIDA**

**Elige las coberturas** que se  
acomodan a tus necesidades.

**Crediseguro**  
Seguros Personales

# Conectividad

Pasada ya la mitad del año y con paso firme hacia el último trimestre del 2021, la humanidad en su conjunto (y los negocios en su mayoría), nos hemos dado cuenta que la clave para superar esta crisis y alcanzar nuevos y mejores éxitos es mantenernos conectados.

La CONECTIVIDAD se ha transformado en nuestra mejor aliada y además nos ha presentado un desafío constante a permanecer alineados con la tecnología de la comunicación y todas las plataformas que se prestan para ello.

En este número de la Revista Y/O abordamos estos temas y centramos la atención hacia las oportunidades que la tecnología nos brinda para mantenernos conectados, no solo entre personas sino entre objetivos.

¡Esperamos que disfruten y compartan este octavo número del año!



Sergio Suxo  
**Director General**



## **Director General**

Sergio Suxo Uria

**Diseño  
Diagramación  
Edición  
Distribución**

**CONSER  
MEDIA**

## **Colaboradores**

Rolando Kempff  
Germán Molina  
Ernesto Bodenheimer  
Pasqual Llongueras  
Francisco Gómez  
Marcos Urarte  
Patricio Fernández Canto  
Xavier Marcet  
Gabriel Mysler  
Alejandro Melamed  
Gustavo Lauria  
Jorge Suxo

## **Contacto**

Correo electrónico:  
[contacto@conser.bo](mailto:contacto@conser.bo)

Teléfono:  
+591 2115371

**Pag. 8 Nota de Tapa**



**Pag. 12  
Seguros y  
Tecnología**



**Pag. 18  
Seguros para  
mascotas**

**Pag. 20**  
**Sección:**  
**Génesis Latam Consulting**



**14**

Seguros aereos:  
por las nubes

**28**

Distribución  
de reservas  
del FMI

**30**

Hiperautomatización

**41**

Impacto de la pandemia  
en la experiencia del cliente  
en aseguradoras

**Pag. 16**  
**El potencial de  
la mujer como  
consumidora y  
líder en la  
industria  
aseguradora**



## Nota de tapa

# Cómo hacen las pymes para contratar el seguro que más les conviene

*La pandemia y la crisis económica dispararon la oferta y la demanda de seguros. ¿Qué póliza conviene contratar para resguardar el patrimonio de Pymes y emprendedores? Costos y beneficios de estar asegurado. Coberturas a medida y protección on demand. Cómo evitar dolores de cabeza a la hora de reclamar por un siniestro*

# E

l escenario multiplica signos de interrogación. La pandemia, las restricciones y la incertidumbre económica son

un combo peligroso para los negocios.

Especialmente para los que no tienen la espalda tan ancha como para aguantar demandas, accidentes, cierres obligatorios o simplemente bajas en la actividad. Asegurarse ayuda a soportar todas esas tormentas. ¿Cómo elegir el mejor paraguas en medio de la crisis?

El primer paso es parar, pensar y hacer cuentas. «El punto de partida debería ser una revisión pormenorizada de los bienes y los riesgos a los cuales está expuesta la Pyme», aconseja Juan Pablo Trinchieri, ge-

rente de Seguros Patrimoniales de Sancor Seguros.

La pandemia disparó la conciencia aseguradora. «Dio tiempo para reflexionar y pensar en los riesgos», confirma Verónica Marinaro, directora de La Perseverancia Seguros. «El escenario de incertidumbre hace que las personas estén mucho más atentas a la protección de sus bienes», apunta Trinchieri.

El contexto Covid cambió el consumo y abrió nuevos nichos. Las pymes tuvieron que adaptarse, cambiar sus canales de venta, la forma de contactarse con sus clientes, su esquema de RR.HH. y hasta su producción.

Solamente el boom del e-commerce o el teletrabajo crearon nuevos riesgos. Las compañías aseguradoras tuvieron que adaptarse al cambio. Se aceleró la oferta de coberturas «on demand», en las que el asegurado puede contratar, cambiar o dar de baja módulos de acuerdo a sus oportunidades de negocio o a su capacidad productiva.

Los clásicos «integrales de comercio», por ejemplo, evolucionaron a coberturas más específicas. Y ninguna compañía quiere quedarse afuera. Sancor ofrece Integral Max, en la que los clientes elige su cobertura y su suma asegurada.

***La pandemia disparó la conciencia aseguradora ya que dio tiempo para reflexionar y pensar en los riesgos, según fuentes del sector.***

«Es un sistema integrado de coberturas 360°, que permite proteger todos los riesgos al mismo tiempo y en una única póliza. Los costos son diferenciales de acuerdo al tipo de riesgo, ubicación, actividad, tipo de construcción y medidas de seguridad», explica Trinchieri.

Marinaro coincide en que el Integral de Comercio o Industria, continúa siendo el seguro más pedido en el segmento Pymes. «Incluye robos, roturas, incendio y Responsabilidad Civil (RC). En el caso de La Perseverancia, permitimos la contratación de cada una de esas coberturas por separado y ofrecemos planes específicos para algunas actividades, como la hoteletera».

San Cristóbal también ofrece la posibilidad de firmar módulos por separado. «Las básicas de nuestro Integral de Comercio son incendio y RC, pero se puede personalizar en función del rubro del asegurado. También existen coberturas para pérdidas de beneficio generadas por alguna eventualidad, como gastos fijos o sueldos», explica el gerente comercial de la compañía, Diego Schneider.

Marinaro indica que a partir de la cuarentena se disparó la contratación de seguros de transporte. «Indemniza las pérdidas ante un accidente, pero también ante el robo, falta de entrega, desaparición, huelga, vandalismo y daños en la carga y descarga», explica.

El boom del teletrabajo y la baja presencialidad de trabajadores en comercios e industrias hizo que surgieran nuevos riesgos. En Provincia Seguros aseguran que se disparó la contratación de pólizas de robo, incendio, inundación y otro tipo de riesgos «producto de la menor atención brindada a edificios y maquinarias».

La compañía del Grupo Bapro aggiornó sus coberturas en plan Covid. A sus tradicionales Todo Riesgo Operativo PyME, Flota Automotores, Vida Colectivo y Accidentes Personales, agregó seguros de Notebooks en teletrabajo. Su ART, en tanto, sumó el programa de Teletrabajo 36.

## **PROGRAMAS DE BENEFICIOS**

Pensando en el contexto y en un mercado que pelea cada póliza «a muerte». Cada vez más aseguradoras agregan servicios que van más allá de la clásica indemnización ante un siniestro. Sura ofrece un programa para potenciar la competitividad de sus Pymes aseguradas, un segmento que alcanza el 97% de su cartera.

«A través de un formato 'phigital', un mix de físico y digital, los empresarios pueden conocer los cambios del entorno, hacer un diagnóstico y capacitarse», explica su gerente de Líneas Personales, Rodrigo Castia.

San Cristóbal expandió sus unidades de negocio y

ofrece «extras» tentadores para sus asegurados. «A través de las distintas unidades de negocio de Grupo San Cristóbal ofrecemos soluciones a las distintas necesidades y requerimientos de las pymes para que puedan crecer y desarrollarse. Entre ellas, créditos para financiar emprendimientos para renovar el equipamiento o mejorar la capacidad productiva de la empresa con beneficiosas tasas de interés», dice Schneider.

«La pandemia provocó un uso intensivo de la tecnología, por eso agregamos a todos los productos que ofrecen coberturas para el hogar incluyen como beneficio adicional el servicio de asistencia tecnológica. Este servicio es fundamental para muchos emprendedores que trabajan desde sus domicilios», agrega Marinaro.

«La salud, por cuestiones obvias, ocupó un lugar preponderante frente a la pandemia», afirma Carlos Piantanida, director Comercial Corporativo del Grupo Galeno.

Además de sus coberturas de Riesgos del Trabajo, de Vida para todas las obligaciones patronales más beneficios al personal, Accidentes Personales para personal contratado, Integrales de Comercio, Agro, Todo Riesgo y RC.

La aseguradora desarrolló un seguro de Vida específico para Covid-19, que suma a la indemnización por fallecimiento, una renta diaria por internación.

El producto está teniendo particular éxito entre emprendedores y comerciantes, para los que una interrupción en su trabajo no tiene la misma cobertura que en un trabajador en relación de dependencia.

El contexto inflacionario, el aumento de los riesgos y un mercado en el que cada competidor quiere quedarse con la mayor porción posible tiene una contra-

cara peligrosa: ir a cobrar un siniestro y encontrarse con una indemnización menor al costo real de un bien o una demanda.

«Para evitar situaciones de infraseguro, es fundamental comenzar la vigencia de la póliza con valores de sumas aseguradas que se correspondan con el real valor de los bienes cubiertos. Posteriormente, mientras dure la cobertura, es indispensable contar con alguna cláusula de ajuste de sumas aseguradas, como así también estar muy atentos a la variación en el valor de los bienes y solicitar los ajustes correspondientes en caso de detectar diferencias», recomienda Trinchieri.

Schneider coincide en que las actualizaciones periódicas de las sumas aseguradas son el único refugio para evitar el infraseguro ante variaciones bruscas del tipo de cambio. Y dice que hay que generar conciencia más allá de las pólizas obligatorias (ART, RC, y vida obligatorio) «Hay que entender al seguro como una inversión y no como un gasto. Las coberturas tienen una gran importancia para apalancar momentos de crisis económicas. Durante la pandemia, la situación económica de muchas pymes se vio afectada, y al entenderse el rubro seguro como un rubro de gastos, muchas coberturas fueron suspendidas o disminuidas ante un recorte presupuestario».

Piantanida sugiere coberturas a Primer riesgo, en aquellos casos que el daño esté acotado a una pérdida parcial. En este tipo de pólizas el cliente es el que determina la suma asegurada.

En caso de siniestro, los daños se indemnizan hasta la suma dispuesta por el asegurado, y queda especificada en la póliza al momento de firmarla, lo que ahorra sorpresas a la hora de pasar por caja.

Fuente: [cronista.com](http://cronista.com)



# Estas son las tendencias tecnológicas que darán más valor a los productos y servicios de seguros

El sector asegurador se enfrenta a una oportunidad única: dar forma activamente al sector para mejorarlo. Esto se da en el contexto ávido de un nuevo tipo de liderazgo, afirma Accenture en su informe "Visión tecnológica Seguros 2021".

Es decir, matiza la consultora: El seguro debe acelerar sus transformaciones para satisfacer las necesidades de un mundo en crisis, las aseguradoras líderes han encendido un futuro nuevo y diferente, basado en la tecnología.

Las necesidades de los consumidores han evolucionado y las aseguradoras deben ampliar su oferta de forma intuitiva y en colaboración con otros para satisfacer estas expectativas. Para tener éxito en llegar a los clientes de nuevas maneras se requiere una tecnología y unas operaciones preparadas para el futuro.

Pero -añade Accenture- también significa pasar de un estado reactivo de indemnización del riesgo a un modo proactivo de mitigación continua del riesgo.

¿Qué opinan los directivos de seguros?

El 66% de los ejecutivos de seguros informan que el ritmo de la transformación digital para su organización se está acelerando

Para un 80% de los ejecutivos de seguros dicen que las estrategias de negocio y tecnología de su organización se están volviendo inseparables, incluso indistintas

## Cinco tendencias tecnológicas

Los clientes cuestionan cada vez más el valor de los productos y servicios de seguros. También se enfren-

tan a nuevos riesgos para su vida, su salud y su bienestar. La reimaginación del sector de los seguros, por tanto, no podría ser más relevante.

Como muestra el informe, las principales aseguradoras se están replanteando radicalmente su papel en la cadena de valor del cliente y realizando los cambios necesarios para apoyar esta nueva realidad.

1. **Apilar estratégicamente: diseñar un futuro mejor.** Se abre una nueva era de competencia en el sector, en la que las aseguradoras pueden construir su pila para impulsar la eficiencia y servir mejor a sus clientes.
2. **Un mundo reflejado: el poder de los gemelos digitales.** Las crecientes inversiones en datos, IA y tecnologías de gemelos digitales están dando lugar a una nueva era de negocios e inteligencia: El mundo reflejado.
3. **Yo, tecnólogo – la democratización de la tecnología.** El procesamiento del lenguaje natural, las plataformas de bajo código, la RPA y otros elementos están democratizando la tecnología, poniendo potentes capacidades en manos de las personas.
4. **En cualquier lugar, en todas partes: trae tu propio entorno.** El trabajo a distancia está aquí para quedarse, es hora de que las aseguradoras lo transformen en una ventaja.
5. **Del yo al nosotros: el camino de un sistema multipartito.** El futuro de los seguros pasa por la colaboración. Las aseguradoras líderes reimaginarán sus asociaciones a través de ecosistemas y sistemas multipartitos.

