



UNIVERSIDAD PONTIFICIA  
DE SALAMANCA

---

## **Máster en Dirección Aseguradora Profesional**

Curso académico 2021

### **Memoria Fin de Máster**

---

**El impacto del riesgo reputacional en el ámbito del seguro de decesos, modelo preventivo de defensa.**

**Autor: Emilio de Leyva Escobar**

**Tutor: Jose Luís Ramírez del Puerto**

**Madrid, 31 de octubre de 2021**

Esta memoria es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no se ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto. En caso de obtener una calificación igual o superior a 8.0, autorizo la publicación de este trabajo en el centro de documentación de ICEA, de acceso libre y gratuito a través de internet.

- Sí, autorizo a su publicación.
- No, desestimo su publicación.



Firmado: Emilio de Leyva Escobar

## Agradecimientos

Sin el apoyo de todas estas personas habría sido difícil terminar esta singladura, con ellos resulta todo más fácil, por ello no quiero dejar de mencionar a nadie y se lo dedico y agradezco sinceramente a todos ellos.

A mis compañeros y profesores del MDA XXXII con quienes tantas y buenas tardes he pasado, he aprendido mucho y he conocido a personas que merecen la pena, espero seguir viendo como crecéis profesionalmente, os lo merecéis.

A mis compañeros de Iris y Santalucia con los que he coincidido en el XXXII MDA, sin vosotros no habría sido lo mismo.

A mi tutor que me ha orientado y dado luz para que este trabajo de fin de máster tenga sentido.

A todo el personal de ICEA que nos ha acompañado y ayudado en este camino, ha sido un reto de organización y tecnológico celebrar el MDA en esta situación de post pandemia y lo han superado brillantemente.

A mis compañeros del Comité Ejecutivo de Albia con quién comparto el día a día del trabajo, del que tanto aprendemos y nos ayuda a mejorar. A mi jefe, CEO de Albia, que me facilitó y animó a empezar este reto.

A mis amigos que tanto me dan, vuelvo a estar disponible jueves y viernes.

A mi familia, a la que necesito cada día, y por encima de todos a mi mujer con quien comparto cada minuto de esta aventura que es la vida.

## Contenido

Agradecimientos .....	2
<b>1. Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Objetivos.....</b>	<b>7</b>
<b>3. El seguro de decesos.....</b>	<b>8</b>
<b>3.1. El ramo de decesos .....</b>	<b>8</b>
<b>3.2. El seguro de decesos.....</b>	<b>13</b>
<b>3.3. Tipos de Prima .....</b>	<b>14</b>
<b>3.3.1. Prima natural .....</b>	<b>14</b>
<b>3.3.2. Prima Semi-Natural y Prima Mixta .....</b>	<b>16</b>
<b>3.3.3. Prima Nivelada .....</b>	<b>18</b>
<b>3.3.4. Prima única .....</b>	<b>18</b>
<b>3.3.5. Conclusión .....</b>	<b>19</b>
<b>4. El sector Funerario en España .....</b>	<b>20</b>
<b>4.1. El Servicio Funerario .....</b>	<b>23</b>
<b>4.2. El sector funerario español en números.....</b>	<b>26</b>
<b>5. La Gestión de Riesgos.....</b>	<b>32</b>
<b>5.1. El riesgo.....</b>	<b>32</b>
<b>5.2. La Gestión de Riesgos.....</b>	<b>33</b>
<b>6. El riesgo reputacional .....</b>	<b>35</b>
<b>6.1. Reputación .....</b>	<b>35</b>
<b>6.2. Riesgo Reputacional .....</b>	<b>38</b>
<b>6.3. Riesgo Reputacional en la Actualidad.....</b>	<b>39</b>
<b>6.4. Fuentes de riesgo reputacional.....</b>	<b>47</b>
<b>6.5. Medición del riesgo reputacional.....</b>	<b>47</b>
<b>7. Modelo de defensa frente al riesgo reputacional .....</b>	<b>51</b>
<b>7.1. Introducción al modelo .....</b>	<b>51</b>
<b>7.2. Bases del modelo de defensa.....</b>	<b>51</b>
<b>7.3. Modelo de Defensa .....</b>	<b>52</b>
<b>7.4. Buenas prácticas frente al riesgo reputacional .....</b>	<b>55</b>
<b>7.5. Propuesta de controles .....</b>	<b>56</b>
<b>7.5.1. Controles frente a eventos de riesgo reputacional que surgen de forma intrínseca.....</b>	<b>56</b>
<b>7.5.2. Controles frente a eventos de riesgo reputacional que surgen de forma intrínseca.....</b>	<b>59</b>

<b>8. Conclusiones técnicas</b> .....	70
<b>9. Conclusiones personales</b> .....	72
<b>10. Bibliografía</b> .....	73
<b>Anexo I - Glosario</b> .....	75

## 1. Introducción

Ha sido difícil elegir un tema para el Trabajo de Fin de Máster. El sector asegurador es un sector que tiene muchas ramificaciones, que se puede analizar desde puntos de vista más o menos técnicos, pero sobre todo es rico en estudios sobre prácticamente toda la materia que alcanza. Por ello a la hora de encontrar un contenido sobre el que desarrollar un trabajo con el nivel de detalle y profundidad suficiente, ha supuesto un esfuerzo, no pequeño, elegir el tema y a la vez un título retador que interese y sea útil, que es lo que se quiere conseguir con este trabajo.

En una primera opción, este trabajo se iba a referir en exclusiva a la gestión del riesgo reputacional, tema del todo interesante y actual por todo lo relacionado con la reputación corporativa y la presencia de muchos eventos de riesgo reputacional relacionado con la evolución y uso de redes sociales y el fenómeno conocido como transformación digital. Tras una primera reflexión el autor se vio abocado a descartar ese enfoque ya que el riesgo reputacional es una materia muy amplia y sólo en su presentación y detalles principales habría necesitado mucho más alcance para presentar un trabajo, cuanto menos, correcto en contenido.

Por lo tanto, descartada esa opción, en un segundo estadio, se decidió bajar el nivel de detalle y concretar la materia de forma relativa para vincularla con un sector que por naturaleza es un sector de expertos en la gestión de riesgos, el asegurador. Por ello se enfocó en plantear un trabajo que tratara de la gestión del riesgo reputacional en el ámbito del sector asegurador. De nuevo al plantear el alcance del estudio se hizo de nuevo una reflexión, no es fácil hablar de un modelo de gestión de un riesgo que se concibe como riesgo de riesgos, del que cada vez sabemos más y que tiene una vertiente de elemento cambiante y al que afecta el paso del tiempo. Por ello otra vez hubo que descartar el título y afinar aún más el objetivo para poder ofrecer un análisis acorde a la extensión y nivel de definición del trabajo.

De nuevo se volvió a la casilla de salida, quería desarrollar un trabajo sobre el riesgo reputacional y enmarcarlo dentro del sector asegurador, pero con un tratamiento no tan genérico que obligase a elaborar un trabajo con el que no se obtuviese una conclusión específica sobre el asunto a tratar. Fue en ese momento en el que hubo que poner en relación los tres elementos sobre los que gira el presente trabajo de fin de máster:

- El sector asegurador y en concreto el ramo de decesos
- El sector funerario
- El riesgo reputacional

Después de mucho pensarlo es evidente que los tres elementos están muy relacionados, por ello el trabajo que se desarrolla a continuación tiene un eje principal sobre el que se van presentando los elementos.

Lo que se presenta a continuación es una introducción al seguro de decesos en España, sus principales características técnicas y los datos más relevantes a nivel sectorial. Esto permite poner en contexto el primer elemento y tener conciencia del volumen y la forma en la que se ha configurado en España el seguro de decesos.

Después se trata el sector funerario, esto es necesario para poner en contexto y situar al lector en el plano que se quiere considerar, en el que se generan eventos de riesgo reputacional para este sector que indirectamente impactan al sector asegurador.

Por último, se hace referencia al riesgo reputacional, desde el punto de vista en el que afecta al ramo de decesos y a la gestión de los servicios que realizan los prestadores funerarios cuando son encargados por las compañías de seguros. En este punto se va a plantear un modelo de defensa, una guía que permita desarrollar un marco conceptual para la defensa frente a situaciones de riesgo reputacional en los servicios de decesos.

Se espera que la lectura sea de interés y contribuya a generar un ambiente o cultura de control frente a este riesgo que cada vez tiene más relevancia en una sociedad cada vez más informada y con herramientas potentes para divulgar opiniones, contenidos que pueden ser positivos o negativos, opiniones sobre servicios de empresas y o simplemente comentarios sobre experiencias como clientes o usuarios.

## 2. Objetivos

### **“El impacto del riesgo reputacional en el ámbito del seguro de decesos, modelo preventivo de defensa.”**

Este trabajo se centra en conseguir los siguientes objetivos:

#### **Principal**

Evidenciar que el riesgo reputacional se puede medir en términos de impacto, en el ámbito de la gestión de los servicios funerarios que se prestan a las compañías aseguradoras que operen en el ramo de decesos. Demostrado esto se puede plantear un modelo de buenas prácticas y controles específicos para la defensa frente al riesgo reputacional que se produce en la prestación de este tipo de servicios.

#### **Secundarios**

- Aportar una visión actualizada de la situación del ramo de decesos y sus principales características, para enmarcar en el contexto el lado pasivo de la exposición al riesgo reputacional.
- Analizar la especial relación que existe entre los prestadores de los servicios funerarios y las compañías aseguradoras del ramo de decesos y que esa vinculación es determinante como canalizador de eventos de riesgo reputacional que se crean en la prestación de servicios funerarios.
- Presentar el estado actual del sector funerario español, mediante sus principales magnitudes para poder relacionarlo con su principal fuente de actividad, el seguro de decesos.
- Analizar qué es un servicio funerario y evidenciar por qué se puede considerar una fuente, origen, de eventos de riesgo reputacional.
- Profundizar en el estudio de los fenómenos que han hecho que en tiempos recientes el riesgo reputacional haya tomado protagonismo.
- Hacer una revisión del concepto, características y efectos principales del riesgo reputacional para poder afirmar que actualmente es un riesgo de máxima relevancia.
- Estudiar si se puede tener una medida del riesgo reputacional.
- Plantear un modelo de defensa frente a crisis reputacionales, modelo preventivo, que pueda servir para mitigar los efectos de esas crisis.



### 3. El seguro de decesos

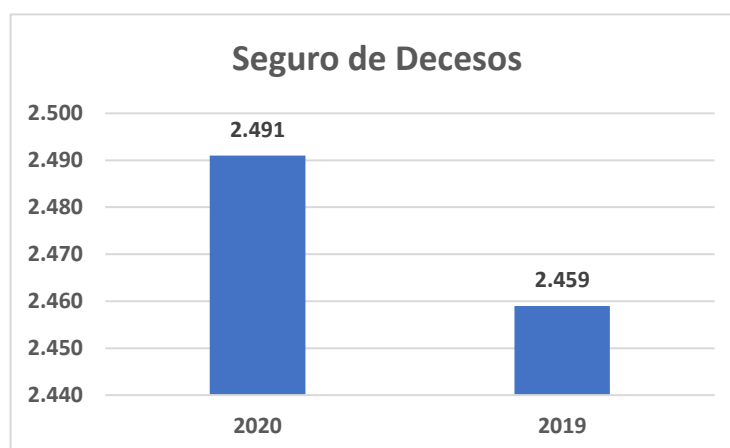
#### 3.1. El ramo de decesos

El ramo de decesos en España ha experimentado un crecimiento en los últimos años, es común escuchar a los expertos que se trata de un ramo “de moda” ya que los principales operadores del sector seguros español se han interesado por distribuir este producto que además es muy particular en nuestro país.

Hasta hace poco el ramo estaba muy concentrado en un grupo muy concreto de compañías aseguradoras, entidades tradicionales del ramo lideradas por Santalucia y Ocaso que gestionan las carteras más grandes del sector.

Pero antes de analizar el efecto del riesgo reputacional en la gestión del ramo de decesos sería conveniente poner en contexto el seguro de decesos en España. Para ello vamos a analizar brevemente la historia de este seguro, sus datos generales y el panorama actual de este ramo.

