

09

¿Quién paga si falla?

asymptotic

¿Quién paga si falla?

asymptotic - wine&AI

A partir de la conversación con Íñigo Ortiz en Wine&AI

Seguros

Una publicación de Asymptotic

Noviembre de 2026

Índice

1. Entender el riesgo

1.1. La paradoja del seguro
1.2. El dato se gana
1.3. Leer la norma con espíritu

2. El riesgo nuevo

2.1. ¿Quién paga si falla?
2.2. Formar antes de automatizar

3. Las personas

3.1. Te delego, pero no te suelto
3.2. ¿De quién es tu experiencia?
3.3. Nunca llegas tarde

1. Entender el riesgo

1.1. La paradoja del seguro

Íñigo Ortiz lleva 25 años trabajando: primero en consultoría, donde coincidió con Jaime en Accenture, después en banca y, desde hace unos diez años, en seguros. Hoy trabaja en una agencia de suscripción especializada en la responsabilidad civil de los profesionales sanitarios. Es decir, en el seguro que cubre a un médico si un paciente le reclama por un error.

Su sector tiene una paradoja que sirve para cualquier empresa. Cuanto mejor entienda la IA los riesgos, más pequeño será el negocio del seguro. Para verlo, hay que entender cómo se fija el precio de un seguro.

Cómo se calcula el precio de un seguro

Un seguro es un fondo común. Imagina 50 vecinos. Cada año, a uno de ellos se le inunda la casa y la reparación cuesta 3.000 euros. Si cada vecino aporta 60 euros al año, el fondo cubre la avería de quien la sufra, sea quien sea. A eso se le llama repartir el riesgo: nadie sabe a quién le tocará, pero entre todos se paga.

El precio de un seguro, la prima, se construye sobre esa idea. La parte grande es lo que la aseguradora calcula que tendrá que pagar en siniestros, es decir, en daños que cubrir. Encima se añade la comisión de quien lo vende, los gastos de gestión y un margen pequeño.



Proporciones orientativas

Con IA, el bloque negro se calcula mucho mejor. El precio se ajusta a cada cliente, y como la comisión y el margen dependen de él, el negocio total puede encoger.

De qué se compone el precio de un seguro.

Aquí está la paradoja. Si la IA permite calcular mucho mejor cuánto se va a pagar en daños, el precio se ajusta a la realidad. Muchos clientes pagarán menos. Y como la comisión y el margen se calculan sobre ese importe, el negocio total se reduce. En casi

cualquier sector, ser más eficiente da más margen. En el seguro, entender mejor el riesgo puede significar facturar menos.

Asegurar a quien no tenía seguro

La otra cara es buena noticia. Entender mejor un riesgo permite asegurar lo que antes no se aseguraba. Íñigo pone un ejemplo. Durante años, las empresas de reciclaje apenas encontraban un seguro a un precio razonable, porque las aseguradoras no entendían bien su riesgo y lo cobraban muy caro. Muchas acababan sin seguro y pagaban de su bolsillo cuando algo salía mal. Una agencia de suscripción estudió ese riesgo a fondo, lo calculó bien y creó una póliza a su medida.

Esa es la oportunidad: productos para nichos que hasta ahora pagaban de más o no tenían nada. Y pasar de un seguro que solo aparece cuando hay un accidente a uno que ayuda a evitarlo.

Qué pasa con el corredor

La IA también cambia el papel de quien vende el seguro. Hay dos tipos de riesgos. Los sencillos, como un seguro de viaje o la cancelación de un concierto, se entienden fácilmente y se contratarán cada vez más sin ayuda. En los complejos, el asesor sigue siendo imprescindible, porque su trabajo es encontrar en el mercado el seguro que de verdad necesita cada cliente.

Qué hacer

La lección vale fuera del seguro. Si la IA va a permitir a tus clientes pagar un precio más justo, tu ingreso por cliente bajará. Busca dónde crecer antes de que pase: qué clientes no atiendes hoy porque no entiendes bien su caso, y qué servicios simples dejarán de necesitarte mientras los complejos te necesitarán más.

1.2. El dato se gana

Para entender mejor el riesgo hace falta información del cliente. Y ahí está el gran freno. Como dice Íñigo, por mucho que una aseguradora quiera ayudar a prevenir, «el seguro necesita que el cliente le ayude».