Fuente: buenafuente.com



# AMIGOS EN TODAS

[www.nacionalseguros.com.bo](http://www.nacionalseguros.com.bo)



# Los seguros aéreos, por las nubes

*Una vez los estragos de la pandemia se vayan sobrellevando, el coste subirá, lo cual se reflejará en el precio de los pasajes.*

Es bien sabido que la emergencia sanitaria declarada en todo el mundo durante el pasado año y comienzos de este ha provocado una caída a plomo en la actividad de las líneas aéreas. El peligro de contagios motivó un confinamiento generalizado, así como el cierre de fronteras durante muchas semanas y diferentes treguas que nos ha dado la pandemia no afectaron a los vuelos internacionales, que se han visto dramáticamente castigados por las draconianas y restrictivas medidas de seguridad, como los análisis PCR y las cuarentenas impuestas por los países.

Todo esto ha desencadenado un escenario dantesco en lo que se refiere a la economía del sector aéreo.

En los últimos meses, los procesos de vacunación masivos en todos los países han conducido a una reducción drástica en la tasa de contagios, lo que ha permitido a las aerolíneas ir recuperando gradualmente su actividad y acercarse a niveles que aún distan de ser los previos a la crisis, pero con cifras alentadoras. Según datos del portal Statista, a mediados del mes de junio, las aerolíneas habían recuperado el 77% de su actividad en todo el mundo, con un avance del 153,9% en Estados Unidos y un alza del 114,8% en Alemania. En España, el sector ha registrado un meteórico avance del 412,3%.

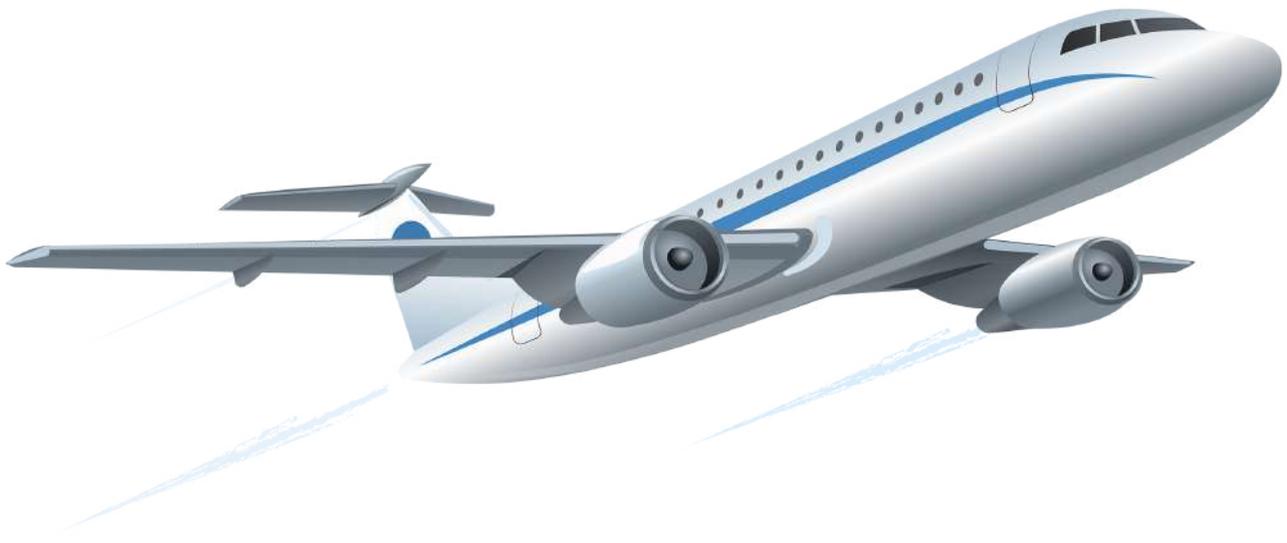
Aunque es evidente que las aerolíneas se encuentran entre las industrias más afectadas por la pande-

mia, algo que se ha visto agravado por la persistente situación de pérdidas de los últimos siete años, es probable que todo ello conduzca a que los precios de los seguros de aerolíneas sigan aumentando. Bien es cierto que la reducción de la actividad operativa probablemente signifique una menor probabilidad de pérdidas catastróficas e incidentes de desgaste.

Las pérdidas de la industria aérea por la pandemia se sitúan en los 84.000 millones de dólares, según la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA), que espera que la industria repunte a los niveles de 2019 para 2023-2024. Todos los estamentos del sector han realizado ajustes duros: las aerolíneas han almacenado las aeronaves más antiguas y han reducido su personal; los fabricantes aeronáuticos han recortado personal y han desarrollado cabinas más higiénicas, además de aplazar las entregas; los arrendadores de aeronaves por su parte, han contribuido, a su vez, con otros aplazamientos para mejorar los flujos de caja.

## **Primas al alza**

En cuanto a los precios de las pólizas, ya estaban registrando presiones alcistas antes de que se desencadenara la pandemia y como señala un informe nuestro, el mercado de seguros en aerolíneas está manteniendo la tendencia al aumento de tasas, en gran medida por las consecuencias de la pandemia de Covid-19, las condiciones desafiantes del mercado



de seguros en las principales líneas de productos y los factores exclusivos del mercado de las aerolíneas, así como del mercado de seguros de aviación en general.

Cinco factores contribuyen a impulsar los precios de los seguros de las aerolíneas. En primer lugar, la rentabilidad del mercado. Los ingresos de las aseguradoras de líneas aéreas en 2020 no fueron suficientes para compensar las pérdidas acumuladas de los siete años anteriores.

Segundo, las demandas de los clientes. El 2020 la seguridad se vio impulsada por una reducción significativa en las exposiciones debidas al Covid-19, convirtiéndose en el segundo año más seguro registrado con respecto al número de accidentes y fallecidos. Las pérdidas por desgaste, es decir en siniestros menores, se estimaron en aproximadamente 700 millones de dólares en 2019. No obstante, es previsible que se incrementen anualmente debido al aumento de las indemnizaciones por responsabilidad.

Tercero, la inestabilidad del mercado. Las pérdidas importantes para las aseguradoras de líneas aéreas, unidas a otros problemas vinculados con la industria de la aviación, han llevado a un aumento incontenible de los precios. Las expectativas muestran un incremento de los vuelos en la segunda parte de 2021 y en 2022 y aun así, es inevitable la preocupación

respecto al mantenimiento de las tripulaciones de vuelo y el personal de ingeniería.

Cuarto, la capacidad aseguradora. Desde principios de 2020 hasta finales de marzo de 2021 la capacidad competitiva se ha reducido continuamente. El sentimiento al final del primer trimestre de 2021 era que las aseguradoras generalmente reducen la cantidad de riesgo que suscribirán si perciben que los precios son demasiado bajos.

Quinto y último, los líderes, que apoyan los precios del mercado. Las aseguradoras líderes generalmente aumentan los precios y las subidas están diferenciando diferentes tipos de riesgos. Las aerolíneas afectadas por siniestralidad suelen encontrarse con precios más altos. Los suscriptores se centran cada vez más en la calidad del riesgo.

Podemos decir que una vez que los estragos de esta pandemia infinita se vayan sobrellevando, el coste de aseguramiento de las líneas se irá incrementando, algo que como consecuencia tienen unos efectos directos en el consumidor, que verá inevitablemente incrementado los precios de los pasajes

Pero, aun así, ¡que no nos quiten las ganas de volar!

*Fuente: larepublica.co*

# El potencial de la mujer como consumidora y líder en la industria aseguradora



## I CUMBRE IBEROAMERICANA EL SEGURO EN LA AGENDA 2030

Por una sociedad saludable, justa y sostenible

*Silvia Cadarelli; Ana Patricia Giraldo; Irene Capusselli y Mary Oliva participan en la mesa redonda sobre la importancia y potencial como consumidoras y líderes en la industria aseguradora de las mujeres.*

*La actividad está vinculada al Objetivo de Desarrollo Sostenible número 5 sobre la Igualdad de Género y se llevará a cabo en el Auditorio II de la Cumbre.*

*Andrea Grobocopatel, creadora y presidenta de la Fundación Flor también protagonizará un diálogo de futuro con Enric Freire sobre la importancia de fomentar la inclusión financiera desde las organizaciones.*

La igualdad de género está considerada por la ONU como un derecho humano fundamental, esencial para construir un mundo pacífico, próspero y sostenible. Por eso lo considera uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. La Fundación Liderazgos y Organizaciones Responsables, conocida como Fundación Flor, organiza en el marco de la I Cumbre Iberoamericana-El Seguro en la Agenda 2030 una mesa redonda sobre "Las mujeres y el Seguro en el mundo: ¿Cuál es su importancia y potencial como consumidoras y líderes en la industria? La mesa redonda se llevará a cabo en el Audito

rio II de la Cumbre y estará disponible para los inscritos entre el 20 y el 24 de septiembre.

### **Mujeres empoderadas**

Ana Patricia Giraldo, managing director-leader de Risk Management para Marsh Latino América; Mary Oliva, presidenta de International Wealth Protection; y Irene Capusselli, CEO de Orígenes Seguros y Orígenes Seguros de Retiro, conversarán con Silvia Cardarelli, gerenta de Planeamiento de Orígenes Seguros y presidenta del Comité de Inclusión Financiera de Fundación FLOR, para apelar la conciencia y llamar a la acción a los responsables de la industria del Seguro sobre el rol de la mujer en el sector y sobre el papel que juegan como consumidoras de productos aseguradores. Un ejercicio que debe contribuir a la implementación en el sector asegurador del ODS de igualdad de género.

### **La primera ponencia de más allá de los ODS**

El Seguro y la Igualdad de Género será la primera de las 17 ponencias que sobre los diecisiete ODS de la ONU se llevarán a cabo en el Auditorio I. Rebeca Eun Young Hwang, socia de Kalei Ventures y profesora en Thunderbird School of Global Management de la

universidad americana de Stanford será la encargada de desvelar ¿por qué la diversidad es condición necesaria para un mundo más justo y qué debe hacer el Seguro para impulsar la diversidad y la igualdad de género. La ponencia se desarrollará el 20 de septiembre en el Auditorio I. (para conocer horarios en función de los países de procedencia, consultar la Agenda del Auditorio I disponible en <https://alianzadelseguro.org/>)

### **Challenger en el Encuentro con los líderes del Seguro**

Asimismo, Myriam Clérici, embajadora de la Fundación FLOR en Argentina, será una de las challengers que intervendrá en el Encuentro con los líderes del Seguro, que se celebrará en la jornada de clausura de la Cumbre, el 24 de septiembre. Un encuentro en el que participarán Juan Ramón Pla, presidente del European Forum for Insurance and Financial Intermediation; Tomás Soley, presidente de la Asociación de Supervisores de Seguros de América Latina; Francisco Machado, presidente de COPAPROSE; Giulio Valz-Gen, presidente de la World Federation of Insurance Intermediaries; Marcio Coriolano, presidente de la Confederação Nacional das Empresas de Seguros de Brasil y Rodrigo Bedoya, presidente de la Federación Interamericana de Empresas de Seguros (FIDES).

### **Inclusión financiera**

Andrea Grobocopatel, creadora y fundadora de Fundación Flor también participa en la I Cumbre Iberoamericana-El Seguro en la Agenda 2030. Mantendrá una conversación con el periodista y consultor en comunicación Enric Freire sobre “¿Cuál es la impor-

tancia de fomentar la inclusión financiera desde las organizaciones?» El acto se desarrollará en el Auditorio II y estará disponible para los participantes entre el 20 y el 24 de septiembre.

El diálogo tiene por objetivo conocer cuáles son las dificultades de acceso y comprensión de las personas para acceder a los productos financieros, entre ellos los seguros; y las vías y métodos para que el sector pueda superar estas dificultades si apuesta por la diversidad.

Andrea Grobocopatel es licenciada en Economía y Cochran Fellow. Actualmente preside Ampatel -una empresa agropecuaria- y Resilencia SGR, sociedad dedicada a otorgar garantías a Pymes, priorizando aquellas que muestren diversidad, ya sea en la composición de su capital y/o fuerza de trabajo, como en el impacto que generan. Además de crear y presidir la Fundación FLOR, desde donde promueve la transparencia, responsabilidad y la diversidad tanto en líderes como en instituciones, es directora del Family Business Office de la UADE y ha sido distinguida por IFC como una de las empresarias pioneras de países en desarrollo. Fue Co-Chair del W20 Argentina y es autora del libro “Pasión por Hacer”. Su trayectoria y experiencia son una garantía indiscutible de las propuestas que presentará.