El ramo de decesos presenta los siguientes datos generales, en primer lugar, analicemos el volumen de primas emitidas:



*Estimación del volumen de primas emitidas: 2.491 millones de euros en 2020, lo que supone un incremento del 1,3% frente al año anterior. (Fuente: Anuario del Sector Asegurador ICEA 2020)*

Se aprecia una tendencia al alza, con un incremento del 1,3% frente a las primas emitidas en 2019, esto es significativo dada la situación económica de 2020 con los impactos que ha supuesto para la economía global la pandemia del virus COVID19, además el crecimiento es superior a la media del resto de ramos No Vida (que suben en 2020 un 1,1%). Las primas del seguro de decesos representan el 6,72% del total de primas No Vida que asciende a 37.052 millones en 2020. Si descartamos los grandes seguros No Vida (automóviles, salud y multirriesgo) el seguro de decesos es el más importante de la agrupación Resto de Ramos No Vida, muy por encima de otros como

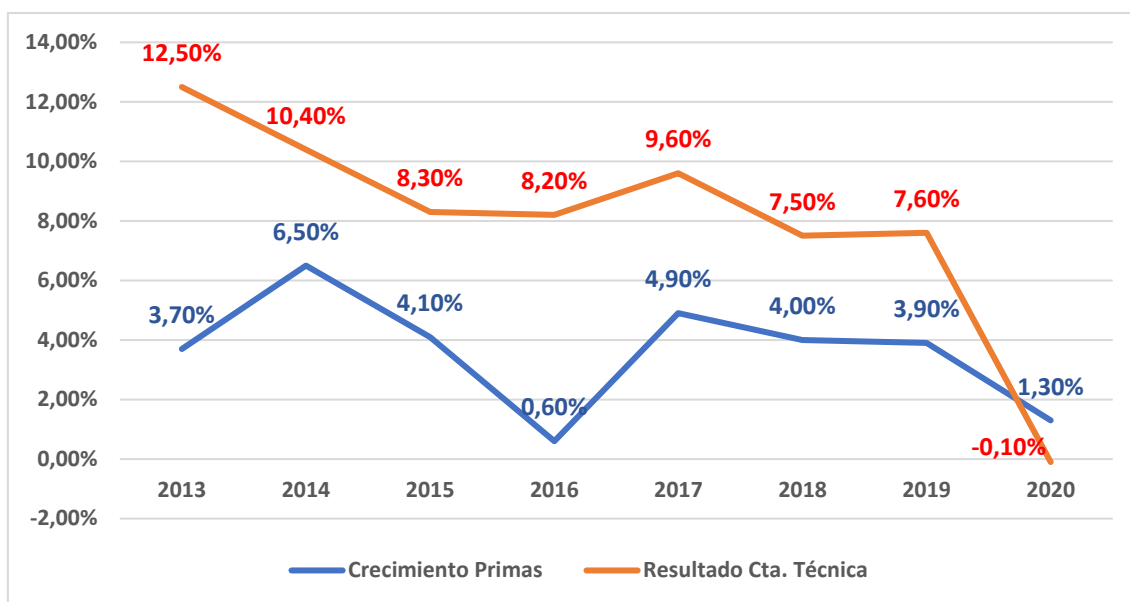
defensa jurídica, crédito, caución, asistencia, accidentes, incendios, industriales y transportes. Por lo tanto, podemos afirmar que se trata de un ramo muy relevante para la actividad global del sector asegurador español.

Si analizamos el mercado vemos que las carteras de este seguro se encuentran dominadas por las tres primeras compañías del ranking con una cuota de mercado cercana al 60% y liderado por Santalucía que con 737 millones de euros en primas 2020 prácticamente alcanza el 30% del mercado. A continuación, vemos el ranking de las primeras 25 compañías que operan en el ramo:

2020	ENTIDAD (*)	Primas (mill. €)	Cuota de mercado
1	SANTALUCIA	737	29,6%
2	OCASO	445	17,9%
3	MAPFRE ESPAÑA	309	12,4%
4	NORTEHISPANA	115	4,6%
5	SEGURCAIXA ADESLAS	101	4,1%
6	PREVENTIVA	87	3,5%
7	ALMUDENA	74	3,0%
8	GENERALI SEGUROS	70	2,8%
9	DKV SEGUROS	59	2,4%
10	HELVETIA SEGUROS	48,2	1,9%
11	MERIDIANO	42,7	1,7%
12	LA ALIANZA ESPAÑOLA	29,8	1,2%
13	SANTANDER GENERALES	26,3	1,1%
14	AURA	23,8	1,0%
15	ATOCHA	23,7	0,9%
16	PURISIMA CONCEPCION	22,5	0,9%
17	BBVA SEGUROS	17,9	0,7%
18	ASOCIACION EUROPEA	16,8	0,7%
19	ETERNA ASEGURADORA	15,3	0,6%
20	FIATC	14,1	0,6%
21	SEGUROS CATALANA OCCIDENTE	13,3	0,5%
22	KUTXABANK ASEGURADORA	10,6	0,4%
23	CAJAMAR SEGUROS GENERALES	6,8	0,3%
24	SEGUROS BILBAO	5,2	0,2%
25	MONTEPIO DE CONDUCTORES	4,7	0,2%
	RESTO DE ENTIDADES	171	6,8%

(Fuente: Anuario del Sector Asegurador ICEA 2020)

En cuanto a la rentabilidad de este ramo en 2020, la media del sector arroja un dato negativo de -0,1% de resultado de la cuenta técnica. Este dato puede tener una explicación directa por el efecto sobre la siniestralidad que ha tenido la pandemia del COVID19. Para analizarlo con más detalle podemos observar la evolución de las primas frente al resultado de la cuenta técnica:



(Fuente: Anuario del Sector Asegurador ICEA 2020)

Desde 2014 y hasta 2019 se observa claramente una correlación entre el volumen de primas y la rentabilidad de las carteras, pero en 2020 se aprecia claramente el efecto de la COVID19 que ha disparado la mortalidad, según datos del Instituto Nacional de Estadística fallecieron en España 492.930 personas en 2020, esto supone una variación del 17,73% frente a 2019, por tanto la siniestralidad del ramo de decesos se incrementó significativamente, podemos verlo en los datos de la cuenta técnica del ramo:

PRIMAS IMPUTADAS	100,0%
SINIESTRALIDAD	49,1%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	3,9%
GASTOS DE ADQUISICIÓN	27,2%
<b>RESULTADO CUENTA TÉCNICA</b>	<b>-0,1%</b>
MARGEN FINANCIERO	4,9%
MARGEN TÉCNICO	-5,0%

(Fuente: Anuario del Sector Asegurador ICEA 2020)

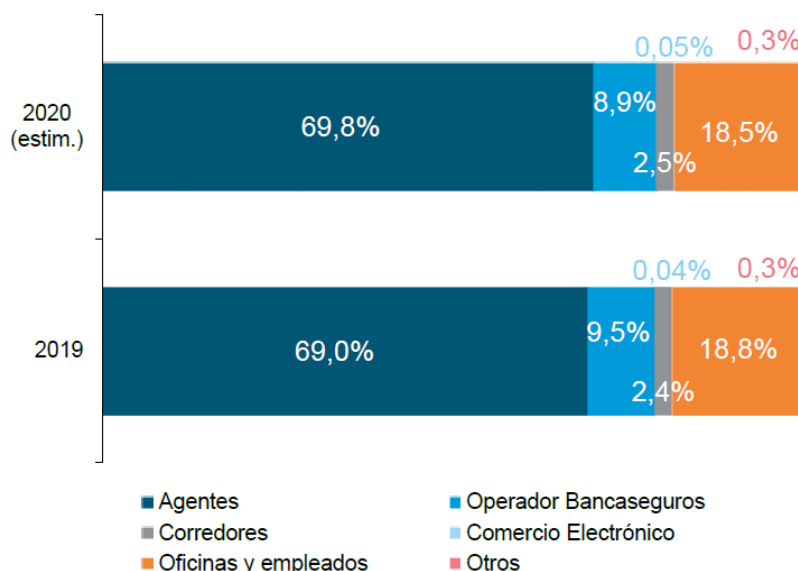
La siniestralidad supuso un 49,1% de las primas imputadas del ramo, en 2019 ese dato fue del 41,9% por lo que se ha producido un incremento de 7.2 puntos porcentuales. Con estos datos podemos construir el ratio combinado sobre primas imputadas sector:

	Año 2020	Año 2019
Gastos de gestión Externa - GGE	27,20%	27,60%
Gastos de Gestión Interna - GGI	3,90%	3,90%
Siniestralidad	49,10%	41,90%
<b>Ratio Combinado</b>	<b>80,20%</b>	<b>73,40%</b>

(Fuente: Anuario del Sector Asegurador ICEA 2020)

A partir de esta ratio comparando los ejercicios 2019/2020 se observa del mismo modo el efecto que ha tenido el exceso de siniestralidad.

Vistos los datos de rentabilidad y evolución de primas, podemos analizar el esquema de distribución:



(Fuente: Anuario del Sector Asegurador ICEA 2020)

Como vemos claramente es un ramo en el que domina la distribución a través de redes de agentes, muy por encima del resto de los grandes ramos No Vida y destaca también la distribución a través de Oficinas y empleados. En este ámbito es fundamental entender como se ha desarrollado la distribución de este ramo históricamente, las compañías que lo lideran acapararon el mercado entre los años 60 y los 80 mediante la contratación de pólizas familiares que agrupaban pequeños colectivos asegurados, el arraigo que existe en España a la tradición funeraria, religiosa o no, permitió que un porcentaje muy alto de la población suscribiera un seguro de decesos para todo el núcleo familiar. El paso del tiempo ha hecho que esas pólizas familiares se desglosen en pólizas individuales, aunque no en todos los casos, esto tiene un efecto anulación si se da el fallecimiento del tomador o tomadora de una póliza familiar en la que los hijos no continúan tras el óbito de su familiar. Para las empresas del ramo, sobre todo las tradicionales supone muchas veces un problema y tratan proactivamente de evitar esta situación ofreciendo desgloses de póliza a sus tomadores.

Es muy relevante traer a colación en este punto la figura del “cobrador” o subagente que tradicionalmente hacía el cobro de los recibos mensuales de prima, en los domicilios de los asegurados, para muchas compañías ha sido un motor de producción en este ramo,

aunque la tendencia ha sido a sustituir esta figura domiciliando los recibos, tal vez pesa más la garantía del cobro domiciliado frente a la nueva producción que puede aportar el cobrador.

Como conclusión podemos decir que el ramo de decesos es un ramo importante en España, que está soportando el impacto de la COVID19 porque está expuesto a una alta siniestralidad. Este ramo es muy particular en España ya que en el marco internacional podemos encontrar seguros que cubren con capitales predefinidos los gastos de sepelio, pero no se configura como una prestación de un servicio funerario. En los últimos años han aumentado las solicitudes de autorización de este ramo, actualmente figuran 55 compañías inscritas en el Registro de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, este dato reafirma que el seguro de decesos se está considerando como un producto estratégico para muchas compañías aseguradoras y no sólo las tradicionales. Aunque el ramo puede presentar barreras de entrada, ya que la cartera se concentra en poco más de cinco compañías, esto no impide que dada la relación que puede surgir entre asegurador y asegurado, se trata de productos de cola muy larga en los que la relación contractual se prolonga en muchos casos durante la vida del asegurado, las compañías quieren comenzar a crear carteras que permitan obtener una estabilidad en los flujos de caja captando asegurados jóvenes con primas muy competitivas.

En cuanto a los riesgos a los que se enfrenta el sector del seguro de decesos, como el resto de los ramos existe un alto riesgo de que en el corto plazo aparezcan nuevos competidores. Estos competidores surgen del fenómeno de la digitalización de los servicios de consumo y de la transformación digital, fenómenos que han impulsado la creación de conceptos como “insurtech<sup>1</sup>” para el nuevo marco tecnológico del sector asegurador que incluye nuevas tecnologías, nuevos procesos, nuevos actores y nuevas formas de distribución. El ramo de decesos no es ajeno a esto, ya se han incorporado al “sandbox” financiero español compañías que ofrecen productos de decesos a la carta, mediante la utilización de configuradores y con servicios digitales de valor añadido. Estas pruebas que permite el “sandbox<sup>2</sup>” fuera del marco regulatorio, pero en un entorno controlado están sirviendo para tomar conciencia de lo cercano que puede estar un cambio en la forma en la que se contratan, gestionan y se distribuyen productos tan tradicionales como el seguro de decesos. Además, al ser un seguro de prestación estos

---

<sup>1</sup> Ver Anexo I - Glosario

<sup>2</sup> Ver Anexo I - Glosario

impactos de la transformación tecnológica afectan también a los principales proveedores de servicios, las compañías funerarias.

### 3.2. El seguro de decesos

Visto el ramo en general vamos a analizar el producto en concreto, el seguro de decesos. En primer lugar, vamos a ubicarlo dentro del seguro en general, ya que se da una circunstancia muy particular porque se encuadra dentro de los seguros de No Vida, pero sus características técnicas lo acercan a la configuración de los seguros de Vida. Si bien hay que arrancar especificando que el seguro de decesos es un seguro de prestación por naturaleza, es decir, garantiza la prestación de un servicio funerario.