Por qué el cliente no comparte

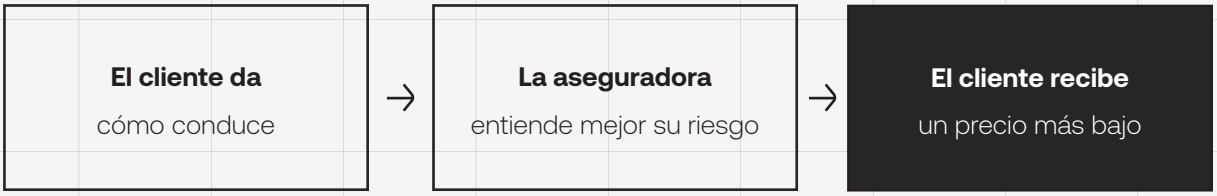
Hay tres motivos. El primero es la desconfianza: en España somos especialmente recelosos con nuestros datos, y el cliente no entiende qué gana compartiéndolos. El segundo es la distancia: casi nadie piensa en su seguro salvo dos veces, cuando lo con-

trata y cuando tiene un accidente. Una aseguradora que aparece de repente pidiendo datos es la número veintiuno de la lista. El tercero es la ley: la norma europea parte de que el dato es del cliente, aunque lo genere un servicio de la empresa.

Algo a cambio

En la conversación sale un ejemplo que lo explica todo. Un conductor paga 600 euros al año por su seguro de coche. Si acepta instalar un dispositivo que mide cómo conduce, y conduce bien, la aseguradora puede bajarle el precio. Si la rebaja merece la pena, comparte el dato. Si no, no. La regla es sencilla: el cliente comparte cuando recibe a cambio algo que le compensa, y cuando ve claro qué recibe.

El intercambio del dato



Si lo que recibe no compensa, o no lo ve claro, el cliente no comparte.

El cliente comparte el dato cuando ve qué recibe a cambio.

Compartir sin entregar

Hay una segunda vía que empieza a verse en el sector. Existen técnicas que permiten a dos empresas aprender de los datos de ambas sin que esos datos salgan de cada una. Cada empresa entrena el modelo en su casa y solo comparte lo aprendido, sin datos personales. Así, una aseguradora y una empresa de otro sector pueden colaborar cumpliendo la ley de protección de datos.

Qué hacer

Haz una lista de los datos que pides a tus clientes. Al lado de cada uno, escribe qué recibe el cliente a cambio. Si la columna de la derecha está vacía, ya sabes por qué te cuesta conseguirlos.

1.3. Leer la norma con espíritu

En los sectores regulados, como el seguro, la banca o la sanidad, la IA avanza al ritmo que permite la norma. Y la norma se puede leer de dos maneras.

Qué dice la Ley de IA europea

La Ley de IA de la Unión Europea clasifica los usos de la IA por nivel de riesgo. Algunos están prohibidos. Otros son de alto riesgo y exigen controles estrictos: entre ellos, usar IA para valorar el riesgo y fijar el precio de los seguros de vida y de salud, y buena parte de los usos médicos. Por eso el seguro sanitario reúne dos sectores sensibles a la vez.



El seguro sanitario reúne dos sectores de alto riesgo: el seguro y la salud.

Los niveles de riesgo de la Ley de IA europea.

En el seguro hay además un regulador europeo, EIOPA, que ya analiza si los algoritmos que calculan el precio pueden discriminar a ciertos clientes. Es un debate legítimo: un modelo que cobra más a alguien por un motivo injusto es un problema serio.

El peligro de leerla al máximo

El riesgo está en la interpretación. Si una norma se lee de la forma más estricta posible, todo parece prohibido. Y entonces las empresas desarrollan una cultura de no probar: nada se intenta hasta convencer al regulador, y eso puede llevar años.

Su propuesta tiene tres partes. Que los reguladores busquen el equilibrio. Que usen entornos de pruebas controladas, los llamados sandboxes, donde una empresa puede probar un sistema de IA bajo supervisión antes de lanzarlo. España fue pionera en Europa al aprobar el suyo en 2023. Y, sobre todo, que quien regula piense como consumidor. Un cliente quiere un seguro hecho para él, que le cubra si se le cae la copa de vino sobre la alfombra, y no una póliza genérica que luego no le sirve.

Poder explicar el resultado

Hay un requisito que la norma repite y que Íñigo considera decisivo: la explicabilidad. Significa poder entender qué hace un modelo, cómo llega a su respuesta y por qué da ese resultado y no otro. Si una aseguradora no sabe explicar por qué un cliente paga más que otro, tiene un problema legal y de confianza. Si sabe explicarlo, puede usar la IA con mucha más tranquilidad.