**Para más información:  
comunicacion@alianzadelseguro.org  
alianzadelseguro.org**

Seguros y Reaseguros

**CREDINFORM**  
INTERNATIONAL S.A.

Línea gratuita: 800-10-7003

**Te acompañamos  
en todo momento**



## El amor a perros y gatos disparó la compra de seguros de este tipo en Colombia



Las familias ya no son como las pintan. La foto tradicional de mamá, papá, 2 hijos y 4 abuelos en la mayoría de los casos desapareció. Hoy los hogares colombianos son el símbolo perfecto de la diversidad, por ejemplo, esposos sin hijos, parejas del mismo sexo, padres separados y jóvenes con su mascota son algunos de los ejemplos de las familias actuales en las que existe como protagonista central, un amigo de cuatro patas. Vea más noticias de Finanzas Personales.

Las cifras revelan que la venta de seguros para mascotas crece sin parar. Fincomercio, cooperativa de ahorro y crédito confirma que al comparar el periodo enero a junio de 2020 con el mismo lapso de 2021, el crecimiento es de 200 %.

Jairo Ramírez, gerente general de Fincomercio afirma que, "somos una cooperativa que promueve la inclusión social, velamos porque los colombianos y sus familias sientan la tranquilidad de que con nosotros encuentran soluciones en todas las etapas de la vida y dado que hoy en Colombia 7 de cada 10 hogares cuentan con una mascota creamos un seguro para proteger a gatos y perros que se han convertido en una pieza clave para la unión familiar por tres razones. Primero, incentivan valores como la lealtad. Segundo, brindan seguridad, y tercero ofrecen compañía".

Una revisión minuciosa de las cifras permite identificar que, en el primer semestre del 2021 aumentó la demanda del seguro para mascotas. Dato que coincide con las cifras reveladas por el Instituto de Protección y Bienestar Animal,

según el cual, en este periodo se registraron más de 2 mil adopciones.

Fincomercio, cooperativa con 63 años de trayectoria manifiesta que 69 % de las familias que pertenecen a la entidad cuentan con el seguro para perros, siendo la mascota preferida de los colombianos. Las mujeres son las compradoras número 1 porque de cada 100 seguros vendidos 66 % los adquiere este género 34 % los hombres afiliados a la entidad.

El seguro de mascotas de HDI en alianza con Fincomercio puede adquirirse de manera virtual o llamando a las líneas habilitadas para servicio al cliente donde un gestor brindará la asesoría necesaria, por ejemplo, las edades de cobertura que van de los 3 meses y máximo 12 años.

"El seguro de mascotas que brindamos a los colombianos es muy completo y está pensado para proteger a este miembro de la familia. Cuenta con orientación telefónica o presencial de la veterinaria, asistencia en caso de un accidente incluyendo el traslado al centro de atención, medicamentos a domicilio, esterilización, vacunas, guardería y asistencia estética. También, incluimos un servicio de localizador en caso de hurto y servicio exequial y eutanasia cuando ya estos compañeros han cumplido su misión junto con el servicio de cremación, brindándoles la tranquilidad que Fincomercio está de su lado", menciona Ramírez.

El crecimiento del sector es evidente. Hoy abundan los lugares amigables con las mascotas, la mayoría de los centros comerciales permiten su ingreso, los supermercados han ampliado las secciones dirigidas al nuevo miembro de la familia y existen un sinnúmero de productos que van desde spa hasta sitios para celebrar sus cumpleaños.

Euromonitor revela que en los últimos 5 años los colombianos invirtieron alrededor de 3 billones de pesos en sus mascotas, tanto en alimento como en productos específicos y la proyección al 2023 superaría los 5 billones de pesos.

Para finalizar, desde la declaración de los animales como seres sintientes los tenedores de estos miembros de la familia deben saber que legalmente son responsables de su bienestar que incluye las 5 libertades de las mascotas que son libre de hambre, de sed y de desnutrición, de temor y angustia, molestias físicas, dolor, lesión y enfermedad y libertad de manifestar un comportamiento natural.

Razones para asegurar su mascota

El aumento exponencial de las mascotas en las familias colombianas está relacionado con sus beneficios emocionales que, en algunos casos, además de ser fuente de compañía se convierten en guía para las personas con alguna discapacidad.

Las razones principales para adquirir un seguro son la tranquilidad de tener una mascota sana, con su sistema de vacunación, mantenerlos activos con actividades que les permitan explotar toda su energía, brindarles una excelente calidad de vida y cuando llegue el momento de su despedida, hacerlo de una forma única y especial.

Dichas ventajas las conocen muy bien los usuarios, Henry Guevara manifiesta que "hace 9 años tuve una perrita llamada Titina quien enfermó de gravedad y por no tenerla asegurada, incurri en gastos muy altos al momento de su muerte. Afortunadamente a la vida de mi mamá y mi hermana llegó Mitzy, de raza Schnauzer quien nos ha unido como familia. A raíz de mi experiencia anterior, lo primero que hice fue comprar el seguro de mascotas con Fincomercio porque tiene lo que para mí es más importante en el cuidado de mi perrita, la facilidad de la vacunación, la posibilidad de las visitas domiciliarias si se enferma y mantenerla siempre linda con el servicio de peluquería"

Laura Bautista vive con sus papás y asegura que "Candy es la perrita más confiable que existe porque es una compañera insuperable. Y al ver que las mascotas de mis amigos

se enfermaban, accidentaban y gastaban mucho dinero por no tener un seguro, llegué a Fincomercio hace mes y medio y me enamoré de todo lo que cubre, puedo llevar a mi perrita a sus vacunas y recurrir a ellos para su atención y lo mejor, la llevo a la peluquería para que esté siempre linda"

Hilda Bayona vive con su mamá, su hermana y su hija de 11 años. Para ellas las mascotas son fundamentales en la familia, "los perritos llegaron a nuestra vida como un regalo, mi hermana trajo Conan Alberto quien no se separa de ella y Pitufa la encontramos muy desprotegida en la calle y es la adoración de mi hija. Considero que tenerlas aseguradas es muy importante porque si nosotros como adultos estamos asegurados, las mascotas también deben estarlo. Elegí el seguro Fincomercio porque la cobertura es muy completa y mis amigos me lo recomendaron".

Fuente: [valoraanalitik.com](http://valoraanalitik.com)



# AVENTURA PYME

Llega la 2da. edición del evento de capacitación más importante para pymes

## CÓMO VENDER Y TENER ÉXITO EN UN MUNDO DIGITAL

Powered by



Organiza



LIVE streaming

23 | SEP

Bolivia  
17 hs.



**Emiliano Marchiori**  
Experto en ventas  
Conferencista



**Martín Quirós**  
Referente de las PyMES  
Moderador



**Lourdes Bielich**  
Lider Pymes de  
Microsoft South Latam

**CUPOS LIMITADOS**

Conser te invita a participar sin costo al mayor encuentro PyME

Convoca



Regístrate con el código:  
**CONSER**

[www.aventurapyme.com/sur](http://www.aventurapyme.com/sur)

# 11 claves para llegar a ser un profesional responsable y sustentable en el siglo XXI



Por: Alejandro Melamed  
Doctor en Ciencias Económicas (UBA),  
Consultor Experto de Génesis Latam Consulting



Se puede alcanzar el éxito con responsabilidad? Cómo se construye la guía de valores en los que pueden sustentarse cada uno de los actos para lograr este objetivo.

C. K. Prahalad fue reconocido como uno de los referentes globales y referencia obligada en temas de estrategia empresarial. Compitiendo por el futuro, el libro que publicó junto a Gary Hamel a mediados de los '90 fue traducido a más de 25 idiomas y muchos nos hemos formado leyéndolo. Pero este “profesor distinguido” de la Universidad de Michigan, nacido en la India, tiene un artículo publicado en 2010 —pocos meses antes de su temprano fallecimiento— que en solo una página sintetiza algunas de sus ideas más profundas sobre la responsabilidad que debe asumir todo profesional y cómo debe encarar su trayectoria laboral.

Escrito post crisis financiera —y moral— de 2008, el texto puntualiza que durante los 33 años previos en todos sus cursos como profesor de maestrías y pro-

gramas de educación ejecutiva le dedicó un espacio a impulsar la responsabilidad profesional de los participantes, tema pocas veces presente en los planes de estudios. Lo más interesante es que destaca que sus notas iniciales sobre el tema fueron escritas en 1977 y no tuvo que modificar ni una sola palabra durante esas tres décadas.

Prahalad sintetiza sus ideas con una propuesta: la comprensión de que somos los guardianes de instituciones muy importantes de la sociedad (las organizaciones, tanto privadas como públicas) y, por lo tanto, establecer los estándares más altos nos permitirá enfocarnos. Lo llama “éxito con responsabilidad” y apunta a los valores en los que deben sustentarse cada uno de los actos.

Veamos entonces una síntesis de sus sugerencias y cómo aplican a nuestros días, a casi 45 años de su primera versión y a 11 de su publicación.

Inconformidad: el liderazgo implica cambio, esperanza y futuro. Manejar la soledad que muchas veces

tiene el líder y la ambigüedad que implica su rol es un arte que se aprende.

Compromiso con el auto-aprendizaje: hay que invertir en uno mismo. Así como si uno está enfermo, no puede ayudar a otros enfermos, solo si nos esforzamos en aprender todo el tiempo podemos inspirar a que otros se desarrollen.

Poner el desempeño en perspectiva: tener humildad en los éxitos y coraje en los fracasos nos permite mantener el eje.

Disposición a desarrollar a otros: esforzarse siempre que sea posible por ayudar a colegas y colaboradores para desplegar sus potencialidades.

Relacionarse con los menos afortunados e incluirlos: aunque sea un gran desafío, ya que son pocos los que integran a los que no son como ellos.

Preocuparse por el proceso adecuado: la expectativa de las personas es ser escuchados y que se haga justicia, no que se le hagan favores. Esperan procesos justos y transparentes.

Lealtad a la organización, a la profesión, a la comunidad, a la sociedad, pero fundamentalmente, a la familia: sin el apoyo de nuestras familias ninguno de nuestros logros sería posible, es clave tenerlo siempre presente.

La responsabilidad se refiere tanto a los resultados como a los procesos y a las personas con quienes trabajamos: el camino que elegimos para llegar a los resultados nos moldea como seres humanos y también representa un resultado en sí mismo.

Considerar que somos parte de una minoría privilegiada que accede a este círculo de favorecidos y a estas oportunidades -el logro debe acompañarse con compasión y el aprendizaje, con comprensión hacia los que no acceden, aún al mismo.

Seremos juzgados por aquello que hacemos y cómo lo hacemos, no por nuestras palabras. Lideramos con actos, no a través de discursos.

La predisposición a la acción debe equilibrarse con la empatía y preocupación por las personas. La consciencia por el rol que uno ocupa también implica in-

teresarse por los menos protegidos como los pobres y las personas con alguna discapacidad. Ello nos ayuda a desarrollar la humildad, la modestia y la humanidad. No jugar a creernos dioses.

En términos de Fred Kofman, podríamos decir que se hace referencia al concepto "El éxito más allá del éxito". Cuando actuamos desde nuestros valores más profundos y con responsabilidad incondicional, el éxito lo tenemos asegurado, más allá de los resultados circunstanciales que obtengamos.

Ya hace varios años que podemos observar cómo en los más variados rincones del mundo ejecutivos teóricamente exitosos, formados en las mejores universidades del planeta, con calificaciones académicas sobresalientes, un recorrido por diferentes empresas aspiracionales y suculentas fortunas en sus cuentas bancarias terminan alojados en celdas carcelarias por haber cometido diferentes tipos de fraudes y luego gastarse todas sus fortunas en abogados penalistas que los ayudan a transcurrir sus días, como mejor escenario, en prisión domiciliaria. ¿No deberíamos juzgar también a quienes los formaron y a las instituciones que los habilitaron para desarrollar sus actividades?

Una manera simple de medir si estamos transitando el camino apropiado sería asegurarnos que cualquier decisión que tomemos pueda ser compartida con cualquier integrante de nuestras familias sin que eso implique ponernos colorados. O, como escuché señalar a uno de los emprendedores más reconocidos: asegurarnos que cada noche podemos apoyar la cabeza en la almohada sin culpas.

Hace más de 25 años que enseño en la universidad a futuros profesionales en ciencias económicas próximos a recibirse. Cuando les planteo el texto de Prahalad (que desde hace mucho tiempo lo propongo como bibliografía obligatoria), veo caras de sorpresa e inquietud. Me transmiten que en ningún momento de toda la carrera se les plantea ninguno de estos temas. Una explicación posible es que no se consideran prioritarios en los planes de estudio, cuando son realmente clave. No alcanza con formar buenos técnicos, también hay que desarrollar personas íntegras que hagan el bien, además de bien las cosas. No es un aspecto o el otro, sino uno a partir del otro, sinergizándose y potenciándose entre sí.