La ley del contrato de seguro, 50/1980 de 8 de octubre, recoge las disposiciones sobre el seguro de decesos en su Título III Seguros de Personas, Sección Quinta Seguros de Decesos y Dependencia (en su redacción dada por la Ley 20/2015, de 14 de julio, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras. BOE de 15-07-2015) en el artículo 106BIS, de la siguiente forma:

*“1. Por el seguro de decesos el asegurador se obliga, dentro de los límites establecidos en este título y en el contrato, a prestar los servicios funerarios pactados en la póliza para el caso en que se produzca el fallecimiento del asegurado.”*

Según datos de UNESPA, en su informe “El seguro de decesos en 2020”, cubre aproximadamente a 22 millones de personas en España, esto implica que casi la mitad de la población española está cubierta por un seguro de decesos. Es relevante para este análisis comparar las volúmetrías del seguro de decesos en cuanto a consumidor, la edad de la cartera y el principal tipo de cliente. Para ello y teniendo en cuenta el análisis que hace UNESPA tenemos estos datos:

TRAMO DE EDAD	ASEGURADOS	SIN ASEGURAR	TOTAL	POBLACIÓN ASEGURADA	% POBLACION TOTAL
Menores de 5 años	375.519	1.591.742	1.967.261	19,09%	0,79%
De 5 - 9 años	639.168	1.673.485	2.312.653	27,64%	1,35%
De 10 - 14 años	870.811	1.666.476	2.537.287	34,32%	1,84%
De 15 - 19 años	927.925	1.492.356	2.420.281	38,34%	1,96%
De 20 - 24 años	955.570	1.418.252	2.373.822	40,25%	2,02%
De 25 - 29 años	1.074.145	1.464.675	2.538.820	42,31%	2,27%
De 30 - 34 años	1.238.911	1.523.741	2.762.652	44,84%	2,62%
De 35 - 39 años	1.477.531	1.783.970	3.261.501	45,30%	3,12%
De 40 - 44 años	1.822.913	2.097.409	3.920.322	46,50%	3,85%
De 45 - 49 años	1.891.256	2.014.010	3.905.266	48,43%	3,99%
De 50 - 54 años	1.861.271	1.822.172	3.683.443	50,53%	3,93%
De 55 - 59 años	1.817.433	1.580.538	3.397.971	53,49%	3,84%
De 60 - 64 años	1.680.490	1.286.731	2.967.221	56,64%	3,55%
De 65 - 69 años	1.438.924	1.021.300	2.460.224	58,49%	3,04%
70 - 74 años	1.299.779	918.420	2.218.199	58,60%	2,74%
De 75 - 79 años	1.037.799	730.746	1.768.545	58,68%	2,19%
De 80 - 84 años	771.708	520.519	1.292.227	59,72%	1,63%
De 85 años y más	902.134	661.740	1.563.874	57,69%	1,91%

(Fuente: UNESPA, Portal “estamos seguros”)

Vemos como la cartera de asegurados de decesos se distribuye mayoritariamente, por volumen relativo, en los tramos de edad entre 50 a 85 años, destacando el tramo entre 80-84 años en el que el seguro alcanza casi el 60% del tramo de población. Estos datos sirven para ilustrar el efecto de envejecimiento de cartera, tal vez el reto para las compañías aseguradoras es captar más clientes en tramos de edad por debajo de los 50 años.

Si atendemos a la distribución de la cartera por tipología de familia se observa cual es el perfil mayoritario con presencia en el seguro de decesos, se trata de las parejas sin hijos con al menos un miembro con 65 o más años y personas de 65 o más años.

TIPOLOGÍA DE FAMILIA	PRESENCIA DEL SEGURO
Pareja sin hijos al menos uno de 65 o más	59,09%
Una persona de 65 o más años	57,98%
Padre o madre solo, al menos un hijo de 16 o más	54,46%
Pareja con al menos un hijo de 16 o más	52,28%
Pareja sin hijos los dos menos de 65 años	36,64%
Pareja con tres o más hijos menores de 16 años	32,38%
Pareja con dos hijos menores de 16 años	29,79%
Pareja con un hijo menor de 16 años	29,25%
Una persona de 30 a 64 años	27,48%
Un adulto con niños menores de 16 años	23,15%
Una persona menor de 30 años	3,42%
Otros hogares	57,98%

(Fuente: UNESPA, Portal “estamos seguros”)

A continuación, vamos a analizar la parte más técnica del seguro de decesos, en algún caso ha sido fuente de problemas de entendimiento por parte de los asegurados el modelo económico y técnico del esquema de cobro de primas. Existe una confusión tradicional sobre este seguro por confundirlo como producto de ahorro y no de riesgo, esto se aclara viendo los modelos de prima que son característicos, veremos como no hay un modelo único y las particularidades técnicas de cada uno.

### 3.3. Tipos de Prima

#### 3.3.1. Prima natural

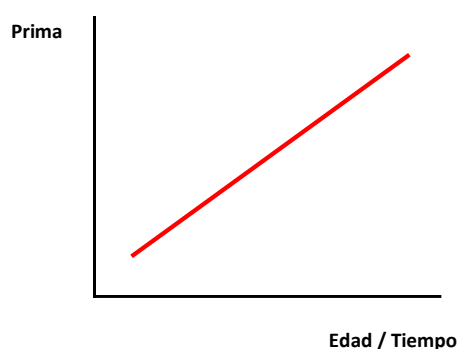
Con carácter general y para el análisis de todas las técnicas hay que partir de que el coste para el asegurado del seguro de decesos, la prima, se calculará teniendo en cuenta dos variables principales:

- Riesgo de fallecimiento determinado por la edad de los contratantes.

- Coste de un servicio funerario en la plaza en la que se contrata la póliza, es decir el lugar que declara el Asegurado normalmente como domicilio y que utilizará el asegurador para determinar la variable del coste del servicio.

Dicho esto, y analizando estas variables se puede deducir que el riesgo de fallecimiento aumenta con la edad, no es lo mismo contratar un seguro de decesos a los 10 años que a los 55. Por ello en este seguro se utilizan bases técnicas que determinan la probabilidad de fallecimiento en función de la edad y de ahí que se considere este seguro como seguro con base actuarial. Además, el coste del servicio funerario incrementa, normalmente conforme al IPC, pero puede sufrir otros tipos de ajustes debidos a otras circunstancias como fiscalidad, tendencias en la composición del servicio, incremento de los gastos suplidos<sup>3</sup> (si bien estos últimos serán por cargo del asegurado y no deberían tener impacto en los cálculos) cambios en las tradiciones o ritos funerarios.

En el caso de prima natural lo que se produce es un cálculo en función de la edad de contratación que determina la prima conforme a esa edad y su probabilidad de fallecimiento. Con cada renovación del contrato se hará un recálculo de la prima en función del asegurado que lógicamente por el paso del tiempo cada vez será más mayor y tendrá una tasa de riesgo mayor porque se acerca a edades en las que las bases técnicas determinan que es más probable el fallecimiento. El comportamiento de la prima será el que se representa en la siguiente figura:



(Fuente: *Elaboración propia*)

Desde el punto de vista del Asegurado supone una prima económica si se contrata en edades tempranas pero cada año irá aumentando, llegando a ser muy alta en edades avanzadas. Esto podría hacer que en algún momento el asegurado pueda plantearse la anulación. Puede que en la contratación se haya jugado con el beneficio de la prima en

---

<sup>3</sup> Ver Anexo I - Glosario



edad joven, pero con el paso del tiempo puede ser incluso reputacionalmente dañino, pensemos en casos de asegurados que tengan pólizas antiguas y no puedan afrontar el pago de las primas según se van acercando a edades con probabilidad alta de fallecimiento.

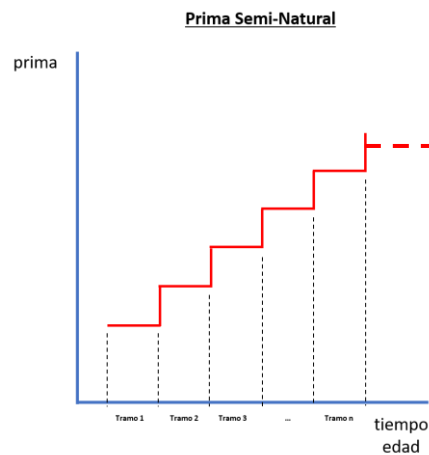
Para el Asegurador desde un punto de vista técnico no genera obligación de crear provisiones ya que se calcula el riesgo y se cobra la prima por el periodo en curso, es decir por el riesgo efectivamente soportado en ese periodo por lo que es más sencillo de gestionar. Ahora bien, como ya decíamos antes existe un riesgo de anulación y de retención de clientes que con la edad puedan plantearse soluciones a prima nivelada, aunque de alguna manera se puede entender que existe un volumen elevado (en compañías con carteras de gran volumen y antiguas) de Asegurados que entiendan que después de años pagados no sea conveniente cambiar (evidentemente sin atender a un criterio financiero) En opinión del autor esta técnica no tiene mucha cabida tal y como se plantea hoy la comercialización del seguro de decesos, podría servir como producto para tramos de edad bajos siempre que se pudiera pasar a prima nivelada por ejemplo en algún momento de la vida del seguro (si se quiere fidelizar a los asegurados)

### **3.3.2. Prima Semi-Natural y Prima Mixta**

La prima semi-natural es un modelo mixto entre prima natural y prima nivelada que veremos a continuación. La prima mixta supone un modelo híbrido entre natural y nivelada, pero de forma distinta a la semi-natural ya que no hay tramos como ahora veremos.

El funcionamiento de la prima semi-natural supone que durante periodos de tiempo similares (normalmente cinco años, si bien esto no es estándar en el mercado) la prima va a mantenerse igual, es decir el asegurador calcula la prima para tramos de edad y sólo con el cambio de tramo se produce un recálculo de las primas. Lo normal en la práctica es que se realicen los recálculos por tramos hasta llegar a una edad determinada en la que el producto se transforma en seguro a prima nivelada para evitar las primas elevadas en tramos de edad superior.

El comportamiento de las primas se puede ver en la siguiente figura gráfica:

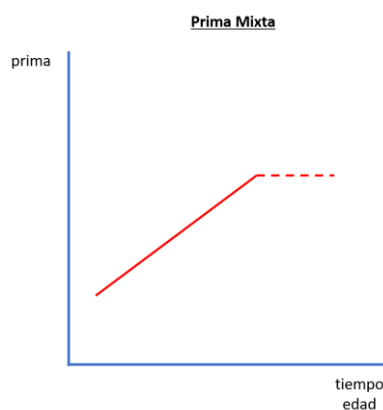


*(Fuente: Elaboración propia)*

En este caso desde el punto de vista del Asegurado se produce una estabilidad parcial en cuanto a las cantidades a pagar, la prima no variará en tramos de tiempo más o menos largos. Sigue contando con la ventaja de la prima natural, ya que en tramos de edad inferiores seguirá siendo económico y lo normal en la práctica del mercado es que se transforme en un producto de prima nivelada a partir de una edad de forma que se evita la anulación por incremento de primas.

Para el Asegurador supone una forma de garantizar la fidelidad del cliente porque económicamente es más favorable, sobre todo si finalmente se convierte a prima nivelada, aunque normalmente el cambio a prima nivelada supone un incremento notable en prima. Otra ventaja para el asegurador es que mantiene la prima constante en el tramo de edad (3 o 5 años, por ejemplo)

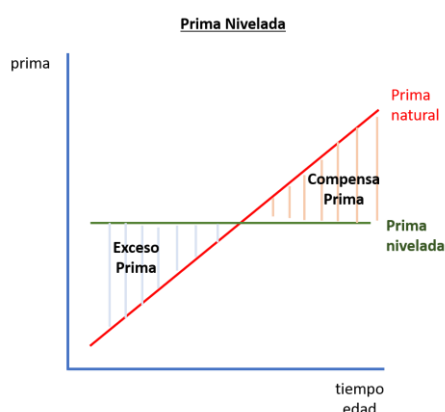
Otra modalidad híbrida es el seguro de decesos a prima mixta, a diferencia de semi-natural combina la técnica de la prima natural y pasa posteriormente a prima nivelada, por lo tanto, no existe actualización de primas por tramos, sino que es por riesgo natural hasta que en una edad más o menos avanzada se convierte en prima nivelada. Por lo tanto, representa las ventajas y desventajas para asegurador y asegurado de las dos técnicas en función del momento en que se analice. La representación gráfica de esta técnica sería:



*(Fuente: Elaboración propia)*

### 3.3.3. Prima Nivelada

La prima nivelada ha supuesto una forma de entender el seguro de decesos como producto a largo plazo principalmente hay que indicar que el Asegurador no calculará la prima en relación con la edad de los Asegurados cada año, se elimina ese factor de la edad como variable en el cálculo. La forma de determinar la prima es considerando el seguro como por tiempo completo con una prima constante (o actualizable conforme algún índice) De esta forma cuando el asegurado es joven y tiene que pagar por riesgo natural una prima menor deberá soportar una prima mayor, este sobrecoste de prima por encima de la de riesgo por edad supondrá una provisión que el asegurador deberá mantener ya que su objetivo es compensar las primas que por edad sean mayores en un futuro, es decir aplicará esa provisión cuando el asegurado esté pagando menos de lo que corresponde por su edad. Gráficamente la representación en comparación con la prima natural sería:



En cuanto a los beneficios de este seguro, el Asegurado conoce de inicio la prima que va a pagar a lo largo de la operación, este tipo de seguro supone la creación de una relación a largo plazo lo cual es bueno para ambas partes. Aunque desde el punto de vista del Asegurado pueda suponer una fidelización forzosa y mala desde el punto de vista de satisfacción del cliente porque si transcurrido mucho tiempo desde la contratación no merezca la pena anular el seguro creándose una “dependencia” por lo ya pagado.