Para un directivo, la regla práctica es sencilla. Antes de aprobar un sistema que decide sobre clientes, pide que te expliquen, con un caso real, por qué ha decidido lo que ha decidido. Si nadie en la empresa sabe explicarlo, el sistema no está listo.

Qué hacer

Haz una lista de los usos de IA que tiene o prepara tu empresa y clasifícalos con los niveles de la Ley de IA. Los de riesgo mínimo se pueden lanzar ya. Los de alto riesgo necesitan un responsable, documentación y supervisión humana desde el principio. Así se prueba más rápido donde se puede, y con cuidado donde hay que tenerlo.

Para aplicar

Pregunta a tu equipo comercial qué tipo de cliente rechazáis hoy porque no entendéis bien su caso. Ese es tu primer nicho.

Elige el dato de cliente que más te gustaría tener y diseña qué le darías a cambio. Pruébalo con diez clientes antes de lanzarlo a todos.

2. El riesgo nuevo

2.1. ¿Quién paga si falla?

Es la pregunta que se hace cualquier comité de dirección antes de dejar que la IA toque a un cliente. Íñigo responde desde lo que conoce mejor: el seguro de los médicos.

La IA es una herramienta

Hoy, la ley y las aseguradoras tratan la IA como una herramienta. Y con una herramienta, como dice Íñigo, «la responsabilidad siempre es de quien la usa». Si un mé-

dico se equivoca usando IA, responde igual que si se equivoca con una técnica, con un instrumento o con un termómetro roto. Su seguro de responsabilidad civil le sigue cubriendo, use IA o no.

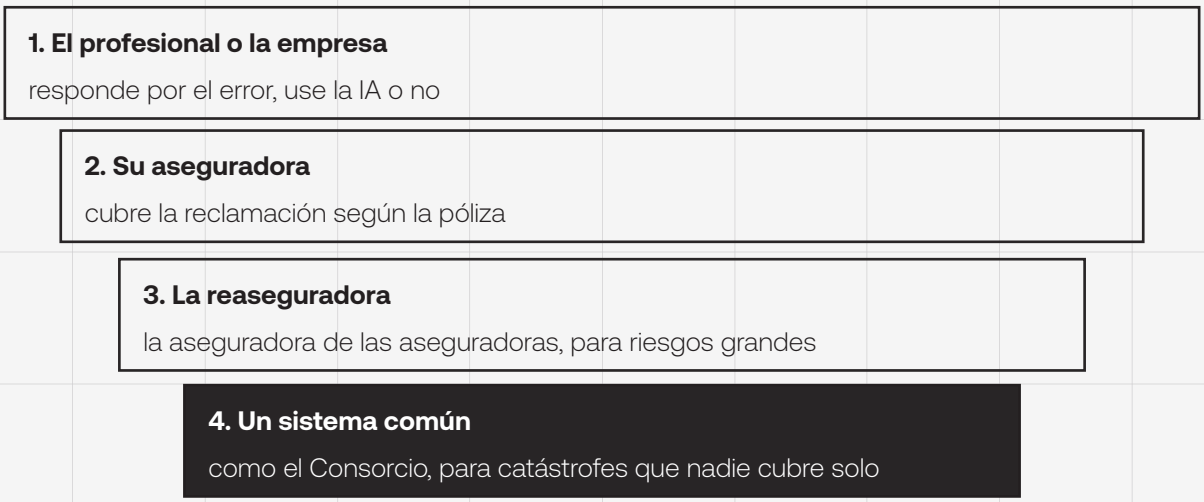
La regla vale para cualquier empresa. Si un empleado usa IA para atender a un cliente y se equivoca, la responsabilidad es de la empresa. El modelo no responde.

Lo nuevo: el error masivo

Lo que cambia es la escala. Un médico que se equivoca afecta a un paciente. Un modelo de IA que se equivoca puede afectar a miles o a millones de personas a la vez. A eso se le llama riesgo sistémico: un fallo que golpea a muchos al mismo tiempo.

El seguro tiene herramientas para esto, organizadas por capas. La primera es la propia empresa o el profesional. La segunda, su aseguradora. Cuando un riesgo es demasiado grande para una sola aseguradora, ella se asegura a su vez con una reaseguradora, que es una especie de aseguradora de las aseguradoras. Y para los riesgos más grandes, los catastróficos, existen sistemas comunes. En España, el Consorcio de Compensación de Seguros cubre inundaciones, terremotos o terrorismo con una pequeña parte de lo que pagamos en cada póliza. Entre todos se forma un fondo que paga cuando ocurre algo que ninguna aseguradora podría cubrir sola.