Si bien C.K. Prahalad no desarrolló sus ideas y propuestas en épocas de pandemia – y posiblemente jamás se imaginó que viviríamos una en este siglo—, está claro que su pensamiento cobra una dimensión mucho mayor en estos tiempos. Y si el COVID-19 algo nos ha enseñado es que, más allá de que nos llameemos Boris Johnson, Donald Trump o Jair Bolsonaro, el virus nos puede atacar de la misma manera. Con lo cual, la humanidad – definida como fragilidad o flaqueza propia del ser humano— es la cualidad que nos permite darnos cuenta de que, más allá de cualquier lugar circunstancial que ocupemos, somos personas. Reconocernos vulnerables nos permite tomar consciencia de que no somos más ni menos que otros. ¡Somos humanos!

Inconformidad, inversión en nosotros mismos, humildad, coraje, ayuda a otros, preocupación e inclusión de los más necesitados, justicia, transparencia,

lealtad multifocal, la familia como eje rector, la importancia del proceso, actos más que discursos y empatía. Son todas ideas y valores que, si bien son clave en el éxito de las personas y organizaciones, pocas veces aparecen en los planes estratégicos de negocio y a los que se les dedica muy poco tiempo en las agendas de los directivos. ¿No deberíamos empezar por ahí?

Tal vez llegó el momento de empezar a pensar en el concepto de responsabilidad y sustentabilidad profesional, desarrollando personas que puedan generar alto impacto positivo en el tiempo actual sin hipotecar su propio futuro ni el de las empresas en las que, circunstancialmente trabajan. Sin dudas, es un escenario en el que todos saldríamos beneficiados, generando personas, empresas, comunidades y sociedades mucho más humanas.



# Messi: La trama detrás del liderazgo



*Por: Alejandro Melamed  
Doctor en Ciencias Económicas (UBA),  
Consultor Experto de Génesis Latam Consulting*

**P**ocas veces se lo vio a Lionel Messi tan exultante como en la noche del sábado 10 de julio en el estadio Maracanã, luego de que la Selección argentina de fútbol se consagrara con el máximo galardón de la Copa América 2021, tras vencer en la final a Brasil. Una hazaña que pareció épica: ganar de visitante al principal rival del país y cortar la racha de 28 años sin títulos internacionales.

Nacido en Rosario en 1987, el ¿ahora exjugador del Barcelona?, que encontró un refugio en España luego de que a los 11 años le diagnosticaran una deficiencia de la hormona de crecimiento que pretendía limitar su afán por jugar al fútbol, finalmente alzó la copa. Esta vez, la que cosechó con la celeste y blanca.

Messi es hombre de récords, y varios se detallan en el libro Guinness: 151 partidos jugados con la Selección argentina, 1.163 goles concretados a lo largo de su carrera y el único en ser elegido cuatro veces consecutivas Jugador del Partido en una Copa Mundial (2014), entre otros. Merecedor de seis Balones de Oro, seis Botas de Oro, Premio Laureus y FIFA World

Player, con el Barcelona, donde fue capitán y donde ganó 35 títulos.

También es el segundo deportista mejor pago del mundo, según el ranking de Forbes (US\$ 130 millones a junio de este año). Tenía una fortuna estimada en US\$ 500 millones a 2020, que podría alcanzar los US\$ 700 millones al finalizar este año, aunque, al cierre de esta edición, no había acordado si seguir en el Barcelona ni los detalles de su nuevo contrato en ese club u otro.

La Argentina arrastraba casi tres décadas sin poder quedarse con un trofeo internacional, luego de seis derrotas consecutivas en finales (cuatro en Copa América, una en el Mundial Brasil 2014 y la Copa Confederaciones) y, con la llegada al plantel de Lionel Scaloni como entrenador, la historia pareció revertirse y Messi saldó la deuda que se le reclamaba. Con todo, términos como resiliencia y liderazgo, tan utilizados en el mundo corporativo, ganaron nuevamente la escena.

¿Qué cambió en Messi? ¿Se convirtió en un nuevo tipo de líder? No creo que haya habido un cambio

respecto de su estilo de liderazgo, sino que ocurrió algo superador: se armó un sistema de liderazgo. Muchas empresas cometen el error de buscar hacer de un líder un héroe. Con Messi pasaba algo así: había una expectativa de «Mesías», de salvador. Pero, en esta ocasión, se vio un sistema distribuido en el equipo, incluida la conducción y el cuerpo técnico.

Scaloni logró bajar el nivel de exigencia sobre una sola persona, para distribuirlo en un sistema con diferentes roles. Ninguno de los jugadores salió sobredestacado. Ni siquiera el director técnico, muy bien secundado también por otros líderes. Hubo muchas piezas que se fueron intercambiando y todas tuvieron la posibilidad de destacarse en algún momento.

El equipo, que no jugaba en función de Messi, tuvo autonomía. No todo estaba, como ocurre en muchas organizaciones, radial con el jefe. Ahora bien, esta es una conexión necesaria pero no suficiente. Hubo otros factores que lo hicieron posible: un tema que siempre estuvo presente en Messi, pero que ahora se visualizó de otra manera, que es la humildad. En el libro *Liderar con humildad. 12 lecciones de liderazgo del Papa Francisco*, el autor Jeffrey Krames explica el modelo de liderazgo del Sumo Sacerdote, y una de sus enseñanzas es «huele como tu rebaño». Para este estadounidense, cuyos libros fueron traducidos a 36 idiomas, no hay una diferencia entre el líder y el resto.

Con la Selección no se percibían niveles jerárquicos, sino que existía una distribución de esa responsabilidad con claros roles y con intercambiabilidad. Lo que se jugaba, en otras palabras, era una especie de liderazgo ágil y dinámico. La humildad y la interdependencia de todos los integrantes del equipo contribuyeron a que sintieran que conseguir la victoria era difícil, pero no imposible; que tenían que proponérselo, pero sin obsesionarse.

El escritor y coach en liderazgo ejecutivo Marshall Goldsmith se refiere a los 21 errores que suelen cometer los líderes, y el último de ellos es, justamente, la obsesión por alcanzar las metas.

Acá, en todo caso, la obsesión era más por respetar el proceso que por la meta en sí misma. Y esta fue más una consecuencia que una obsesión.

Los jugadores tuvieron la capacidad de sobreponerse a las dificultades con el compromiso, con la colaboración, con el estar todos en la misma sintonía, independientemente del lugar de donde viniera cada uno. Se vio la celebración colectiva por sobre la celebración individual. No podría decir que Messi tuvo un liderazgo llamativo, y eso es lo llamativo, valga la redundancia. De hecho, ¿alguien lo vio dar órdenes? Quizás esta distribución de responsabilidades fue lo que permitió democratizar más el sistema para que todos se sintiesen protagonistas.

El hecho de que muchos no estuvieran viciados de gestiones anteriores y que vieran que a alguien como Ángel Di María (el equivalente en una empresa a un gerente de determinada área con muchos años en la compañía) le dijeran «vas al banco de suplentes y vas a entrar en algún momento» habla muy bien de este sistema de liderazgo que integraba Messi, pero no era el único líder.

Tal vez, pasó de ser el Mesías a ser uno más de este sistema de liderazgo, donde también hubo un culto al bajo perfil. En oportunidades anteriores había una sobreestimación, algo que en el mundo corporativo se conoce como «overpromise- underdeliver»: en los planes de negocios se promete mucho y después no se alcanzan los resultados.

Sería un error creer que ya llegaron. Este es el momento para ejercer la humildad porque, cuando te va mal, implica reconocer la oportunidad de aprendizaje y, cuando te va bien, también, para plantearte cómo podés crecer a partir de ahora. Si bien fue un triunfo épico, porque ocurrió en el Maracanã y fue una final contra el Brasil de Neymar, no se ganó la final del mundo. Lo peor que podemos hacer es considerar que este es el modelo de liderazgo ideal. Es momento de ver qué podemos aprender de esto, qué tenemos para potenciar y qué no vamos a repetir.

Pocas veces en el liderazgo es todo perfecto. Parte de lo que hay que entender es que esto fue fruto de un sistema donde se preservó muy poco de lo tradicional y mucho de lo nuevo. Para hablar en términos empresarios, hubo muy buena diversidad e inclusión en este grupo. Una de las cualidades claves para



los equipos de alto desempeño es, justamente, la diversidad con auténtica inclusión.

#### Las sombras del pasado

En 2014 la Argentina podría haber ganado la final contra Alemania. Pero no ocurrió. Javier Mascherano, que en la previa a los penales contra Holanda alentó al arquero argentino Sergio Romero diciéndole «hoy te convertís en héroe», se alzó como un excelente líder. Era el capitán sin banda, que respondía a los atributos clásicos del liderazgo, con un Messi habilidoso en lo motriz pero más bien de carácter introvertido.

Una de las distinciones más grandes entre un líder introvertido y uno extravertido es que el extravertido habla, piensa, habla, y el introvertido piensa, habla y piensa. Messi tuvo que crecer como líder del grupo, aun con sus limitaciones. Es una pieza dentro de algo más grande, con un rol protagónico, reconociendo que no iba a tener la capacidad de ser extravertido. Y en esta oportunidad pudo transitar su lugar donde sentía confort. Esta selección no le pidió lo que no podía dar.

Messi no fue formado para ser líder, pero es un ex-

celente futbolista. Lo que el sistema hizo fue tomar algunas de sus cualidades para contribuir al logro grupal. Pero el aporte viene desde muchos lugares, no solo desde el plano futbolístico, sino también desde lo emocional. Hubo un trabajo muy fuerte de contención y de manejo saludable de los conflictos.

Con esta última Selección se vio mucho compromiso y disfrute. Podemos trazar una distinción entre el perfeccionismo y la excelencia: el perfeccionismo es, exclusivamente, obsesionarse con lograr el máximo resultado. La excelencia es esa búsqueda de tu mejor versión, sabiendo que siempre vas a poder mejorar. Hay goce. Y acá se vio cómo disfrutaban del proceso, no como en otras ocasiones en las que parecían esos líderes que sufren por trabajar en determinado lugar solo por lograr un resultado.

Un factor que no fue menor: un compromiso incondicional, mucho foco y alineamiento entre los integrantes del cuerpo técnico y los jugadores. En las empresas esto también se ve muchas veces cuando los líderes tienen la posibilidad de mostrarse como son, de abrirse de corazón, entendiendo al otro y empatizando con él. Como concepto, lo veo más como las organizaciones que son sociocracias u holocracias. Sería como una pirámide mucho más achatada. Vi un liderazgo no jerárquico, plano, más horizontal.

#### El peso del legado

Hace unos días, Andy Jassy se convirtió en el CEO de Amazon, luego de que Jeff Bezos, fundador de este gigante del e-commerce, decidiera dar un paso al costado en la función ejecutiva. Las comparaciones, probablemente, no tardarán en llegar.

Como le ocurrió a Messi cuando comenzó a calzarse la 10 y, gracias a su habilidosa zurda y baja estatura, no escapó a las analogías que lo bautizaban el «Messías», en clara referencia al hijo de Dios, Diego Armando Maradona.

En general, luego de estos líderes, que son tan omnipresentes y omnipotentes, y que logran cosas fantásticas, viene un período de decadencia porque es muy difícil ocupar el lugar que dejan. Y, a veces, lo que se les critica, justamente, es que no fueron tan buenos líderes porque, en definitiva, no dejaron un sistema que los trascendiera.

Cuando ese líder se aleja de la compañía, las organizaciones tienen que transitar el duelo por la pérdida, tratando de conformar un nuevo liderazgo: pasa en los países, pasa en las empresas, pasa en las familias y pasa en el fútbol. Es más, creo que podríamos pensarlo de otra manera: ese estilo unipersonal de liderazgo está en extinción y empieza a emerger el sistema de liderazgo. No es la persona, sino el modelo que los propios líderes se proponen generar en la organización.

Muchas veces se habla de los componentes del estilo de conducción. En la Selección, tanto desde el cuerpo técnico como desde el plantel de jugadores, se generó un entramado de liderazgo. Esto debería ser, más que el final, el principio de algo. Ojalá que el éxito no obnuble a los líderes, y que no piensen que ya saben todo lo que tienen que saber. Es lo que pasa en las empresas: lo que te trajo hasta acá no te llevará hasta el siguiente nivel. Pero lo que trajo a la Selección hasta acá sí es una buena base para avanzar. Hay que trabajar en tratar de optimizar este modelo.

En el fútbol existe un axioma que es erróneo: equipo que gana, equipo que no cambia. Este cuerpo técnico demostró que, aunque ganara, cambiaba. Así tuvieron la capacidad de repentización, de no repetir fórmulas mientras están jugando.

Lo exitoso de este modelo es que no es perfecto. Acá también hubo lo que Alex Rovira llama la buena suerte. Suerte es el azar; la buena suerte es lo que hacés para que eso suceda. La Selección hizo mucho para que las cosas ocurrieran, pero hay mucho más para hacer de cara al futuro.