Desde el punto de vista técnico al Asegurador le supone la necesidad legal de dotar una provisión que es específica del seguro de decesos atendiendo al planteamiento actuarial de la operación ya que existe una provisión matemática cuyo fin es compensar a futuro el déficit de prima.

### 3.3.4. Prima única

Aunque sólo se menciona, debería tenerse en cuenta la proliferación de los seguros de decesos a prima única que suponen un solo pago y se está presentando como una

solución para aquellas personas que por edad no pueden acceder a otros tipos de seguros de decesos o si lo hacen sería antieconómico por el riesgo asociado a la edad.

En este tipo de seguro de decesos el asegurado desembolsa una cantidad alta y el asegurador actualiza cada año dicha cantidad para garantizar que cubriría los gastos de sepelio<sup>4</sup> en caso de fallecimiento del asegurado. Para el Asegurado supone una liberación de que en el caso del fallecimiento se gestionará el servicio por la compañía y no habrá que desembolsar nada por todo lo que cubra la póliza, sólo habrá desembolsos adicionales para servicios complementarios no garantizados en póliza.

### **3.3.5. Conclusión**

¿Qué perspectivas presenta el seguro de decesos? ¿Qué técnica es la más competitiva?

Desde el punto de vista del autor no hay una solución mejor, sino que habrá que atender a cada caso concreto y a las necesidades reales del asegurado (motivo del aseguramiento, momento en la vida en la que se contrata, perfil del cliente, etc.). Evidentemente la tendencia dominante del mercado es la prima nivelada que además garantiza al Asegurador una estabilidad en la cartera de decesos. Pero no debemos descartar que el efecto COVID y la tendencia actual de consumo empuje a determinado segmento de clientes en edades cercanas a la jubilación a contratar primas únicas con mayor frecuencia.

Otra cosa es qué puede hacer el sector para garantizar la tendencia en España de tener un seguro de decesos, recordemos que es muy alto el número de asegurados si atendemos a otros países en Europa o en el mundo. Por ello sería bueno seguir haciendo foco en la cobertura como una cobertura “familiar” que protege a un núcleo, aunque el ciclo de vida de estas pólizas exigirá gestionar desgloses y estos últimos son oportunidades de aseguramiento. En el caso de las primas niveladas, las compañías podrían “jugar” con la provisión matemática, tal vez si se añade una parte de prima que se capitalice junto con la provisión, pasados los años habrá generado un capital (poco en este escenario de tipos de interés) pero que se puede vincular a alguna ventaja (por ejemplo, siempre que se haya generado una capital suficiente: pagar parte de una carrera universitaria al hijo que cumple 18 años y es Asegurado, o reutilizar ese capital para hacer el desglose, o invertirlo en otro producto de la compañía, etc.)

---

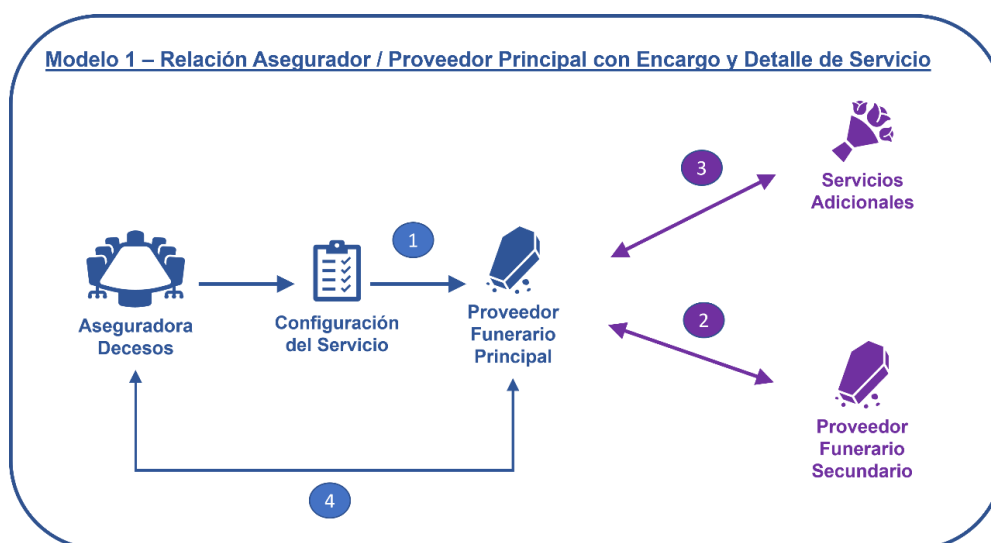
<sup>4</sup> Ver Anexo I - Glosario

## 4. El sector Funerario en España

Antes de analizar el modelo de defensa frente al riesgo reputacional en decesos es necesario poner en contexto una variable fundamental para entender claramente la dimensión que puede tener, o el impacto que puede generar, una crisis reputacional que afecte al sector funerario y por conexión al ámbito asegurador de decesos, vamos a hacer una introducción al sector funerario español.

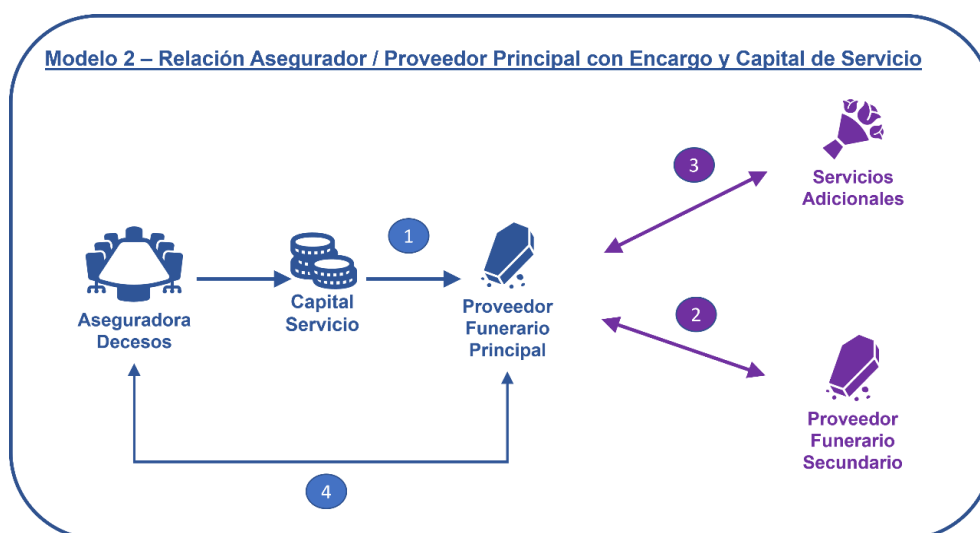
Como hemos visto previamente, el seguro de decesos es por naturaleza un seguro de prestación. Esto es una característica esencial de este seguro y pone en valor el papel que desarrollan los prestadores de los servicios de decesos y otros servicios que pueden contratarse en el desarrollo de un servicio funerario completo o lo que se conoce tradicionalmente como “pompas fúnebres” concepto que abarca todos los actos, ceremonias y cultos aplicables al fallecimiento de una persona. Existe, por lo tanto, una relación directa entre el asegurador del ramo de decesos y los proveedores que intervienen en la prestación de los servicios.

Desde este punto de vista se pueden identificar distintas situaciones o modelos de gestión del servicio funerario y los encargos que se realizan a los prestadores. Vamos a profundizar en las distintas situaciones o modelos de gestión de un servicio funerario cuando se encarga dentro de la gestión de un siniestro de una póliza de decesos. A efectos prácticos vamos a obviar los flujos de información y las herramientas que se utilizan para centrarnos en los roles principales y las relaciones que se generan en los actores, se dan cuatro posibles modelos de relación:



(Fuente: Elaboración propia)

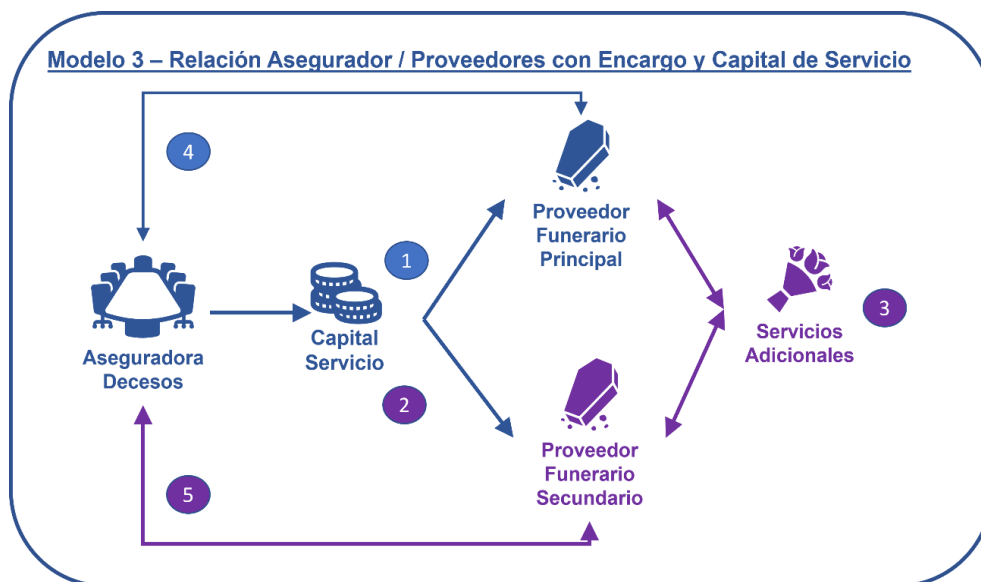
En la infografía del **Modelo 1** se refleja las relaciones entre la aseguradora y el proveedor funerario cuando se ha definido un modelo de servicio en el que se solicita al proveedor principal que se ajuste a dicha configuración (1), para cada partida de la configuración se establece un capital que sumado totalmente representa el capital total de servicio. El proveedor principal se encarga de gestionar el servicio y puede contar con la asistencia de un proveedor secundario al que realiza encargos conforme a una tarifa previamente negociada entre ambos operadores (2), esta relación no tiene por qué ser conocida por el asegurador. Además, en el servicio funerario se contratan otros bienes y servicios (3) que no necesariamente son “funerarios” pero que aportan valor al sepelio, los prestan compañías que pueden ser funerarias o no, los veremos más adelante cuando describamos el servicio funerario. Finalmente (4) el conjunto de la prestación, en este modelo, es facturado desde el proveedor funerario principal a la compañía aseguradora, que revisa la factura verificando los servicios prestados, esto puede ser directamente o a través de alguna compañía de servicios de asistencia.



(Fuente: Elaboración propia)

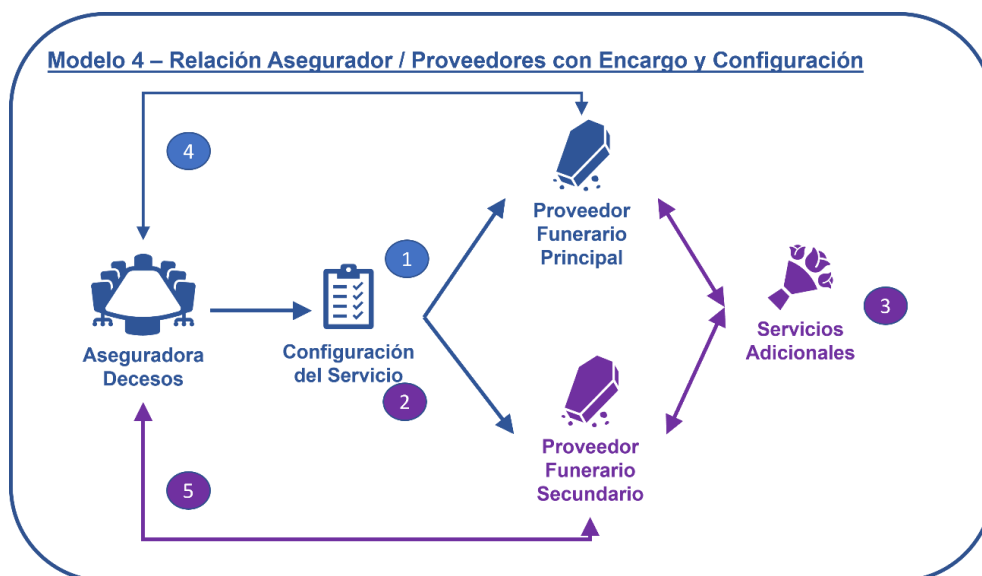
Un segundo modelo, **Modelo 2**, pondría la diferencia en el encargo (1) en el caso anterior, aunque existe un capital de servicio (suma asegurada) la compañía aseguradora tiene un desglose por líneas de bienes y servicios a prestar, sin embargo, en este segundo modelo la compañía facilita al proveedor funerario un capital de servicio máximo al que se debe ajustar en la prestación del servicio. El resto es similar (2,3,4) al modelo anterior con la participación alternativa de otros operadores. Podríamos añadir que la opción para la compañía de elegir el modelo de desglose de servicio o de capital de servicio no obedece a razones puramente técnicas, las compañías tradicionales del ramo suelen indicar en sus encargos y en la negociación de las tarifas los componentes del servicio con precios máximos. Las compañías que se han incorporado más tarde al

ramo suelen optar por el modelo de capital de servicio, aunque no podemos afirmar que sea en todos los casos sí que se da en la mayoría. Aunque se hará referencia más tarde podemos apuntar aquí la importancia que tiene para las compañías aseguradoras de decesos disponer cuanto antes de la factura o facturas que reflejen los costes que ha supuesto cada servicio ya que deben ser proactivas en la liquidación de las diferencias a los derechohabientes del fallecido / asegurado. Esto último ha sido uno de los criterios de supervisión que la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones ha vigilado estrictamente para velar por los intereses de los asegurados ya que en algunos casos se producían diferencias significativas entre el capital asegurado y los costes reales del servicio.