Quién paga cuando algo falla



Un fallo masivo de IA podría necesitar la cuarta capa. Todavía no hay historial para calcularlo.

Las capas que pagan cuando algo falla.

Ya se debate si los fallos masivos de IA necesitan un sistema parecido. Y algunas aseguradoras, como Munich Re, ya ofrecen seguros que cubren el riesgo de que un mo-

delo de IA no funcione como prometía. El problema es que el seguro se basa en el historial: para calcular un riesgo hace falta saber cuántas veces ha pasado antes. Con la IA todavía no hay ese historial.

Una doble protección

En la sanidad, además, hay dos frenos naturales. El primero es la aseguradora, que por oficio no quiere correr riesgos. El segundo es el propio médico. Íñigo no cree que un profesional sanitario, con su vocación de servicio, vaya a confiar en modo automático en una herramienta que no entiende. Por eso espera que la IA entre en las decisiones clínicas paso a paso y con supervisión.

El caso de la ciberseguridad

La ciberseguridad muestra cómo puede evolucionar. Las pólizas contra ciberataques ya no cubren todo. Muchas ofrecen revisar tus sistemas, buscar puntos débiles y darte soporte si te atacan, pero no cubren el dinero que dejas de ganar mientras tu negocio está parado. Y en la conversación sale un riesgo nuevo: empleados que crean sus propias aplicaciones con IA y las ponen en marcha sin control. Si eso abre una brecha, la empresa responde, y su seguro puede no cubrirlo todo.

Agentes dentro del negocio

Jaime plantea en el episodio el caso que más inquieta: un negocio con ocho agentes de IA, cada uno a cargo de un área, que toman una decisión que hace perder mucho dinero. Íñigo no tiene una solución mágica. Su respuesta es la responsabilidad: probar todo lo que haga falta, pero decidir con cuidado en qué momento un agente está listo para tocar a clientes reales. Esa decisión, y sus consecuencias, son del empresario.

Qué hacer

Pide tu póliza de ciberseguridad y busca tres cosas: si cubre el dinero que dejas de ganar si te paran, si cubre errores de herramientas de IA y si excluye las aplicaciones que no ha aprobado tu departamento de tecnología. Después haz la lista de agentes o herramientas de IA que ya actúan sobre clientes, y escribe quién ha decidido que estaban listos.

2.2. Formar antes de automatizar

Si la responsabilidad es de quien usa la IA, la primera protección es que quien la usa sepa lo que hace. Eso tiene un nombre: alfabetización, es decir, enseñar a toda la plantilla qué es esta tecnología, para qué sirve y para qué no.

Ya es obligatorio

No es solo una buena idea. Desde febrero de 2025, la Ley de IA europea obliga a las empresas que usan IA a asegurar que su personal tiene un nivel suficiente de conocimiento sobre ella. La empresa de Íñigo ha hecho un curso interno para toda la plantilla.

Empezar por los directivos

Los primeros que necesitan esa formación son los directivos. Tienen que saber cuándo usar la IA, cuándo no y qué riesgos tiene cada uso. Igual que aprendieron el negocio, a tratar a un cliente o a leer una cuenta de resultados, ahora tienen que aprender esto. Sin esa base, cualquier decisión sobre IA se toma a ciegas.

Qué hacer

Un plan sencillo tiene tres niveles. Para toda la plantilla, dos horas: qué es la IA, qué datos no se meten nunca en una herramienta pública y a quién preguntar si hay dudas. Para cada equipo, una sesión práctica con sus casos reales. Y para el comité de dirección, una sesión sobre riesgos, responsabilidad y la Ley de IA. Registra quién la ha hecho: es lo que te pedirán si algo sale mal.

Toda la plantilla	**Cada equipo**	**Comité de dirección**
2 horas	1 sesión práctica	1 sesión
Qué es la IA, qué datos no se meten nunca	Sus casos reales, con sus herramientas	Riesgos, responsabilidad y Ley de IA

Desde febrero de 2025, la Ley de IA obliga a formar a quién usa IA. Guarda registro de quién la ha hecho

Un plan de formación en IA en tres niveles.

Para aplicar

Pregunta a cinco personas de tu empresa qué datos nunca meterían en una herramienta de IA pública. Si las respuestas no coinciden, la formación es urgente.