En el mundo empresario muchas veces se aprende haciendo. Con la pandemia de Covid-19 se vio que muchas personas tuvieron un rol clave en el business continuity (es decir, la posibilidad de que el negocio continúe) sin ocupar posiciones clave; personas con capacidades críticas que no ocupaban roles críticos y personas con roles críticos que no tenían las capacidades críticas para este momento. Por eso se habla cada vez más de los equipos y de los sistemas. Se terminó la época de los héroes que resolvían todo.

Parte de esto es lo que se visualiza en Scaloni: estuvo en el momento correcto en el lugar adecuado. Estando en el rol, vas aprendiendo más y no necesariamente la preparación teórica es la que te permite desplegar tu potencial.

¿Es Scaloni el mejor director técnico? Tal vez le faltan un montón de cosas, pero fue funcional a este proceso, y lo peor que le podría pasar es pensar que ya es el mejor director técnico del mundo. Sí se ve que es un técnico joven que tiene ganas, pasión, compromiso y que, como dice Claudio Fernández Aráoz en su libro *Rodéate de los mejores*, se rodeó de buena gente. Parte del talento de un líder es transformar un buen plantel en un buen equipo.

Lo que trajo a la Selección hasta acá fue el futuro, el propósito que los guiaba. Los líderes que trabajan en función del futuro pueden construir un presente que sea mucho más valioso y funcional para eso que viene.

Fred Kofman habla del éxito más allá del éxito, y dice que cuando uno trabaja en función de ciertos valores, independientemente del resultado final, el éxito está asegurado. El sábado 10 de julio, en el Maracanã, confluyó un sistema de liderazgo con un objetivo claro, un manejo adecuado del conflicto, clara distribución de roles y responsabilidades, buena suerte y la capacidad individual complementada desde la diversidad.

El deseo sería que el equipo no se eneguezca pensando que ya llegó al éxito. Parecería ser que sus límites son mucho más altos de lo que lograron, con lo cual, nuevamente, humildad. Aquí se puede aplicar la ley de las 24 horas: 24 horas celebramos, y a la hora 25 empezamos a pensar el próximo objetivo.

*Sobre el autor: Alejandro Melamed es doctor en Ciencias Económicas (UBA), speaker internacional y consultor disruptivo. Tiene más de 25 años de experiencia en cargos ejecutivos en multinacionales. Es director de Humanize Consulting y autor de varios libros, entre ellos, *Tiempo para valientes*, en coautoría con Fabián Jalife (2020), *El futuro del trabajo y el trabajo del futuro* (2017), *Historias y mitos de la oficina* (2015), *¿Por qué no?* (2012) y *Empresas (+) humanas* (2010)*



APRENDE.MEJORA.CERTIFICA

# GÉNESIS MEJORA TU FUTURO

[info@genesisconsulting.es](mailto:info@genesisconsulting.es)

[www.genesisconsulting.es](http://www.genesisconsulting.es)

Especializados en la formación de



Equipos directivos



PRL



Gestión de Seguros

**PLATAFORMA E-LEARNING  
CERTIFICACIÓN UNIVERSITARIA**



# Distribución de reservas del FMI es una inyección para la economía global, dice jefa del organismo



*La distribución de reservas monetarias por US\$ 650.000 millones proporcionará liquidez adicional para la economía global, complementando las reservas de divisas de los países miembros y reduciendo su dependencia de una deuda interna o externa más costosa.*

El Fondo Monetario Internacional (FMI) distribuirá este lunes alrededor de US\$ 650.000 millones en nuevos Derechos Especiales de Giro a sus miembros, lo que proporcionará una «inyección significativa» a los esfuerzos mundiales para combatir la pandemia de Covid-19, dijo la directora gerente Kristalina Georgieva.

La distribución de reservas monetarias más grande jamás realizada por el FMI proporcionará liquidez adicional para la economía global, complementando las reservas de divisas de los países miembros y reduciendo su dependencia de una deuda interna o externa más costosa, dijo Georgieva en un comunicado.

«La asignación es una gran inyección para el mundo y, si se usa sabiamente, una oportunidad única para combatir esta crisis sin precedentes», dijo la directora gerente del FMI.

Los países pueden usar la asignación de DEG para respaldar sus economías e intensificar su lucha contra la crisis del coronavirus, pero no deberían usar el espacio de maniobra fiscal para retrasar las reformas económicas necesarias o la reestructuración de la deuda, dijo el FMI en un documento de orientación separado.

Los países miembros del FMI recibirán DEG, la unidad de cambio del fondo respaldada por dólares, euros, yenes, libras esterlinas y yuanes, en proporción a sus cuotas de participación existentes en el fondo.

Georgieva dijo que unos US\$ 275.000 millones de la asignación se destinarán a países de mercados

emergentes y en desarrollo, y que US\$ 21.000 millones irán a países de bajos ingresos.

La directora gerente dijo que el FMI está alentando a los países ricos que reciben DEG a canalizarlos hacia los países más pobres que los necesitan más.

Una opción clave es que los países más ricos contribuyan con DEG al Fondo Fiduciario para el Crecimiento y la Reducción de la Pobreza del FMI para los países de bajos ingresos, afirmó.

El FMI también seguirá trabajando en un posible Fondo Fiduciario de Resiliencia y Sostenibilidad que podría utilizar DEG canalizados para ayudar a los países más vulnerables con la transformación estructural, incluida la lucha contra el cambio climático, sostuvo.

Otra posibilidad, agregó, podría ser canalizar los DEG para respaldar los préstamos de los bancos multilaterales de desarrollo.

La última distribución de DEG del FMI se produjo en 2009, cuando los países miembros recibieron US\$ 250.000 millones en reservas de DEG para ayudar a aliviar la crisis financiera mundial.

Para gastar sus DEG, los países primero tendrían que cambiarlos por divisas fuertes subyacentes, lo que les exigirá que encuentren un país socio de intercambio dispuesto.

Fuente: [americaeconomia.com](http://americaeconomia.com)

## Hiperautomatización, un factor de éxito para las finanzas

Las empresas del sector deben hacer mucho más aprovechables los datos para poder reaccionar con agilidad en un mercado dinámico y digital.

El mundo financiero está cambiando. Algunas de las razones son el estricto entorno regulatorio, el ritmo extremadamente rápido con el que las nuevas empresas de fintech entran en el mercado, y el rápido desarrollo del panorama tecnológico. Todo esto plantea un gran desafío para las instituciones financieras, especialmente si quieren ofrecer la personalización que los usuarios de hoy en día requieren para la interacción con el cliente. La hiperautomatización ofrece una solución.

Es una tendencia que se está convirtiendo cada vez más en un factor de éxito también en el mundo financiero. Porque la automatización inteligente tiene un enorme potencial para mejorar la interacción con los clientes. Los proveedores de servicios financieros están sometidos a una gran presión para ser innovadores y optimizar sus procesos y los contactos con los clientes, y la hiperautomatización ofrece la solución para ello. Es una combinación de tecnologías avanzadas como la automatización robótica de procesos (RPA), la gestión de procesos, la integración fluida y la inteligencia artificial (IA) para descubrir, desarrollar, automatizar, simplificar, medir el workflow (flujo de trabajo) y los procesos en toda la empresa y también gestionarlos. Sin embargo, no solo permite la automatización de los procesos, sino que también los hace más inteligentes y mejora la toma de decisiones y la agilidad en términos de evaluación, interpretación y la consiguiente iniciación de la acción. La base para ello es la materia prima más valiosa del mundo digital: los datos recopilados.

Las instituciones financieras tienen que hacer mucho más utilizable la potencia de estos datos para poder reaccionar con agilidad en este mercado dinámico y digital y obtener una ventaja competitiva con productos y servicios innovadores. El reto es afrontar la transformación digital y saber cómo llevar esa estrategia a una ejecución exitosa. Las áreas de negocio y de tecnología en las entidades financieras tienen que trabajar de la mano y fusionar sus propias competencias.

Aunque no hay una única ruta hacia la excelencia en la automatización, las visiones más unificadas y

completas en toda la institución aportan los mayores beneficios. Los líderes demuestran la capacidad de integrar a la perfección a las personas, la IA, la RPA, los workflows, las bases de datos y los sistemas. La orquestación a través de un workflow unificado está detrás de la mayoría de los beneficios –para la experiencia del cliente, la satisfacción de los empleados y el futuro de la empresa–, así como para apoyar el riesgo, el cumplimiento y la gestión del

La clave principal es de qué manera desde el sector bancario se puede dar respuesta a las necesidades de los clientes sin dejar de lado un buen servicio y sin olvidar la seguridad, la sostenibilidad y la centralización. Los clientes exigen a sus proveedores de servicios financieros una experiencia rápida, fluida y personalizada que anticipe sus necesidades. Esto significa que una visión uniforme del cliente en múltiples áreas de productos y canales debe estar disponible en cada punto de contacto del customer journey para crear una experiencia de cliente excepcional.

La automatización inteligente puede hacer una importante contribución en este sentido. Las organizaciones deben identificar los workflows manuales que tienen un alto potencial de error o problemas de calidad en el acercamiento y la comunicación con el cliente para luego definir cómo pueden automatizarse.

La tecnología es la palanca de cambio que diferencia a las entidades financieras de sus competidores. Las tareas y procesos repetitivos pueden gestionarse con la ayuda de robots de software –los bots– que automatizan numerosas actividades de back, middle y front office. Gracias a la integración con soluciones de automatización low-code, la información necesaria para una consulta del cliente puede seleccionarse rápida y fácilmente a través de un panel de control. El consultor tiene a la vista el historial completo del cliente, así que puede reaccionar mucho más rápido, con mayor fundamento y de forma más individualizada a las preguntas y necesidades de los clientes, y así crear una experiencia personalizada.

El sector financiero está adoptando la automatización para introducir velocidad, precisión y eficiencia, liberando a los trabajadores para que puedan realizar trabajos más valiosos y complejos. Pero existe un abismo entre el éxito (o la madurez) de la automatización de una organización a otra.

La estrategia es un importante denominador común entre las instituciones, independientemente de su posición en la curva de madurez de la automatización. Si nos fijamos en el grupo principal de la investigación, vemos que el 67% consigue algún grado de ahorro de costes gracias a la automatización, mientras que solo el 49% es capaz de utilizar la au-

tomatización para añadir una ventaja competitiva. La automatización permite crecer en un área, pero no necesariamente en otras. Esa falta de enfoque conjunto –una estrategia de automatización para toda la empresa o un centro de excelencia– contribuye a gran parte de lo que vemos en la investigación.

Es interesante consultar nuestro Appian Automation Maturity Index, una herramienta interactiva de evaluación comparativa que indica la posición entre 500 ejecutivos de nivel C de los principales bancos, gestores de activos y empresas de inversión. Los resultados iniciales han ayudado a definir 10 dimensiones distintas de la excelencia en la automatización, y revelan una brecha entre los que logran el mayor éxito de su automatización –una incorporación más rápida de los clientes, por ejemplo– y los que están más lejos de esos beneficios.

Según el estudio, las instituciones financieras pueden clasificarse en líderes (que utilizan una automatización sofisticada), rezagados (que no obtie-

nen valor de la automatización) y la corriente principal (todos los demás). Casi todos los líderes obtienen ahorros de costes y ventajas competitivas de sus inversiones en automatización.

La hiperautomatización es un enfoque de gran valor para las instituciones financieras y les ofrece una serie de ventajas, ya que todas las funciones necesarias para ello se encuentran en una plataforma de automatización. Con vistas a los clientes financieros y a la interacción con los clientes y socios, esto implica una mayor satisfacción a través de un asesoramiento más individualizado que conduce a una mayor fidelización. Esto da al proveedor de servicios financieros una ventaja competitiva en el cambio hacia el futuro digital.

Fuente: [cincodias.elpais.com](http://cincodias.elpais.com)

**LBC AUTO**  
PERSONAS & PYMES

**PORQUE LOS IMPREVISTOS  
LLEGAN SIN AVISAR**

**ASEGURA TU VEHÍCULO**

SINIESTRO REAL  
SANTA CRUZ

800-10-2727  
www.lbc.bo

LaBolivianaCiacruz

**LBC SEGUROS** 75 AÑOS Haciendo historia

APS Este operador está bajo la fiscalización y control de la Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros - APS

# FMI, Derechos Especiales de Giro (DEG) Y Reservas Internacionales



*Por: Germán Molina Díaz  
Economista, miembro de número de la Academia  
Boliviana de Ciencias Económicas (ABCE)*

La Junta de Gobernadores del Fondo Monetario Internacional (FMI) en el siglo XX a mediados de 1969 puso en vigor la asignación de Derechos Especiales de Giro (DEG) a objeto de satisfacer la necesidad, cuando esta surja, de complementar los activos de reservas existentes.