(Fuente: Elaboración propia)

En el **Modelo 3** podemos observar que la diferencia se da en la relación de los proveedores funerarios con la compañía de seguros. Se observa que los puntos (1,2) son encargos distintos a distintos proveedores funerarios, no hay un proveedor que dirija el servicio, pueden ser múltiples proveedores haciéndose cargo de distintas partes del servicio y subcontratando a su vez servicios adicionales (3). Finalmente, cada proveedor de forma separada remitirá su factura a la compañía aseguradora (4,5) Evidentemente en este modelo supone un esfuerzo adicional la labor de verificación y control de las facturas que vienen de distintos proveedores para un mismo servicio. Esto es así en modelos de capital de servicio como de desglose de servicio, como vemos a continuación en el **Modelo 4**.



(Fuente: Elaboración propia)

#### 4.1. El Servicio Funerario

El servicio funerario es el conjunto de actividades de prestación de bienes y servicios que se realizan a consecuencia del fallecimiento de una persona. Se puede tener una concepción más o menos amplia de servicio funerario, pero en puridad se trata de los que prestan los operadores funerarios y algunas compañías que complementan los que realizan las funerarias. Actualmente existe una tendencia a considerar servicio funerario a los servicios previos al fallecimiento que tienen como objetivo asegurar una prestación después del fallecimiento de la persona, como puede ser el “funeral planner” por el que se organiza y dispone en vida de cómo deben realizarse las pompas fúnebres, o las contrataciones de “pre-necesidad<sup>5</sup>” por las que se contrata el servicio funerario antes de que se produzca el fallecimiento. Es cierto que estos servicios van teniendo cada vez mayor protagonismo, pero aún podemos decir que el servicio funerario se refiere estrictamente a los eventos que se producirán después del fallecimiento de la persona.

Visto el concepto de servicio funerario vamos a entrar en detalle en su composición, esto nos permitirá entender claramente los momentos críticos que se producen en la prestación y que pueden ser focos de riesgo reputacional en potencia.

El servicio funerario común en España es tradicional, se respeta mayoritariamente el rito funerario católico (según el informe barómetro del CIS, para octubre de 2021, el 55,38% de la muestra de la población empleada se declara católico) y el resto se reparte en creyentes de otras religiones (3,20%) y agnósticos (41,42%). Por ello en la mayoría de los casos se dan casuísticas propias de algún culto en la celebración de los ritos

<sup>5</sup> Ver Anexo I - Glosario



funerarios. Según datos de Panasef, asociación representativa de gran parte del sector funerario, en su informe “Radiografía del Sector Funerario, 2019” el 82% de las ceremonias de despedida de fallecidos fueron religiosas y sólo el 18% laicas.

Como se ha indicado en varios de los puntos anteriores, el seguro de decesos garantiza la prestación de un servicio funerario, es totalmente procedente en este punto estudiar qué es un servicio funerario y sus componentes. Hay una serie de elementos que son comunes a todos los servicios funerarios:

### **Servicio Funerario**

- Arca de madera
- Traslados en vehículos fúnebres desde el inicio hasta finalización del servicio
- Acondicionamiento sanitario del cadáver (tanatopraxia<sup>6</sup>) y conservación o embalsamamiento en su caso
- Acondicionamiento estético del cadáver (tanatoestética<sup>7</sup>)
- Sala de velación en tanatorio o Preparación de la velación en domicilio (cámara y tapa frigorífica) A diferencia de otros países europeos en España es común utilizar las instalaciones de un tanatorio para velar a los fallecidos en lugar de realizar las velaciones en lugares públicos, si bien se admite por la legislación la opción de realizar exposiciones públicas de cadáveres dentro de los plazos legales y cumpliendo las condiciones de los métodos de conservación admitidos, la conservación y el embalsamamiento. Esto lo regula el Reglamento de Policía Sanitaria y Mortuoria Decreto 2263/1974, de 20 de julio y las disposiciones en la materia que han desarrollado las comunidades autónomas
- Ornamentos florales: coronas, centros, palmas
- Recordatorios
- Ceremonia de despedida (religiosa o laica)
- Catering durante la velación
- Cremación y urna para depósito de cenizas y en su caso columbario<sup>8</sup> para el depósito de las cenizas
- Inhumación en nicho o sepultura y en su caso lápida o mini lápida
- Inmersión en el mar
- Cargadores de féretro en cementerio
- Campaneros

---

<sup>6</sup> Ver Anexo I - Glosario

<sup>7</sup> Ver Anexo I - Glosario

<sup>8</sup> Ver Anexo I - Glosario

- Esquelas en prensa, murales, radiofónicas o digitales
- Gestión y trámites durante el servicio funerario (registro civil y licencia para inhumar o cremar, permisos ayuntamientos) incluida la gestión de los suplidos en nombre de la familia
- Obtención de partidas literales de defunción y del certificado de últimas voluntades

La norma que regula la práctica funeraria es el Decreto 2263/1974, de 20 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de Policía Sanitaria Mortuoria que deben observar todas las compañías funerarias. Además, es importante destacar otras normas que regulan la actividad funeraria como las cremaciones que están sujetas a los requisitos de concesión para cada horno crematorio o foco emisor, que determinan el régimen de funcionamiento en cuanto a valores límite de emisión de gases de efecto invernadero (VLE de GEI) y otras sustancias contaminantes. Además, es importante señalar que las competencias en materia sanitaria relacionada con cadáveres se encuentran cedidas a las comunidades autónomas, esto ha causado en algunos casos una complejidad significativa a la hora de preparar y ejecutar traslados de cadáveres entre comunidades autónomas con criterios de supervisión distintos sobre la forma en la que se debe realizar la práctica sanitaria del cadáver. Por ello desde 2018 se ha publicado la Guía de Consenso sobre Sanidad Mortuoria elaborada por el Grupo de Trabajo de Sanidad Mortuoria compuesto por representantes de la Subdirección General de Sanidad Exterior de la Dirección General de Salud Pública, Calidad e Innovación, del Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social y de las Comunidades Autónomas. Esta guía pretende armonizar las buenas prácticas en materia sanitaria mortuoria y facilitar la gestión de servicios funerarios a todos los operadores del sector.

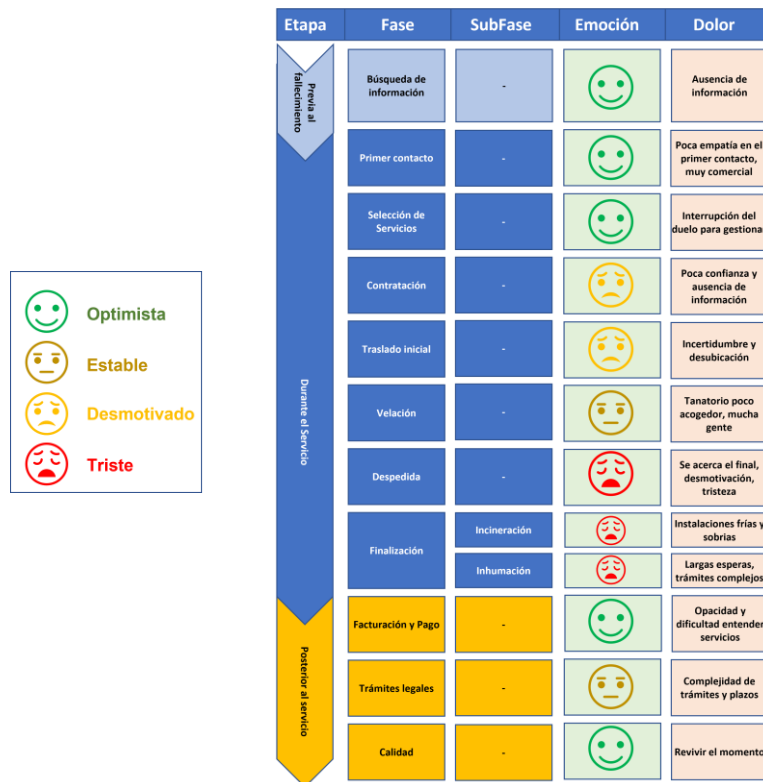
¿Podemos encontrar puntos específicos en el servicio funerario que puedan suponer focos potenciales de riesgo reputacional?

La respuesta es sí, los allegados y familiares del fallecido atraviesan momentos emocionales muy distintos a lo largo del servicio funerario y en todas las interacciones con la compañía aseguradora y la funeraria. Una herramienta muy útil para analizar esto es el “*customer journey*”<sup>9</sup> o itinerario del cliente del servicio funerario, que nos da información sobre las etapas, momentos, acciones, expectativas, emociones y fundamentalmente la criticidad emocional del cliente. En esos momentos o puntos del servicio nos muestra la sensibilidad del cliente, esta información claramente puede servir para dimensionar lo voluble del estado de ánimo del cliente y la intensidad con la que

---

<sup>9</sup> Ver Anexo I - Glosario

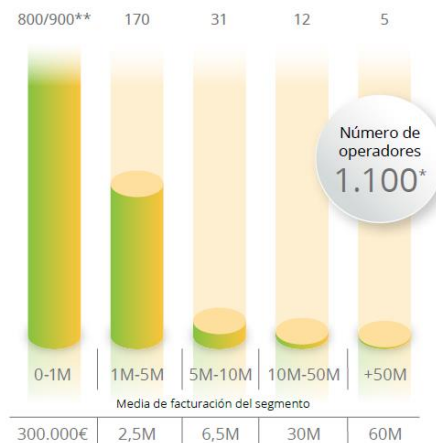
puede responder a una incidencia o fallo generando una publicidad negativa para la compañía funeraria o la compañía aseguradora.



(Fuente: elaboración propia. "Customer Journey" Servicio Funerario)

### 4.2. El sector funerario español en números

En España hay más de mil empresas de servicios funerarios, el informe Radiografía del Sector Funerario de Panasef señala que aproximadamente 1.100 empresas. Se trata de un sector amplio con empresas de tamaños muy distinto. Según el informe, en conjunto el sector funerario factura en España aproximadamente 1.500 millones de euros (datos de facturación de 2019). Esto supone un 0,12% sobre el Producto Interior Bruto, si sumamos además el volumen de primas del seguro de decesos alcanza el 0,32% del PIB, una cifra considerable teniendo en cuenta que el ticket medio del servicio funerario está próximo a 3.750€.

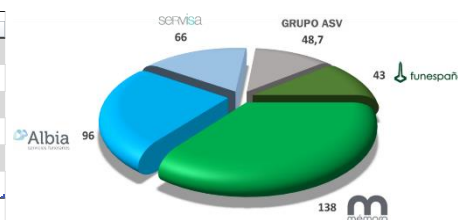


(Fuente: Radiografía del Sector Funerario, 2020. Panasef.)