Revisa con tu corredor de seguros si tus pólizas cubren los errores cometidos con herramientas de IA. Pídelo por escrito.

3. Las personas

3.1. Te delego, pero no te suelto

Con la IA, cada persona del equipo puede hacer más cosas. Para un directivo, eso abre una oportunidad y una obligación.

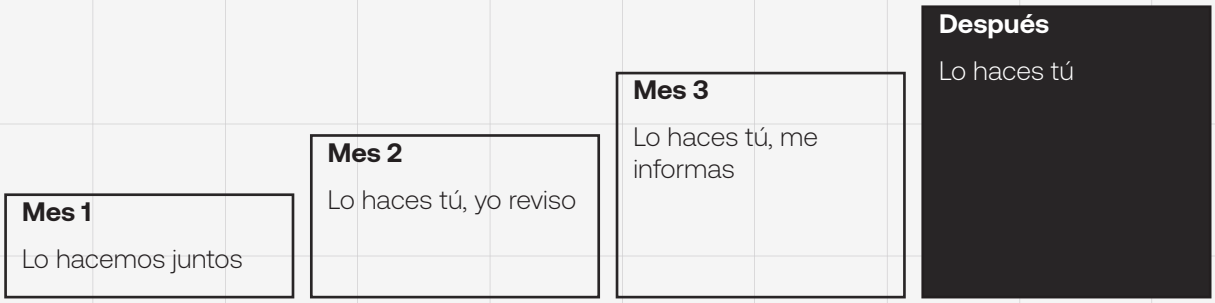
Liderar con el ejemplo

La primera lección de Íñigo es la más sencilla: el directivo tiene que ser el primero que usa la tecnología. Si el equipo no ve cambiar a su jefe, el equipo no cambia. Y hay un segundo motivo. Solo quien la ha usado en primera persona entiende sus límites, y solo así puede aconsejar bien a su equipo sobre cuándo usarla y cuándo no.

Delegar con control

La segunda lección es delegar más. La IA da a la gente más capacidad, y eso permite al directivo soltar tareas del día a día para dedicarse a lo que solo él puede hacer: la estrategia, los negocios nuevos y la sostenibilidad de la empresa.

Pero delegar tiene una condición. Íñigo la resume así: «te delego, pero no te suelto». Delegar es dedicar tiempo al equipo: entender cómo decide cada persona, qué le cuesta y si es capaz de tomar decisiones acertadas sin poner en riesgo a la empresa. La IA acelera ese aprendizaje, porque la gente llega antes a un buen nivel de conocimiento. El acompañamiento sigue siendo trabajo del directivo.



Te delego, pero no te suelto: el acompañamiento baja a medida que crece el criterio.

Cuatro niveles para delegar con control.

Y advierte del error contrario. Si la gente usa la IA para que le dé el criterio y las decisiones, la siguiente generación de profesionales será peor. En sus palabras: «la máquina no es el criterio, el criterio es del profesional». La máquina está para ayudar, y para retarla hace falta criterio propio.

Abrirse hacia fuera

La tercera lección es abrirse. El riesgo de un especialista es creer que nadie de fuera puede enseñarle nada sobre su negocio. Hoy se aprende mucho de cómo trabajan sectores muy distintos. Y también hay que compartir hacia fuera. La empresa de Íñigo cuenta a sus asegurados lo que ha aprendido usando IA, porque mucha gente está perdida y busca referencias.

Qué hacer

Elige una tarea que hoy haces tú y que tu equipo podría hacer con ayuda de IA. Delégala con un calendario: el primer mes la hacéis juntos, el segundo la hace la otra persona y tú revisas, el tercero solo te informa. Y reserva cada semana una hora para usar tú mismo las herramientas que pides usar a tu equipo.

3.2. ¿De quién es tu experiencia?

Este es el debate más original del episodio, y todavía no tiene respuesta.

El gemelo digital

Algunas empresas empiezan a pedir a sus profesionales que alimenten cada día un sistema con su conocimiento: cómo deciden, qué tienen en cuenta, qué harían en cada caso. Con eso se construye una especie de gemelo digital del profesional, una IA que responde como él.

Íñigo plantea la duda en voz alta. El conocimiento de un profesional es su principal activo. Lo que produce para su empresa, los informes o los proyectos, es de la empresa, y cuando se va no se lo lleva. Pero su experiencia, lo que ha vivido y aprendido, es suya. Si la empresa se queda también con eso, «estoy regalando mi esencia». Y si ese conocimiento pasa a estar al alcance de todos, deja de tener valor como profesional.