Los objetivos principales que se lograrían con la utilización de los DEG son los siguientes:

- a. La expansión del comercio internacional, la actividad económica y el desarrollo;
- b. El fomento de los pagos multilaterales y la eliminación de las restricciones;
- c. El fomento de la estabilidad cambiaria y los ajustes ordenados de los tipos de cambio;
- d. La corrección de los desajustes de pagos y la reducción de los desequilibrios de pagos sin recurrir a medidas perniciosas para la prosperidad nacional o internacional;

- e. Evitar que ocurran en el mundo situaciones tanto de estancamiento económico y deflación como demanda excesiva e inflación.

Los DEG son útiles en las finanzas internacionales porque se constituye como un activo de reserva respecto a otros mediante operaciones a través de la Cuenta General del Fondo.

Únicamente pueden poseerlos organismos oficiales, como los bancos centrales que actúen en nombre de países miembros del FMI que participen en el sistema.

Otras dos limitaciones de los DEG son: la primera que solamente pueden poseer DEG los gobiernos, la Cuenta General del Fondo y, eventualmente, un grupo reducido de instituciones oficiales y segundo que las transacciones entre los participantes están limitadas al cambio de DEG por moneda.

Por lo tanto, los DEG son activos de reserva y tienen dos dimensiones de dinero y crédito, sin embargo, no pueden empleárselos para efectuar directamente pagos que no estén dentro del régimen de designación que se halla a cargo del FMI, así como a proporcionar moneda convertible a cambio de ellos.

Los DEG la unidad de cambio del FMI está respaldada por las siguientes monedas: dólares, yenes, euros, libras esterlinas y yuanes.

El uso de los DEG se asemeja bastante al de un complemento de los activos de reserva existentes, por cuanto presupone la existencia de otros activos de reserva que han de utilizarse para efectuar transacciones en las cuales no pueden mediar los DEG.

Nuestro país cuenta con los DEG que es un componente más del total de las Reservas Internacionales (RI) como parte de la cuenta 2 Tramo de Inversión que pertenece a las Reservas Monetarias Internacionales que para el 31/12/19 alcanzo \$US231,1 millones con una participación de 3,6 por ciento y para el 31/12/20 fue de \$US239,1 millones y un 4,6 por ciento de participación (ver cuadro 1).

Durante la gestión 2020, para enfrentar la pandemia del COVID19, la disyuntiva de ortodoxia versus heterodoxia, es sustituida por basar la política económica en la realidad económica, social, política, cultural y psicológica utilizando el cajón de herramientas económicas disponible y no depender de las canciones de cuna de la mano invisible o del papá Estado.

**CUADRO 1 ESTRUCTURA DE LAS RESERVAS INTERNACIONALES**

Componente	31/12/2019 Millones de \$US	31/12/2019 Participación	31/12/2020 Millones de \$US	31/12/2020 Participación
<b>1. Tramo Precautorio (A+B+C)</b>	<b>2.922,8</b>	<b>45,4%</b>	<b>1.648,9</b>	<b>31,4%</b>
A) Capital de Trabajo (A1+A2)	442,4	6,9%	845,0	16,1%
A1) Billetes y Monedas	275,7	4,3%	288,0	5,5%
A2) Depósitos Vista	166,8	2,6%	557,0	10,6%
B) Portafolio de Liquidez	2.042,9	31,7%	560,8	10,7%
C) Portafolio de 0 - 3 años	437,5	6,8%	243,1	4,6%
<b>2. Tramo de Inversión (D+E)</b>	<b>1.416,6</b>	<b>22,0%</b>	<b>974,9</b>	<b>18,6%</b>
D) Portafolio Global (D1+D2)	1.185,5	18,4%	735,9	14,0%
D1) <u>Renmimbi</u> <u>Chino</u> (CNY/CNH)	513,0	8,0%	0,0	0,0%
D2) <u>Euros</u> (EUR)	672,5	10,5%	735,9	14,0%
E) Derechos Especiales de Giro (DEG)	231,1	3,6%	239,1	4,6%
<b>3. Reservas Monetarias Internacionales (1+2)</b>	<b>4.339,5</b>	<b>67,4%</b>	<b>2.623,9</b>	<b>50,0%</b>
<b>4. Reservas de Oro</b>	<b>2.095,3</b>	<b>32,6%</b>	<b>2.621,2</b>	<b>50,0%</b>
<b>5. Total Reservas Internacionales (3+4)</b>	<b>6.434,8</b>	<b>100,0%</b>	<b>5.245,0</b>	<b>100,0%</b>

FUENTE: Sitio WEB [www.bcb.gov.bo](http://www.bcb.gov.bo) Boletín Administración de las Reservas Internacionales 2020, página 12 cuadro 4.

La herencia fiscal dejada por el ex presidente Morales (2006-2019): 8 años (2006-2013) superávit fiscal acumulado de 14,5 % respecto al PIB, 6 años (2014-2019) déficit fiscal acumulado de 46,8 % al PIB y neto un déficit fiscal acumulado de 32,3 % respecto al PIB, que continuó aumentando el desbalance fiscal durante la gestión gubernamental de la Sra. Añez y sigue en la actual Presidencia del Sr. Luis Arce que significa que la economía boliviana no tiene espacio fiscal para estímulos fiscales.

La tendencia del déficit fiscal global es creciente y la tasa de crecimiento económico real del PIB es decreciente por la amenaza del COVID-19 y la paralización de la actividad económica por la declaratoria de la cuarentena de toda la población (22 de marzo hasta el 30 de abril), que fueron 40 días de paralización obligatoria de las actividades económicas afectando desfavorablemente el crecimiento económico del país.

Las medidas económicas aprobadas durante el primer cuatrimestre 2020 para enfrentar la emergencia sanitaria fueron iniciativas destinadas a otorgar efectivo y descuentos (subsidios) directos a la población, con la finalidad de mantener la cadena de pagos en el flujo circular de la economía y continué realizándose las transacciones económicas internas y externas, buscando suavizar la paralización de las actividades económicas a través de impulsos fiscales hacia la demanda y la oferta.

A partir de noviembre del 2020 inicio la gestión gubernamental del Presidente Luis Arce (2020-2025) que restableció su política económica de focalizar ingresos elevados de los agentes económicos e imponer un impuesto, aumentar el gasto en inversión pública, utilizar financiamiento interno y externo para cubrir los desbalances fiscales, políticas de redistribución del ingreso y algunas medidas de apoyo a la oferta de acuerdo a las exigencias del Modelo Económico Social Comunitario Productivo.

El principal objetivo de una política económica no convencional en un contexto de economía de guerra contra un enemigo invisible el COVID 19 consiste en inyectar recursos al mercado interno con la dotación de bonos a los sectores sociales más vulnerables, además de garantizar la liquidez del sistema financiero. Una vez que pase la emergencia sanitaria

del COVID-19, recién se tendría que mejorar la calidad del gasto fiscal, inversión pública e implementar reformas fiscales para reactivar la inversión privada, crear empleos formales de calidad, y proteger de manera sostenible a los segmentos vulnerables de la población.

Los organismos financiadores internacionales en marzo 2020 determinaron poner a disposición de los países, líneas de crédito para el COVID19, que incrementa la oferta de crédito.

El FMI oferto diferentes facilidades de préstamo y desembolso rápido de crédito de emergencia, que podría ascender a \$US50 mil millones para mercados emergentes y de bajos ingresos. De estos, \$US10 mil millones están disponibles a una tasa de interés cero por ciento, para los miembros más pobres. De la misma manera el resto de organismos internacionales de financiamiento colocaron sus carteras de crédito con facilidades destinado a enfrentar la pandemia del COVID 19.

Fue una oportunidad para los países y en especial para Bolivia solicitar de forma inmediata los recursos para fortalecer el sector salud.

Bolivia remitió notas a: FMI, BM, BID, CAF y FONPLATA, para solicitar créditos que ayuden a enfrentar la pandemia del COVID-19.

Con el FMI cada país puede acceder hasta el monto de su cuota suscrita sin condicionamiento por la emergencia.

En un comunicado del organismo financiero internacional señalo: El Directorio Ejecutivo del Fondo Monetario Internacional (FMI) aprobó la solicitud de asistencia financiera de emergencia de Bolivia, por 320 millones de dólares, en virtud del Instrumento de Financiamiento Rápido (IFR) para ayudar al país a enfrentar las necesidades de balanza de pagos derivada de la COVID-19, respaldar los gastos médicos necesarios y medidas de ayuda para proteger el bienestar de la población".

La asistencia financiera aprobado de 320 millones de dólares, corresponde a la cuota que tiene Bolivia en el Fondo Monetario Internacional, que es el 100% del valor, para apoyo presupuestario y todo lo que



se refiere a la atención del coronavirus que no tiene ninguna condición previa.

Durante la gestión 2021 Bolivia decidió devolver los 320 millones de dólares más intereses, comisiones y variación de cotización de la canasta de monedas que conforma los DEG al FMI.

Una última decisión del FMI aprobada durante la primera semana de agosto del 2021 dispuso que entre en vigor el próximo 23 de agosto, 550.000 millones de Derechos Especiales de Giro que serán repartidos entre los países miembros de acuerdo con sus participaciones de cuota existentes en dicho organismo internacional. La asignación duplica el aporte que ofreció la institución a los países miembros tras la crisis financiera de 2009.

La medida está dirigida a enfrentar la crisis sanitaria producida por la pandemia del coronavirus que ha traído consigo el mayor hundimiento de la economía mundial y con la asignación de Derechos Especiales de Giro (DEG) se busca apuntalar la liquidez mundial fomentando la resiliencia y estabilidad de la economía mundial.

Nuestro país se beneficiaría con el aumento de los DEG que son activos de reserva y tienen dos dimensiones: de dinero y crédito que se asemeja bastante al de un complemento de los activos de reserva existentes, es decir, aumentaría el stock de las reservas internacionales, sin embargo, no pueden empleárselos para efectuar directamente pagos que no estén dentro del régimen de designación que se halla a cargo del FMI, así como a proporcionar moneda convertible a cambio de ellos.

# El 81% de los ejecutivos de finanzas dicen que blockchain se ha convertido en algo habitual, indica una encuesta

A pesar de que el sector de los servicios financieros es favorable a blockchain y las criptomonedas, los encuestados siguen señalando la ciberseguridad como el mayor obstáculo para la adopción generalizada.

Blockchain, la tecnología subyacente de las criptomonedas como Bitcoin (BTC), ya ha ganado una popularidad generalizada, según los ejecutivos de finanzas globales encuestados por la compañía de auditoría Big Four Deloitte.

Según la "Encuesta Global Blockchain 2021" de Deloitte, el 81% de los ejecutivos de la industria de servicios financieros (Financial Services Industry o FSI) creen que la tecnología blockchain es "ampliamente escalable" y ha logrado

una adopción generalizada.

Publicado el jueves, el informe consultó a 1,280 profesionales de FSI con sede en Brasil, China, Alemania, Hong Kong, Japón, Singapur, Sudáfrica, Emiratos Árabes Unidos, Reino Unido y Estados Unidos. La encuesta cubrió a los encuestados de la categoría general de la FSI que tenían «al menos un conocimiento general» de blockchain y las criptomonedas, así como a los FSI Pioneers o «pioneros en FSI», o encuestados que ya han implementado herramientas de blockchain en su negocio o producción.

Alrededor del 73% de los encuestados expresaron su preocupación respecto a que su empresa pierda la oportunidad de obtener una ventaja

# MACROBOTS



**TODAS LAS SOLUCIONES  
DE AUTOMATIZACIÓN  
A TU ALCANCE!**

Representantes  
en Bolivia

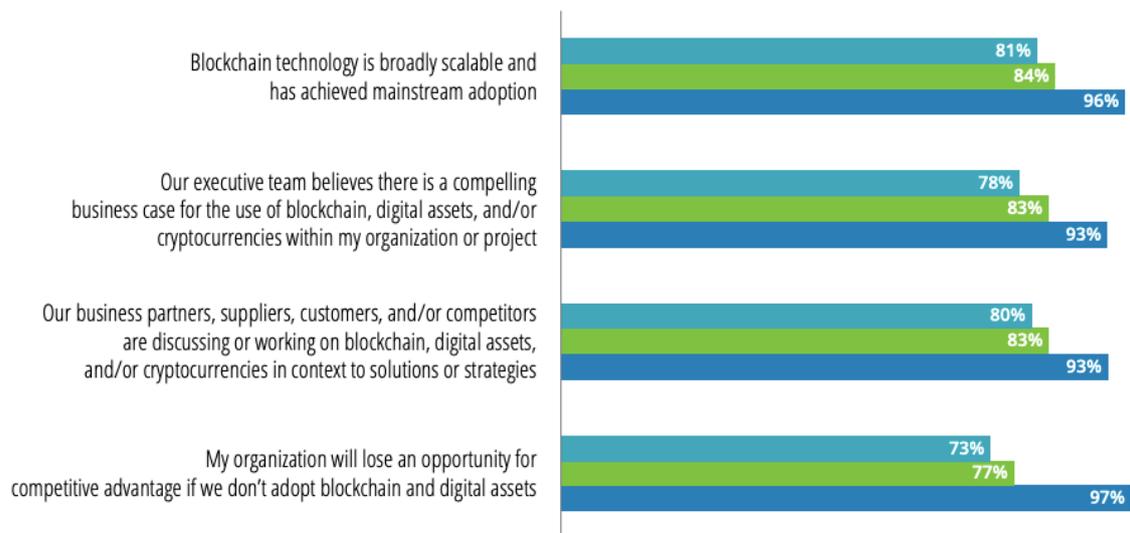


**Conser**  
Consultores de Servicios Ltda.

[WWW.MACROBOTS.COM](http://WWW.MACROBOTS.COM)

■ Overall ■ FSI overall ■ FSI Pioneers

Q. What is your level of agreement or disagreement with each of the following statements?



competitiva si no adoptan blockchain o activos digitales. Entre el subconjunto de FSI Pioneers, hasta el 97% de los encuestados indicaron que las aplicaciones blockchain son cruciales para que su negocio siga siendo competitivo.