Los principales grupos funerarios por facturación en 2019 (en millones de euros) son:

Empresa / Grupo	Facturación 2020 (Millones de €)	Vinculación Grupo Asegurador
Mémora	138	NO
Albia	96	Si / Santalucia
Servisa	66	Si / Ocaso
Grupo ASV	48,7	Si / Meridiano
Funespaña	43	Si / Funespaña

\* Datos sin cómputo de negocio de sociedades participadas

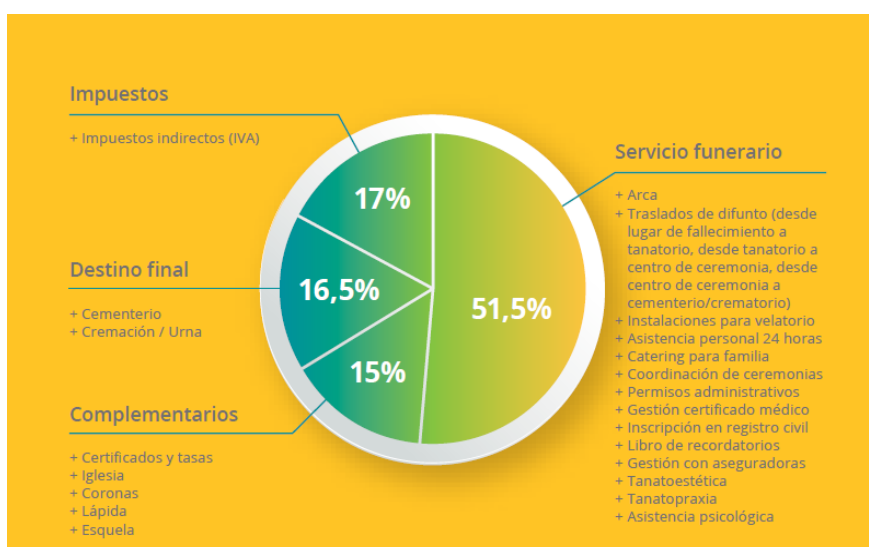


(Fuente: Radiografía del Sector Funerario, 2019. Panasef.)

Conforme se observa en el gráfico anterior existe una vinculación muy significativa de las principales compañías que operan en el seguro de decesos, que tienen filiales funerarias para la gestión de sus servicios. De las cinco compañías que lideran el sector funerario por facturación y que representan el 25% del tamaño, sólo Memora, perteneciente al fondo de inversión Ontario Teachers de capital canadiense, no está vinculada a un grupo asegurador de decesos. El resto lo están, Albia, Funespaña y Servisa pertenecen respectivamente a Santalucia, Mapfre y Ocaso. El Grupo ASV es propietario de la compañía de seguros Meridiano.

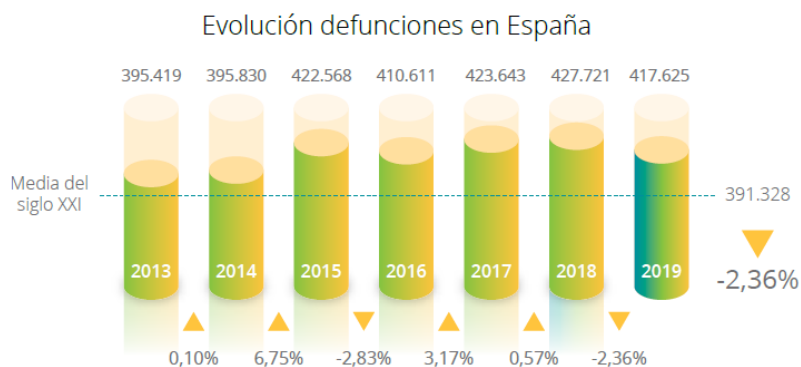
Esto evidencia la relación directa entre aseguradores y prestadores de servicios funerarios y permite continuar con el hilo argumental del presente estudio con la base suficiente para poder tratar el impacto del riesgo reputacional.

La estructura del ticket del servicio funerario es la siguiente:



(Fuente: Radiografía del Sector Funerario, 2019. Panasef.)

En 2019 se realizaron 417.625 servicios funerarios en España, este dato es el más bajo de la serie 2017-2018-2019, podemos observar la tendencia de las defunciones los últimos años comparada con la media del siglo XXI:



(Fuente: Radiografía del Sector Funerario, 2019. Panasef.)

Los datos anteriores se ven superados por el año 2020 que debido a la pandemia COVID19 han experimentado un crecimiento desproporcionado en relación con la media observada anteriormente para el siglo XXI. En concreto fallecieron 492.930 personas, un 17,7% más que en 2019. El exceso de mortalidad tuvo tres ejes de concentración:

- Temporal: destacar los aumentos de defunciones en marzo y abril, del 56,8% y 78,2%, respectivamente, respecto a los mismos meses del año anterior. Y a partir del mes de agosto. Sobre todo, en octubre y noviembre, cuando el número de defunciones se incrementó un 21,0% y un 21,6%, respectivamente, respecto a los mismos meses del año anterior.
- Geográfico: el incremento afectó a los grandes núcleos urbanos como Madrid y Barcelona que agrupan según fuentes del Ministerio de Sanidad el 45% del total de fallecidos por COVID19 hasta la fecha.
- Demográfico: Según edad y sexo el mayor incremento con respecto a 2019 en términos relativos se observa en el grupo de 75 a 79 años, tanto en hombres (con un incremento del 25,0%) como en mujeres (+22,4%).

Podemos concluir que 2020 ha sido un ejercicio que debido a la alarma sanitaria ha estresado la actividad del conjunto del sector funerario que se ha visto desbordado para poder cubrir la demanda de servicios funerarios en algunas zonas de España, esto es especialmente relevante de cara a este trabajo ya que se ha dado una alta probabilidad de incurrir en eventos de riesgo reputacional, por mala praxis derivada de la saturación de servicios.



(Fuente: publicaciones en diarios digitales:

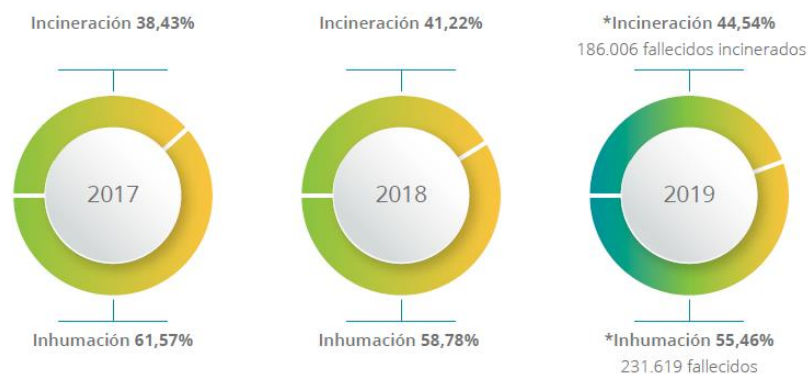
El Diario.es de 24/03/2020; Diario el País de 20/03/2020; Diario El Mundo de 22/03/2020)

El destino final de los difuntos se divide en inhumaciones y cremaciones, aunque también es posible emplear métodos alternativos como la inmersión marina, estos tres métodos son admitidos por el Decreto 2263/1974, de 20 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de Policía Sanitaria Mortuoria que en su artículo seis establece:

*“Sin perjuicio de lo establecido por la legislación especial vigente sobre obtención de piezas anatómicas para trasplante y utilización de cadáveres para fines científicos y de enseñanza, el destino final de todo cadáver será uno de los tres siguientes: 1) enterramiento en lugar autorizado; 2) incineración; 3) inmersión en alta mar.”*

La tendencia en cuanto a destino final de los fallecidos en España ha variado, las cremaciones siguen creciendo frente a las inhumaciones, según datos de Panasef en 2019 el 44,54% de los servicios fueron incineraciones y según sus previsiones en 2025 las incineraciones podrían alcanzar el 60% de los servicios. El mismo informe de Panasef indica que hay ciudades españolas en las que el porcentaje de incineraciones supera ya el 70% de los servicios, concretamente Málaga y Sevilla, este fenómeno se da sobre todo en los núcleos urbanos frente al entorno rural en el que no se desarrolla con la misma velocidad. Esto puede tener su explicación ya que no todos los municipios cuentan con capacidad de cremación por no disponer de horno crematorio.

A continuación, se puede ver en la gráfica la evolución de las cremaciones frente a las inhumaciones en los últimos años.

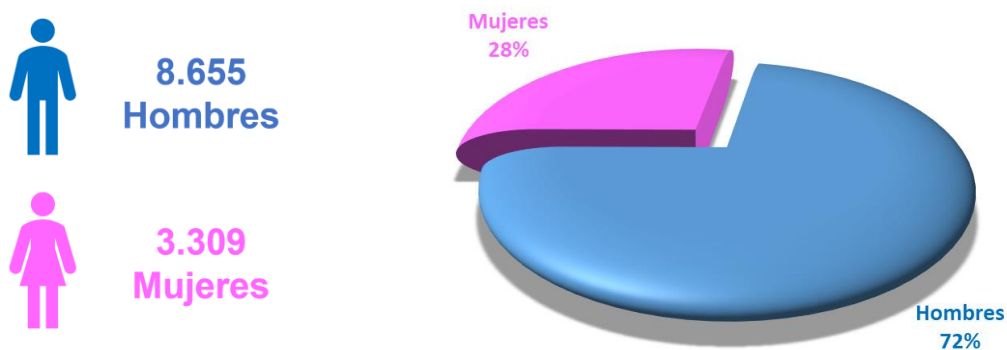


(Fuente: Radiografía del Sector Funerario, 2019. Panasef.)

Las infraestructuras del sector funerario en conjunto son suficientes para cubrir la demanda del sector funerario, en concreto:

- Tanatorios: 2.525, esto supone una capacidad aproximada de 7.000 salas
- Cementerios: 17.628, en 8.126 municipios en España
- Hornos crematorios: 464, que cubren una demanda diaria de 510 cremaciones

El sector funerario emplea más de 12.000 personas en 2020. En 2019 empleó 11.964 personas con la siguiente distribución:



(Fuente: Radiografía del Sector Funerario, 2020. Panasef.)

El sector funerario español es un sector en general comprometido, se realizan acciones de Responsabilidad Social Corporativa. Las compañías funerarias desarrollan acciones para el cuidado del medioambiente, acciones sociales enfocadas a facilitar servicios psicológicos gratuitos para aliviar el duelo y además desarrollan planes de conciliación de la vida laboral y familiar. En el ámbito medioambiental se ha avanzado significativamente en el uso de materiales ecológicos, las cremaciones se realizan empleando ataúdes ecológicos que o incorporan en su fabricación colas, barnices de

poliéster, cristal, metales (pueden incorporarlo, pero se retiran para la cremación) y esto contribuye a que se reduzca en más de un 90% las emisiones de gases de efecto invernadero. Las compañías funerarias son cada vez más conscientes de la necesidad de acometer acciones de cuidado del medioambiente y durante 2020 se han realizado por algunos de los grupos principales acciones de este tipo:



(Fuente: Publicaciones digitales:

<https://blogs.vitoria-gasteiz.org/medios/tag/grupo-albia/>

[https://www.lavozdegalicia.es/noticia/pontevedra/sanxenxo/2021/03/24/bosque-nuevo-realzar-da-romaina/0003\\_202103P24C4992.htm](https://www.lavozdegalicia.es/noticia/pontevedra/sanxenxo/2021/03/24/bosque-nuevo-realzar-da-romaina/0003_202103P24C4992.htm))

Como conclusión a este punto se puede resumir:

- El sector funerario tiene alta dependencia del sector asegurador, esto se explica por el volumen de pólizas del ramo y la composición societaria de las principales compañías funerarias
- El sector funerario está atomizado, hay más de 1.100 operadores funerarios, esto puede dificultar la gestión de proveedores para las compañías aseguradoras de decesos que ofrecen a sus asegurados cobertura nacional a través de prestadores de servicios
- Esta especial relación facilita que las acciones de las compañías funerarias mientras gestionan servicios funerarios pueda impactar en la reputación de las compañías de seguros
- El sector funerario está viviendo un proceso de cambio, existe una preocupación cada vez mayor por cumplir con valores relacionados con el medioambiente, acción social y buen gobierno. Este efecto debe ser mitigador de riesgo reputacional.



## 5. La Gestión de Riesgos

### 5.1. El riesgo

Para poder tener una visión completa del enfoque de este trabajo, se hace necesario previamente esbozar los conceptos de Riesgo y de Gestión de Riesgos, tarea poco enriquecedora porque para ambos conceptos existe infinita literatura y doctrina y servirá únicamente como antesala del foco del estudio, el riesgo reputacional.

Partimos de una definición de riesgo, en opinión del autor esta podría ser:

*Cualquier evento posible que pueda producir un daño (perspectiva negativa), cuantificable o no, o generar una oportunidad de obtener un beneficio (perspectiva positiva) u oportunidad.*

Por lo tanto, dentro de la definición se ha decidido incorporar la vertiente negativa y positiva del evento que desencadena la consecuencia. Si esa consecuencia es negativa, un daño potencial o real, la mayoría de la doctrina coincide en utilizar el concepto “riesgo” y parece haber consenso en cuanto a la definición. Otros autores adicionalmente incluyen en el concepto una acepción positiva o de “oportunidad” cuando el evento que desencadena las consecuencias contiene una posibilidad de obtener una potencial ganancia o beneficio.