En la conversación surge una idea de negocio a partir de ahí: que los profesionales puedan cobrar por su conocimiento como un servicio, por ejemplo con un asistente que responda como ellos y les pague por cada consulta. Es una posibilidad abierta, y obliga a las empresas a pensar qué piden y qué ofrecen a cambio.

Lo que la máquina no replica

Hay capacidades que siguen siendo humanas. La primera es unir puntos: conectar cosas que parecen no tener relación, algo que la IA hace mal cuando el contexto es vago. La segunda es la inteligencia emocional: leer a una persona, entender su momento y saber hasta dónde se puede llegar con ella. Ninguna de las dos sigue una regla fija, y por eso le cuestan a la máquina.

Aprender sin atajos

Hay otro riesgo, sobre todo para los más jóvenes: la inmediatez. Si la IA da la respuesta al instante, se pierde el proceso de aprender, y ese proceso es parte de lo que uno se lleva. En la conversación se resume en una frase: si es inmediato, no lo tienes. Por eso, a veces, la mejor ayuda es no dar la respuesta y dejar que la persona llegue sola.

Íñigo añade algo que valora cada vez más: la generosidad de los profesionales con más experiencia que dedican su tiempo a enseñar. Su conclusión: «cuanto más sabes, más generoso tienes que ser».

Qué hacer

Si tu empresa quiere recoger el conocimiento de sus expertos en una IA, decide antes las reglas. Qué conocimiento es de la empresa y cuál del profesional. Qué recibe el profesional a cambio. Y qué pasa con ese conocimiento si se va. Escríbelo y háblalo con ellos antes de empezar: es más fácil acordarlo al principio que discutirlo después.

Para aplicar

Pregunta a tu equipo directivo cuántas horas usó cada uno la IA la semana pasada. Compártelo tú primero.

Elige al profesional con más experiencia de tu equipo y pregúntale qué conocimiento suyo le preocuparía que la empresa se quedara. Su respuesta te dirá cómo plantear el gemelo digital.

3.3. Nunca llegas tarde

El seguro tiene fama de sector antiguo, de traje y corbata. Íñigo lo desmiente con humor. Y su consejo para quien cree que llega tarde a la IA vale para cualquier sector: «si tienes curiosidad, nunca llegas tarde».

Hoy aprender es más rápido y probar es más fácil que nunca. Lo que hace falta es dedicarle tiempo: probar, jugar, equivocarse. Íñigo reconoce que a veces él tampoco le dedica el suficiente. Y ahí está la trampa. Si el directivo dice que no tiene tiempo, su equipo dirá lo mismo. Y él tendrá que decirles que hay que sacarlo.

La ventaja de empezar ahora es que se llega antes. Lo que hace unos años exigía empezar desde el principio y dedicar mucho tiempo, hoy se puede alcanzar mucho más rápido con estas herramientas, aunque otros lleven más tiempo en el camino.

Volvamos a la pregunta del título. Si la IA falla, hoy paga quien la usa: el profesional o la empresa. Por eso las tres decisiones que importan son de los directivos. Para un comité de dirección, se resumen en tres preguntas. ¿Sabemos qué riesgo tiene cada uso de IA que tenemos en marcha, y quién decidió que estaba listo? ¿Están nuestro equipo y nuestras pólizas preparados para un error cometido con IA? ¿Qué conocimiento de nuestros expertos queremos guardar, y qué les ofrecemos a cambio?

Fuentes

Las ideas de este artículo salen de la conversación con Íñigo Ortiz en el episodio 9 de Wine & AI. Lo que se afirma como dato está comprobado y listado a continuación.

Reglamento (UE) 2024/1689 de Inteligencia Artificial: niveles de riesgo, anexo III sobre seguros de vida y salud, y artículo 4 sobre alfabetización en IA, aplicable desde el 2 de febrero de 2025.

EIOPA, «Opinion on Artificial Intelligence governance and risk management», agosto de 2025.

Real Decreto 817/2023, por el que se establece el entorno controlado de pruebas para la aplicación de la Ley de IA en España.

Consorcio de Compensación de Seguros, información sobre la cobertura de riesgos extraordinarios.

Munich Re, aiSure, seguro de rendimiento de modelos de IA.

AutoClub RACE, sobre las inversiones del sector asegurador español, 343.398 millones de euros, 2026.



09

asymptotic no.9

¿Quién paga si falla?