A pesar de que la encuesta señaló la postura alcista de los ejecutivos de la FSI sobre blockchain y activos digitales, el 71% de los encuestados indicó que la ciberseguridad es la mayor barrera para una adopción más amplia de activos digitales. Entre los pioneros de FSI, el 73% de los encuestados especificó las barreras regulatorias como el principal obstáculo que dificulta la adopción de las criptomonedas. Entre los encuestados en general, el 65% describió la infraestructura financiera heredada existente como el mayor impedimento para la adopción generalizada de blockchain.

“En el último año, hemos visto un cambio significativo en la forma en que el ecosistema fi-

nanciero global está pensando en los nuevos modelos comerciales impulsados por activos digitales, y cómo esto está desempeñando un papel significativo en la infraestructura financiera”, dijo la directora de Deloitte Consulting, Linda Pawczuk. La encuesta mostró que la base de la banca ha «sobrevivido fundamentalmente», agregó.

Según la Encuesta Global Blockchain de Deloitte del año pasado, casi el 40% de los encuestados de las principales empresas de tecnología global tenían blockchain en producción, y casi el 90% creía que blockchain se volvería más importante en los próximos tres años.



Fuente: [es.cointelegraph.com](http://es.cointelegraph.com)

# Tecnología: aliado invisible de Salud (sin aplauso)

*Salir de la invisibilidad es el primer paso para acceder a la inversión en Tecnología, al crecimiento, a la innovación y, por qué no, al reconocimiento social*

Personal sanitario, auxiliar, administrativo y, en general, todo el colectivo que ha estado al pie del cañón, ha recibido, y recibe, la admiración de la ciudadanía por su coraje, entrega, trabajo y dedicación durante la dura etapa que nos ha tocado y nos toca vivir. Vaya desde aquí, con más intensidad si cabe, mi agradecimiento, reconocimiento y admiración. Nos estáis salvando, nos habéis salvado.

Todas estas personas, sin excepción, han realizado la tarea humana de la transmisión del cariño, el apoyo y el acompañamiento, en añadidura a su labor asistencial médica, de enfermería, transporte, gestión, administración o cualquier otra que ya venían ejerciendo desde antes de que todo esto ocurriera.

Hechos los reconocimientos, públicos y privados, y extendiéndolos hasta el infinito si fuera necesario, quisiera, a través de estas líneas, añadir a esta correspondencia a la Tecnología, así, en mayúsculas, incluyendo en último término las personas que están detrás de ella y que mantuvieron, y mantienen, todo el sistema aplaudido.

Desde la experiencia que me ha dado vivir en primer término una crisis que nunca nos hubiéramos imaginado, es fundamental remarcar que nada hubiera sido posible si toda la infraestructura informática y



de telecomunicaciones que sustenta un servicio de salud no hubiera estado tan preparada y configurada como lo estaba.

### ***Inversión necesaria***

Por lo tanto, lejos de remarcar la ya manida corriente de la importancia de las TIC hoy, señalo que la criticidad en el éxito de los vitoreados espacios de salud residía en la inversión previa que se había hecho y sobre todo, en las personas, una cuestión clave con la dificultad infinita que por aquel entonces había en el convencimiento de inversión en asuntos que, normalmente, no se veían. Sin embargo, con el mismo coraje, entrega, trabajo y dedicación.

Los servicios de tecnología de Salud no tuvieron que esperar a la fecha clave de marzo de 2020 para entender lo que estaba pasando. Ya por aquel entonces, cuando emprendimos el camino a nuestro encierro obligado, el estrés, el uso y la exigencia tecnología estaban multiplicados. Tan solo era el aperitivo de lo que estaba por llegar.

Las UCIs se desbordaban y hubo que habilitar nuevas: Tecnología. Las plantas no admitían más pacientes y se adaptaron hoteles: Tecnología. Adaptación de carpas o centros de realización de PCR: Tecnología. Acogida de equipos de rastreo y seguimiento: Tecnología. Inclusión de cribados o test rápidos en la estrategia: Tecnología. Implementación de dispositivos móviles para contactos: Tecnología. Citación de vacunación y certificación: Tec-

nología. Pasaporte europeo: Tecnología.

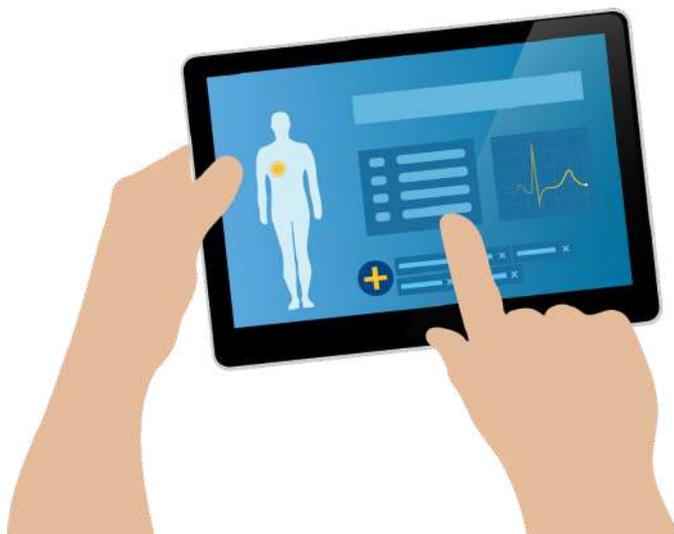
Así hasta los 275 proyectos COVID que al menos hasta la fecha me ha reportado mi equipo, muchos más si tenemos en cuenta las colaboraciones interregionales, europeas o las que se han llevado a cabo con el resto del mundo. Todo ello, por descontado, con los mismos recursos humanos, e incluso menos, pero eso sí, crecidos por su implicación. Gracias.

### ***Tecnología en Salud***

Desde aquí mi más efusiva petición de inclusión en esos aplausos, ya diluidos, a profesionales TIC que trabajan en la administración pública, a la misma administración, a quienes la apoyan desde fuera, al personal de empresas tecnológicas que han demostrado saber estar cuando se les necesitaba, a las mismas empresas y todo este mundo TIC al que por fin parece que se le reconoce su papel esencial en la sociedad.

Es mucho el camino que nos queda por recorrer para alcanzar una medicina digital, salir de la invisibilidad es el primer paso para acceder a la inversión, al crecimiento, a la innovación y, por qué no, al reconocimiento social.

*Por: Guzmán M. Garmendía Pérez  
Director General de Telecomunicaciones y Digitalización del Gobierno de Navarra  
España*



# Impacto de la Pandemia y la Experiencia del Cliente en Aseguradoras



Por: Gustavo Lauria  
Co-Founder en Debmedia

El sector de los seguros suele tener fama de ser poco afecto a los cambios. Sin embargo, con el impacto de la pandemia, la cuestión fue modernizarse o perder. Ahora bien, quienes apostaron a brindar una mejor experiencia del cliente en aseguradoras mediante cambios tecnológicos y digitales ven recompensados sus esfuerzos.

¿Por qué sucede así? Veamos...

## **El Escenario Actual de las Empresas Aseguradoras Frente al Covid-19**

No es novedad que la digitalización de la atención al cliente ayuda a las compañías a enfrentar los efectos de la pandemia. Entre los sectores donde la inversión en tecnología para mejorar el servicio y la experiencia del cliente ha impactado favorablemente es el de los seguros.

De hecho, sorprenden ciertos datos que se desprenden de estas implementaciones: según el informe anual de NTT DATA, en el sector, se espera un crecimiento de alrededor del 5% de aquí al 2022 gracias a

la renovación tecnológica y digital en la CX.

El objetivo de estos cambios es hacer más sencillos los procesos relacionados con el asesoramiento y la contratación de seguros, brindar experiencias personalizadas y ampliar los canales de atención.

De esta manera, según datos del sector relevados por un estudio realizado en conjunto por IDC & Liferay, se espera generar relaciones más amistosas y duraderas con los clientes, a fin de reducir el desencanto que lleva a más del 49% de los asegurados a cambiar de compañía cuando estas no satisfacen sus expectativas.

¡Un desafío importante para mantener la cartera y asegurar rentabilidad al negocio!

## **Principales Retos y Desafíos de las Aseguradoras en Contexto de Pandemia**

Los clientes de hoy son personas altamente digitalizadas. Por lo cual, la experiencia del cliente de las aseguradoras, como en cualquier otro servicio, debe

ser receptiva respecto de esa demanda que los mismos clientes y usuarios han instalado. ¿Cómo se ve esto en la práctica?

Los usuarios de seguros se informan y buscan la que consideran la mejor opción, mayormente a través internet, aunque el boca en boca sigue siendo una vía de privilegio. Por lo tanto, el principal desafío en las aseguradoras es salir del arcaico mundo centrado en el producto para enfocarse en las necesidades y expectativas del cliente.

Es decir, se trata de entender a la persona que se cifra en el usuario/cliente, las motivaciones para contratar una póliza y qué espera de ella.

Así, conociendo a la persona más allá del cliente, resulta más sencillo entablar comunicaciones asertivas y encontrar los medios y canales adecuados para facilitarle la tarea de encontrar el producto que necesita. En ese sentido, la definición de la buyer persona es una estrategia clave para el negocio.

Todo el proceso implica una necesaria transformación digital: cotizaciones online, chatbots para brindar respuesta inmediata y responder consultas frecuentes 24/7, empleados realmente comprometidos y capaces de brindar experiencias personalizadas a

cada lead y cliente.

Claramente, se trata de fomentar relaciones a largo plazo que fidelicen y creen embajadores de marca. Como ves, es otra forma del boca en boca, sin embargo opera bajo el mismo principio: clientes embajadores de marca que captan nuevos leads y prospectos de calidad.

Por consiguiente, es fundamental conocer el recorrido del cliente y los puntos de contacto críticos a lo largo de este proceso. Solo así será posible alinear la compañía y centrarse en lo que necesita y exige el cliente. ¿El fin? Incrementar la satisfacción del usuario, que se sienta escuchado en sus necesidades y demandas.

### ***Tendencias de la Experiencia del Cliente en Aseguradoras en la de Pandemia***

Con cambios en cuanto a la atención al cliente que ya se empiezan a ver, un relevamiento realizado por Deloitte, refiere los siguientes datos en torno a las aseguradoras y los movimientos y cambios en el sector hacia los próximos años:

El cliente es el centro de atención de las aseguradoras, por lo cual la experiencia del cliente en aseguradoras será materia de estudio y análisis constante. El 62% de las aseguradoras estima que sus clientes dan mayor valor al plus de los productos que ofrecen antes que al mismo producto.

El 57% de los encuestados entiende que las estrategias de fidelización y retención de clientes deben centrarse en el trato personalizado y cuidado de clientes y usuarios.

El 45% de las compañías encuestadas entiende que si bien los marcos regulatorios han complejizado el sector, el acomodamiento rápido y eficaz respecto de las necesidades y expectativas del cliente es lo que hace la diferencia.

### ***Acciones Concretas para Abordar la Experiencia del Cliente en Aseguradoras***

Antes de abordar cualquier acción tendiente a mejorar la experiencia del cliente, es necesario entender

**La experiencia del cliente en aseguradoras se refiere a la percepción subjetiva del usuario/cliente respecto de todo contacto que tenga con la aseguradora y el nivel de satisfacción que estos contactos generen**

a qué se refiere este concepto. Básicamente, se trata de cómo el cliente percibe subjetivamente todo contacto que tenga con la aseguradora y el nivel de satisfacción que estos contactos generan.