Dado que este trabajo se centra en la vertiente negativa de la acepción, siempre que nos refiramos al término “riesgo” será identificándolo con la posibilidad de sufrir un daño. Concluyendo este punto a efectos del tratamiento del riesgo reputacional optaremos por una definición más conservadora de riesgo o “evento de riesgo”:

*Es la posibilidad de que por azar se produzca un evento que produzca un daño.*

Una definición sencilla cuyos elementos permiten diferenciar el riesgo de otros tipos de evento:

- Posibilidad: es un evento incierto, no se ha manifestado y si lo ha hecho no es conocido por quien sufre las consecuencias
- Azar: debe ser un evento aleatorio, no hay certeza sobre su acaecimiento o no
- Produce un daño: normalmente se trata de un daño patrimonial y si no lo es siempre se podrá cuantificar

Estos tres elementos son esenciales para que se considere un evento como de riesgo. Veamos a continuación cómo se enfoca la gestión de estos eventos.

## 5.2. La Gestión de Riesgos

Sentada la definición de riesgos podemos detallar el contexto en el que se va a tratar a lo largo del presente trabajo la gestión de riesgos, como se hizo con el concepto de riesgo se considera oportuno abordar la definición de la “Gestión de Riesgos”.

De forma similar a lo que ocurre con el riesgo, la gestión de los mismos es una actividad ampliamente tratada por la doctrina y los gestores de riesgos, existe una definición bastante extendida y consensuada que podría asemejarse a la siguiente que aporta el autor:

*“Proceso o conjunto ordenado de actividades mediante el que se realiza la identificación, análisis y medición, mitigación/actuación y revisión de los daños o impactos que pueden producir los eventos en los que se manifiestan los riesgos.”*

De una primera lectura de la definición propuesta de Gestión de Riesgos se puede concluir que es un proceso y que como tal deberá concretar las actividades que lo componen y la secuencia de las mismas. Además, se ha convertido en un proceso empresarial, Gestión de Riesgo Empresarial, *Enterprise Risk Management* del inglés o ERM por sus siglas, de vital importancia en sectores muy expuestos a distintos tipos de riesgos. Si nos fijamos en sus elementos observamos cuatro grandes puntos principales:

- Identificación
- Análisis y medición
- Mitigación / Actuación
- Revisión

Sin ánimo de ser muy conciso y no desviar la atención del objetivo de este estudio vamos a analizar brevemente cada bloque:

- a. Identificación. Esta parte del proceso tiene por objetivo disponer de un listado o relación de los riesgos que pueden afectar a la actividad que se desempeña. Existen múltiples herramientas, metodologías, recursos utilizados para obtener dicha relación de riesgos, es común recurrir al juicio de expertos o realizar sesiones con los gestores de las actividades con el fin de fomentar las ideas que permitirán obtener los riesgos. Además, en sectores de gran tamaño existen modelos de riesgo que ya incorporan los riesgos más comunes a los que se expone esa actividad e incluso en sectores regulados ya hay matrices de riesgo en las que se describen los riesgos de cara a su análisis, riesgos que necesariamente han de ser gestionados por los intervinientes en dichos sectores.

- b. **Análisis / Medición.** El proceso continúa en esta fase por la que se debe obtener una medida de criticidad, es decir de importancia del riesgo en términos de impacto y probabilidad de ocurrencia, en cierto modo estimar el daño que podría causar. Obtenida esa medida se podrá realizar clasificaciones para determinar la estrategia a seguir con cada riesgo. Es común utilizar matrices de riesgo que ponderan los riesgos en clave de severidad o impacto y probabilidad de ocurrencia para así poder establecer los controles o medidas de mitigación necesarias para reducir el daño. Por otro lado, esta medición puede utilizarse para comprobar la eficacia de las medidas preventivas que están establecidas.
- c. **Mitigación / Actuación.** Una vez se dispone de una medida de criticidad, se puede actuar en función del tipo de evento que ha desencadenado o podría desencadenar el riesgo y en definitiva el daño real o potencial, para ello se establecen medidas que pretenden minorar un daño causado (controles detectivos) o actuar en defensa de daños potenciales (controles preventivos) En esta fase del proceso es donde se puede conseguir hacer efectiva la gestión de los riesgos y donde más se revela como clave el papel del gestor de riesgos. Es importante destacar que en este punto del proceso es donde se manifiestan las estrategias que se van a adoptar frente a cada tipo de riesgo en función de su posibilidad de gestión. Las más comunes:
- Anularlo, es decir dejar de realizar la actividad que puede desencadenar el riesgo y por tanto el daño.
  - Asumirlo, no hacer nada, la criticidad de este riesgo o alguno de sus factores hacen que adoptar medidas sea menos “económico” que asumir los posibles daños.
  - Trasladarlo, ceder a otro las consecuencias del daño, esto podrá hacerse sin contraprestación o de forma onerosa, por ejemplo, contratar seguros que mediante el pago de una prima hacen que sea un tercero el que asumirá las consecuencias del daño. Desde un punto de vista racional la prima pagada deberá ser siempre menor que los daños potenciales que generará el riesgo.
  - Repartirlo, se puede descomponer el ejercicio de la actividad que desencadena el riesgo para canalizar los daños hacia un solo foco o buscar otros actores que participen en el ejercicio de la actividad y se reparta el daño si se manifiesta el riesgo.
- d. **Revisión.** En esta fase se facilita la monitorización del modelo de gestión de riesgos para que en todo momento exista identificación de nuevos riesgos,

funcione correctamente el modelo de análisis y medición y se compruebe la efectividad de las medidas desplegadas para mitigar o reducir los daños.

A partir de ahora nos referiremos a la gestión de un tipo específico de riesgo, el riesgo reputacional y cómo se puede realizar o plantear su gestión desde una posición preventiva o defensiva.

## 6. El riesgo reputacional

### 6.1. Reputación

¿Qué es el riesgo reputacional? Evidentemente se trata de un tipo de riesgo, un tipo de riesgo especial, que en los últimos tiempos por los grandes cambios que ha sufrido la forma en la que se gestiona la información, la comunicación y la divulgación de contenidos necesita ser revisado para ajustar su definición.

Podemos comenzar analizando el concepto de reputación. Según el diccionario de la Real Academia Española tiene una doble acepción:

- *Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo.*
- *Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo.*

Entran en juego según esta definición la “Opinión o consideración” así como el “Prestigio o estima”, teniendo esto en consideración se observa que el concepto gira sobre una vertiente subjetiva (opiniones o consideraciones) y una objetiva (prestigio o estima) En la primera es el propio sujeto el que se ha formado una opinión sobre alguien o algo y en la segunda parece que se refiere al prestigio o estima que, de forma colectiva, y por lo tanto objetiva, se puede tener de otro o de una cosa. Para enfocar el alcance de este trabajo debemos hacer foco en la importancia que tiene la reputación como prestigio o estima para una gestión de la reputación empresarial o corporativa. Es cierto que esa reputación (prestigio) está compuesta por el consenso de un cúmulo de opiniones o consideraciones subjetivas, las de cada sujeto que compone un colectivo, pero de cara a la gestión de la reputación y en concreto para la defensa de una buena reputación frente a los riesgos que la pueden impactar, haremos siempre referencia a reputación desde esta perspectiva.

Si consideramos el concepto reputación así, en el ámbito empresarial, es importante destacar que la reputación representa el vínculo emocional que une a los clientes, proveedores, competidores, reguladores, en resumen, a todos los que se relacionan con una empresa, con esa compañía.

Existen técnicas y metodologías que pueden facilitar la medida del nivel o del grado de reputación que una empresa tiene para todos esos colectivos que de forma agregada representan un índice reputacional.

Uno de ellos, el más extendido tal vez a nivel internacional, es el índice Global Reprtrak® 100, que posiciona las 100 mejores empresas del mundo desde el punto de vista de la reputación corporativa. Para este índice que año tras año incrementa su alcance en términos de empresas “auditadas” lo más relevante para obtener una medida de la reputación corporativa es la confianza que genera esa compañía en sus relaciones con terceros. En este índice las 100 empresas seleccionadas deben cumplir algunos criterios como:

- Más de 2.000 millones de dólares de facturación
- Puntuación reputacional por encima de la media de las empresas medidas, para ello se utiliza un algoritmo desarrollado por Reprtrak®

En 2020 han sido seleccionadas por orden las siguientes empresas:



(Fuente: <https://www.reprtrak.com/>)

En España el más usado es el informe MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) que realiza, desde 1999, la empresa Análisis e Investigación, que es propietaria de la metodología MERCO y que presenta su informe incluso con aval de auditor externo para evidenciar su rigurosidad en la aplicación del modelo de medición. La metodología MERCO se basa en la realización de encuestas internas y externas a una compañía y con los resultados en base a la puntuación obtenida elaborar un índice y un ranking de reputación. Las encuestas se dirigen a distintos colectivos como: directivos, expertos (entre los que se encuentran periodistas, funcionarios, catedráticos y profesores de universidad, social media managers, sindicatos, ONGs) y se cruza con otros rankings e información disponible. Los resultados en España de las 20 mejores empresas desde el punto de vista reputacional son para 2020:

1º	INDITEX
2º	TELEFÓNICA
3º	EL CORTE INGLÉS
4º	REPSOL
5º	SANTANDER
6º	BBVA
7º	CAIXABANK
8º	MERCADONA
9º	IBERDROLA
10º	MAPFRE
11º	NATURGY
12º	NESTLÉ
13º	GRUPO SOCIAL ONCE
14º	COCA-COLA
15º	DANONE
16º	ENDESA
17º	SIEMENS
18º	BANKINTER
19º	INDRA
20º	MICROSOFT

(Fuente: Informe MERCO 2020. [www.merco.info](http://www.merco.info))

Existen otros índices de donde obtener más información para completar el índice de reputación corporativa. Por ejemplo:

- El índice de las mejores empresas para trabajar, Ranking Best Workplaces, empresas que son valoradas desde el punto de vista de las condiciones que brindan a sus empleados. En el estudio para elaborar el ranking se analiza la cultura corporativa y además se completa con encuestas a terceros que se relacionan con la empresa, como sus proveedores.
- Ranking Nacional de Empresas, que ordena por facturación a las empresas españolas en función de los datos de registros públicos.
- El informe de Mejores Marcas Españolas que elabora la empresa Interbrand, en el que se selecciona las marcas españolas en función de un ranking de valor.

Podemos afirmar que existe cada vez mayor preocupación en las empresas españolas por acreditar su reputación en el mercado, esto lo demuestra el volumen de participantes en el informe MERCO que crece anualmente.

## 6.2. Riesgo Reputacional

Cerrado el punto anterior se comprueba que se puede medir la reputación, ahora es momento de definir el riesgo reputacional.

El Comité Europeo de Seguros (CEA) y la Asociación de Actuarios de Europa lo definen como:

*“Riesgo de que la publicidad adversa con respecto a las prácticas comerciales y relaciones de una aseguradora, ya sean verdaderas o no, cause una pérdida de confianza en la integridad de la institución. El riesgo reputacional podría surgir de otros riesgos inherentes a las actividades de la organización. El riesgo de pérdida de confianza afecta a las partes interesadas, que incluyen, entre otros, clientes actuales o potenciales, inversores, proveedores y supervisores.”*

Teniendo en cuenta la anterior definición y considerando que el riesgo reputacional se suele identificar con un “riesgo de riesgos” podemos aportar una definición tradicional:

*La posibilidad de sufrir pérdidas, a consecuencia de eventos que dañen o puedan dañar potencialmente la imagen de una compañía, entendiendo como imagen la percepción que de una empresa puedan tener sus grupos de interés o stakeholders<sup>10</sup> (accionistas, clientes, proveedores, reguladores, competidores)*

Si analizamos los elementos esenciales de este tipo de riesgo, conforme a su definición serán:

- Existencia de un **evento** que de forma directa, indirecta, real o potencialmente pueda **causar un daño** que se manifestará en un perjuicio económico de forma inmediata o no, es decir puede darse un daño económico que se irá manifestando por el transcurso del tiempo. En su manifestación más severa el riesgo reputacional puede hacer que una compañía se vea obligada a paralizar su actividad o incluso a ser disuelta.
- Que el daño se cause a la **imagen de la compañía**. El concepto de imagen se debe medir en términos objetivos, no se trata de menoscabos en la reputación que una compañía cree tener en el mercado, sino que se debe ponderar mediante herramientas que de forma cualitativa o cuantitativa faciliten una medida objetiva del valor de la imagen para establecer correctamente el impacto. Ese concepto de imagen debe referirse a la concepción interna que el colectivo

---

<sup>10</sup> Ver Anexo 1 - Glosario

de partes interesadas ha creado o asumido en base al comportamiento público de la compañía.

- Que el **daño sea “reputacional”** En este punto se relaciona la imagen, a la que nos referíamos previamente, con la reputación. La reputación se sostiene sobre la trayectoria de una compañía, las prácticas que ha venido desarrollando y la posición que ocupa frente a sus competidores, en resumen, su capacidad de cumplir los compromisos que ha asumido con sus grupos de interés.