Entonces, ¿qué acciones concretas puede implementar tu empresa en las distintas instancias del customer journey, con el fin de mejorar la experiencia de los clientes? Veamos algunas de ellas:

- **Comunicación omnicanal 24/7:** contar con una web y una línea telefónica no es suficiente. La presencia en redes sociales y los chatbots integrados tanto en la web como en los servicios de mensajería o aplicaciones son esenciales para estar permanentemente disponibles ante cada oportunidad de venta, necesidad y/o urgencia del cliente y usuario.
- **Automatización de procesos:** es importante, asimismo, para solicitar y ejecutar cambios de planes, modificaciones en las pólizas, bajas de cobertura, etc. La tecnología disponible en el mercado actual permite que puedas ofrecer contrataciones 100% online o la modificación de la cobertura vía chatbots.
- **Productos personalizados acordes al perfil del cliente:** contemplar las circunstancias y particularidades de cada individuo en pólizas y contratos, desarrollando nuevos productos de ser necesario, con operativas sencillas y accesibles. Para gestionar estas variables acordes a cada persona, hay nuevas tecnologías con base en desarrollos de inteligencia artificial que se transformarán en aliados imprescindibles para la gestión del negocio.
- **Incentivar la comunicación efectiva:** la información debe ser clara, concisa y relevante en toda instancia. Esta sentará las bases para establecer confianza entre el usuario y la compañía.

Esta comunicación debe sostenerse durante todo el buyer journey. No sirve estar presente hasta lograr la venta. La comunicación relevante y empática es parte del circuito del cliente antes, durante y después, para satisfacer, fidelizar y evitar las bajas.

Por ende, todo el proceso de cara al cliente debe pensarse para sostener este tipo de interacción, donde además de la captación automatizada de leads,

haya lugar para recontactar con ofertas personalizadas de up-selling y cross-selling a los clientes en cartera (lo cual guarda relación con ese porcentaje de clientes que elige un seguro por el plus de valor que recibe).

- **Habilitar canales para recibir feedback de manera automática:** entender cuál expectativa no fue cumplida o en dónde hay espacio para la mejora es fundamental. Para ello, es primordial recibir la opinión del cliente una vez cerrada la contratación y a lo largo del proceso para identificar, por ejemplo, puntos de dolor. De este modo, se dispone de información valiosa para ajustar lo necesario, como parte de un proceso de mejora continua en la CX.

### Conclusión

Para moverse hacia adelante y seguir brindando un servicio competitivo y relevante, es fundamental centrarse en el cliente.

Con la adecuación tecnológica oportuna, que permita comunicaciones continuas y ponga el foco de atención en los individuos y sus necesidades y preferencias, es posible mejorar los índices de percepción de satisfacción de los clientes.

Así, si bien el sector ha sufrido los impactos de la pandemia por covid-19, también lo es que con las estrategias y herramientas adecuadas puedes llevar tu negocio a mejores niveles de rentabilidad y ofrecer experiencias del cliente en aseguradoras memorables, que garanticen la continuidad del negocio.



*Basado en distintos países de Latinoamérica, y con oficinas en Silicon Valley, Debmedia desarrolla tecnología enfocada en la gestión de la experiencia de clientes (Customer Experience Management), a través de canales presenciales y digitales.*

# La tecnología quiere adaptarse al fenómeno Netflix

El ocio es un mercado que mueve grandes cantidades de dinero al año a nivel mundial y, además, es un sector que tiene importantes variaciones respecto de los gustos de los consumidores. El motivo de que estas variaciones sean cada vez más frecuentes radica en la velocidad a la que las nuevas tecnologías van ofreciendo nuevas posibilidades. Así, uno de los hitos de la última década en materia de entretenimiento ha sido la aparición y consolidación de las plataformas de streaming.

## ***Un mercado con millones de clientes***

Este producto permite que los suscriptores disfruten de series, películas y documentales de forma cómoda, en muchas ocasiones con material exclusivo y a precios bastante razonables, lo que ha provocado que su impacto en el mercado del ocio sea paradigmático (Netflix, sin ir más lejos, cuenta con más de 200 millones de suscriptores en el mundo).

Tal es potencial mercado, que la competencia entre dichas plataformas está tomando forma de guerra fratricida: HBO Max, Disney+ o Prime Video, por citar algunas, están apostando por aumentar el material exclusivo a través de convenios con diferentes pro-

ductores o profesionales del cine. Mientras, Netflix, que no deja tampoco de lado esa estrategia, ha optado por ampliar la oferta y añadirá videojuegos a su catálogo en un breve periodo de tiempo.

## ***La necesaria actualización de los fabricantes***

Los fabricantes de electrónica en general y gadgets en particular no pueden obviar la necesaria repercusión que esto tiene en sus productos, por lo que, en la fase de diseño, así como en su promoción, se recalca que lo que ofrecen puede facilitar o mejorar sensiblemente la experiencia del espectador cuando lo usa para disfrutar de su amada plataforma. Uno de los ejemplos más claros lo vimos hace unos pocos meses en este portal: Sony presentaba sus nuevos televisores con "Inteligencia Cognitiva", que incluyen el modo Netflix Calibrated, el cual aproxima a una Experiencia IMAX sin salir del domicilio.

Pero este no es el único caso. Incluso algunos artefactos que, pudiéramos pensar, no tienen una relación directa con este tipo de servicios, han querido incorporar la posibilidad de disfrutar de nuestras series preferidas en contextos insospechados. Es el caso de una pantalla para ducha, esperemos que

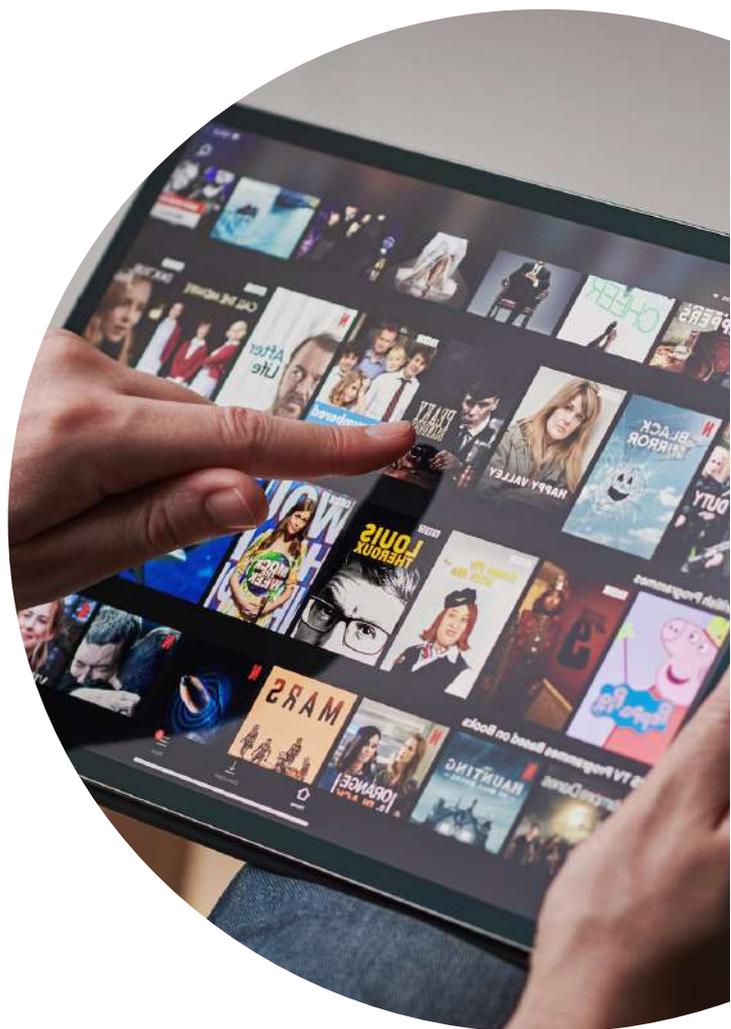
impermeable, que no solo equipa un espejo con zoom y da la posibilidad de videollamadas (aunque tal vez no sea el momento adecuado para tenerlas, o tal vez sí), sino que permite ver Netflix mientras cuidamos de nuestra higiene diaria.

Por lógica, los protagonistas de otras plataformas no ven con malos ojos estos avances para portales como Netflix, conocedores de que sus medios, cada vez con más éxito, serán los siguientes protagonistas de la adaptación de la tecnología. Pensemos, por ejemplo, en Twitch, un canal con cada vez más seguidores, habitualmente mediante dispositivos móviles, que espera su turno para que los seguidores tengan más facilidades en distintos dispositivos del hogar o de otros ámbitos. También muchos "streamers" van a poner pocas pegas a este fenómeno; el popular Mark Foresta, reconocido en ese campo por sus retransmisiones y perfeccionista en estos aspectos, será de los primeros en aplaudir este tipo de iniciativas.

### **Nuevas posibilidades por llegar**

Y ya que hablamos de Twitch, cuyas retransmisiones tienen una notable repercusión, pasamos a otra adaptación que está por llegar: la de los videojuegos. Como decíamos anteriormente, Netflix tiene planes a corto plazo para incorporarlos como un servicio adicional. Todavía no se sabe a ciencia cierta cómo va a ser y cuáles serán los títulos disponibles (en principio se habla de arcades sencillos, como los que predominaban en los años 90), pero está claro que el mercado de los accesorios (mandos de diversos tipos, altavoces, auriculares, etc.) abre otra posibilidad de negocio y una nueva actualización de la tecnología existente.

Hemos puesto sólo algunos de los ejemplos visibles, pero las plataformas de streaming seguirán evolucionando, y los productos asociados a ellas deberán hacerlo también. Posibilidades como la Realidad Aumentada o la Realidad Virtual, por citar algunas, están a la vuelta de la esquina. Y los fabricantes deberán tener en cuenta los gustos y usos de sus potenciales clientes para adelantarse a la competencia. El mercado es demasiado jugoso como para dejarlo escapar.





# I CUMBRE IBEROAMERICANA EL SEGURO EN LA AGENDA 2030

Por una sociedad saludable, justa y sostenible



## 10 razones para construir juntos el futuro. Te esperamos en la Cumbre

- 1** Los ponentes te ofrecerán herramientas para superar las incertidumbres de la nueva realidad
- 2** Estar preparado para el futuro inmediato te da ventaja sobre tus competidores
- 3** Conocer las nuevas necesidades de los clientes te permitirá adaptar tu oferta a la demanda
- 4** Saber implementar los ODS a tu estrategia te pondrá a la vanguardia del sector
- 5** Compartir tus inquietudes actuales ayudará a mejorar el sector asegurador
- 6** Estarás dónde están más de 60 entidades, organizaciones y empresas aseguradoras
- 7** Participarás en un espacio de debate que, a un mes de su celebración, ya cuenta con mil inscritos
- 8** Participa tu y tu equipo. Compartir la experiencia os permitirá trabajar en la misma línea
- 9** Conocerás a 100 de los mejores expertos internacionales, los que definen el futuro
- 10** Vamos a trabajar juntos para mejorar el Seguro, los modelos de negocio y nuestra realidad social

[alianzadelseguro.org](http://alianzadelseguro.org)  
**INSCRÍBETE AQUÍ**



Consejo Iberoamericano:



Empresas Patrocinadoras:



# Disfruta tu tiempo, tienes Fila Virtual



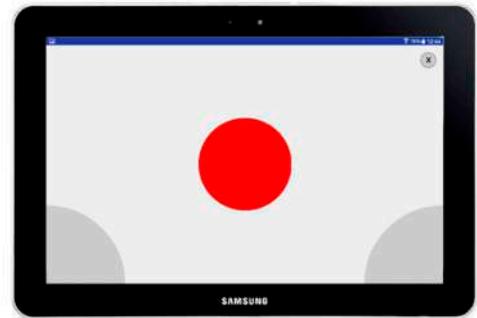
# PREVENCIÓN BASADA EN EL FACTOR HUMANO

-Contamos con el equipamiento para medir aptitudes-

## EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA\*



## TEST DE ALERTA



## TEST DE AUDICIÓN\*



## TEST DE VISIÓN\*



**CONSULTE POR ALQUILER, VENTA O COMODATO**

*\*Homologados por la Agencia Nacional de Seguridad Vial Argentina para la licencia de conducir*

# VIAJA SIN PREOCUPACIONES ADQUIERE UN SEGURO AUTOMOTOR



**NOSOTROS TE ASESORAMOS**



800 10 22 66  [www.conegsa.com](http://www.conegsa.com)  @conegsabol  /conegsa  Consultores de Seguros S.A.



Este operador está bajo la fiscalización y control de la Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros - APS

# MUNDI

*Salud*

Tu seguro médico  
**internacional**

Elige el **mejor especialista**  
para tu **tratamiento**

Horarios de atención:  
Mañanas de 08:30 a 12:30 Hrs.  
Tardes de 14:30 a 18:30 Hrs.

800 10 6622  
[www.alianza.com.bo](http://www.alianza.com.bo)

  
**GRUPO ASEGURADOR**  
*Contigo por siempre*



ESTE OPERADOR ESTÁ BAJO LA FISCALIZACIÓN Y CONTROL DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL DE PENSIONES Y SEGUROS APS.