### 6.3. Riesgo Reputacional en la Actualidad

Desde principios del siglo XX, las organizaciones han tomado mayor conciencia de su posición y efectos en la sociedad. Podemos ver como se ha evolucionado desde un afán puramente económico que surge tras la revolución industrial, las empresas se valoraban por su capacidad para generar beneficio sin tener en cuenta otros aspectos como el daño social que podía suponer emplear a personas con jornadas de 15 horas de trabajo manual diario. Como se ha indicado es a principios del siglo XX cuando se pone en valor el concepto de “conciencia social” que empieza a tenerse en cuenta por las empresas a la hora de crear sus estrategias, ya no se puede obtener beneficio a cualquier precio sino cumpliendo con ciertos criterios sociales que de alguna forma contribuyan a mejorar la coyuntura social en conjunto. Es a finales del siglo XX cuando además de valorar la conciencia social las organizaciones pasan a poner el foco en la confianza, el objetivo es que todos los *stakeholders* de una empresa tengan confianza en la misma, esto evidentemente debe medirse por la reputación que se tiene en una compañía. Por lo tanto, si el valor “confianza” pasó a ser estratégico debería ser prioritario su defensa frente a los riesgos que podían minar su valoración. Es por ello por lo que surgen los primeros modelos de medición reputacional y surgen las primeras estrategias de defensa basadas en planes de comunicación frente a crisis reputacionales. Esta coyuntura que hemos querido representar en estas líneas puede estar cambiando radicalmente desde que han aparecido los nuevos paradigmas de la comunicación y la relación social, las redes sociales, y por otro lado el fenómeno de la transformación digital que ha hecho que la forma en que nos relacionamos con las empresas cambie de punto a punto por efectos de la automatización de procesos, por ejemplo.

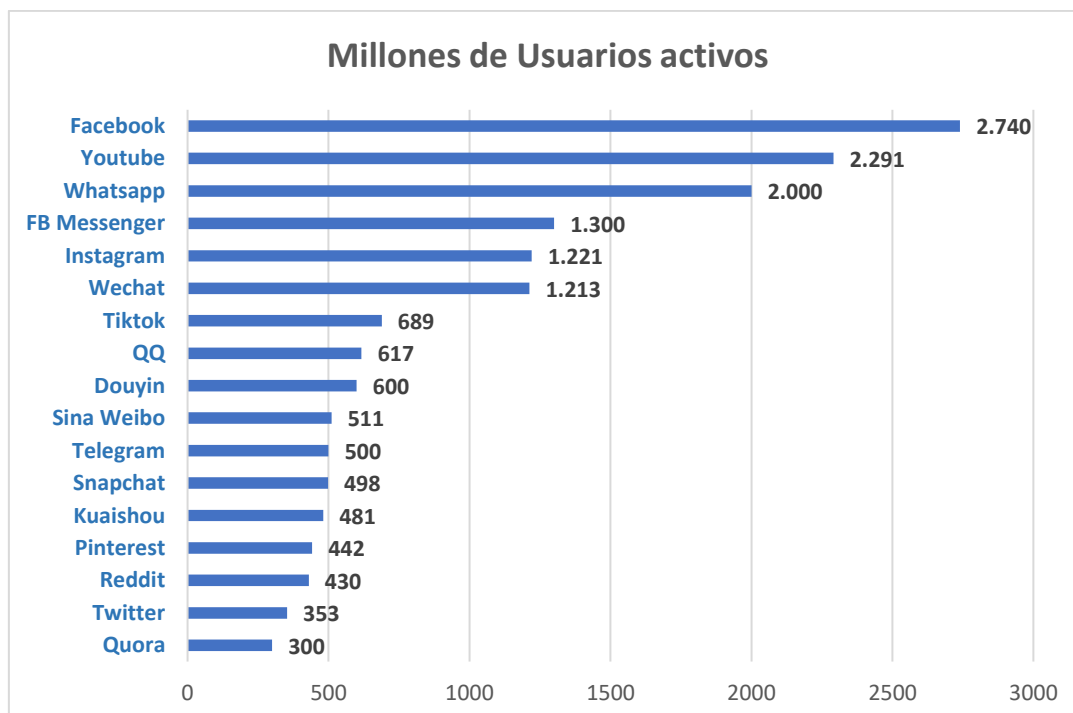
El concepto de riesgo reputacional que se ha analizado es de común aceptación, pero se debe hacer reflexión más profunda para poder dimensionarlo correctamente ya que hay palancas muy relevantes que están haciendo que tenga cada vez mayores impactos, nos referimos a fenómenos como la transformación, la digitalización y la conciencia social frente a actividades poco éticas, morales y delictivas.



Si analizamos los efectos de estos fenómenos veremos cómo han servido de palanca para que el riesgo reputacional haya experimentado una apreciación en términos de relevancia para los gestores de riesgos.

En primer lugar, la transformación y digitalización, fenómeno con impacto mundial que se comparaba con la revolución industrial de la segunda mitad del siglo XVIII pero que está alcanzando una dimensión significativamente mayor. Algunos datos nos permiten poner en contexto el fenómeno.

¿Cómo se puede medir el efecto transformador de la digitalización? La respuesta no es sencilla, pero se pueden plantear algunas métricas que nos permitirán fijar el rango del impacto que este fenómeno ha tenido los últimos diez años. Veamos el uso de las redes sociales, recordemos que las redes sociales son plataformas tecnológicas que permiten crear grupos de usuarios vinculados o no por algún interés común y que permite establecer relaciones, nexos y comunicar mensajes entre amplios grupos de usuarios. El fenómeno de la digitalización ha sido impulsado claramente por el uso masivo de estas plataformas. Vemos en la siguiente gráfica el volumen de usuarios que tienen las redes sociales más importantes en 2021, los datos se expresan en millones de usuarios:



(Fuente: Digital 2021 Global Digital Overview realizado por las empresas We are Social y Hootsuite)

Como se puede apreciar sólo una de las plataformas, Facebook, agrupa casi el 35% de la población mundial, medido en número de usuarios, actualmente se discute sobre si esos usuarios son reales o no, pero es evidente que existe un volumen considerable.

Este dato es clave a la hora de valorar la facilidad con la que una noticia, independientemente de su fuente o fiabilidad se puede extender en cuestión de minutos en un público objetivo de este tamaño.

Los usuarios de estas herramientas pueden obtener de forma inmediata información de cientos, miles, de fuentes distintas. La velocidad y la intensidad a la que un mensaje o una noticia se expande por estas redes se llama “viralización”. Este concepto es muy relevante en este trabajo, la capacidad de llegar a miles de millones de usuarios de forma casi instantánea en el tiempo hace posible medir la capacidad de viralización de cualquier contenido.

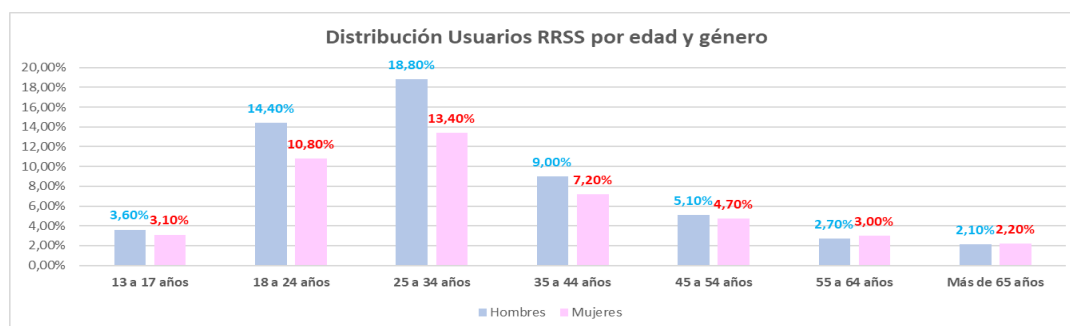
Otro de los elementos que tener en cuenta de las redes sociales, en términos de transformación digital, es la capacidad para ofrecer o vincular servicios personalizables para sus usuarios, podemos afirmar que las redes sociales son un elemento esencial y dinamizador de la transformación digital. Pero esto ¿tiene algún efecto en el riesgo reputacional? Por supuesto que sí, si analizamos las dimensiones de las redes sociales podemos tener un orden de magnitud de hasta donde pueden llegar los efectos del riesgo reputacional cuando se viraliza un contenido que afecta o que trata sobre la reputación de una empresa. Ya conocemos el número de usuarios, pero ¿cuánto tiempo dedican a las redes sociales? Analizando los datos de la siguiente gráfica observamos el tiempo diario, en minutos, que los usuarios dedican de media a la conexión a redes sociales:



(Fuente: Digital 2021 Global Digital Overview realizado por las empresas We are Social y Hootsuite)

La tendencia de los tiempos de conexión es ascendente y como observamos, de media, estamos conectados más de dos horas diarias a las redes sociales consumiendo información y servicios relacionado con contenidos cuyo origen en muchos casos no pasa ningún filtro o control de veracidad, oportunidad, procedencia, etc.

Si entramos en detalle en estos datos y realizamos un análisis por segmentos de edad y género de los usuarios observamos:



*(Fuente: Digital 2021 Global Digital Overview realizado por las empresas We are Social y Hootsuite)*

Entre los 18 y 44 años se agrupan los segmentos de edad que más usuarios a redes sociales aportan, son los hombres entre 25 y 34 años los que más redes sociales consumen, pero el fenómeno no es ajeno a ningún tramo de edad. Podemos concluir con estos datos que de forma creciente se están ampliando los usuarios de redes sociales, que el fenómeno es global y afecta a toda la población. Esto tiene un impacto en el ámbito del riesgo reputacional ya que la viralización de contenidos incrementa la velocidad en la que el público objetivo puede tomar conciencia negativa de alguna noticia o contenido relacionado con una marca, una persona o una empresa.

Además del fenómeno de la transformación digital, es común comparar la definición de riesgo reputacional frente a riesgo operacional, en algunos casos se ha tratado de igualar los conceptos subsumiendo el riesgo reputacional dentro de la categoría más amplia de riesgo operacional. Desde nuestro punto de vista esto no se da esa relación de jerarquía, existen elementos característicos suficientes para considerar el riesgo reputacional como una categoría propia dentro de los riesgos asociados a la gestión de una actividad económica, veamos por qué.

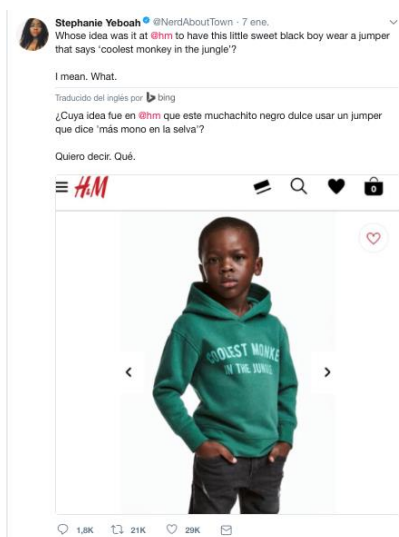
El riesgo operacional es aquel que produce daños por fallos humanos, fallos en los procesos y fallos en los sistemas de información. Es común separar ambos conceptos ya que no necesariamente se requiere una acción (u omisión) interna en la empresa para desencadenar riesgo reputacional, esto último es un requisito esencial en el riesgo operacional y como veremos más adelante el riesgo reputacional suele tener un comportamiento complementario a la aparición de otros riesgos, especialmente el

operacional. Por otro lado, también puede manifestarse riesgo reputacional a consecuencia de eventos que desencadenan otros riesgos como el legal o riesgo de incumplimiento, es habitual que los incumplimientos legales desencadenen riesgo reputacional que puede llegar a ser muy intenso y con impacto alto en función del sector o actividad que desarrolla una compañía.

Desde el punto de vista del autor el riesgo reputacional podría considerarse una consecuencia del riesgo operacional pero no sería un requisito esencial, es decir la aparición de un riesgo reputacional puede ir ligada a la aparición de riesgos operacionales, pero no necesariamente. Cualquier error humano, fallo tecnológico o fallo de procesos, es decir cualquier manifestación de riesgo operacional puede desencadenar la aparición de eventos de riesgo reputacional, para muestra un ejemplo.

En 2018 la cadena internacional de moda H&M, de origen sueco, sufrió una grave crisis reputacional. Durante una visita a una de las tiendas de la cadena, la influencer británica Stephanie Yeboah descubrió una foto en el catálogo de la cadena en la que se veía un modelo infantil de raza negra con una prenda tipo “sudadera” en la que se leía: “Coolest monkey in the jungle” que se traduce como “El mono más chulo de la jungla”, inmediatamente capturó la imagen del catálogo y la publicó en la red social Twitter acompañada del siguiente comentario:

*“¿De quién fue la idea en H&M de que este dulce niño negro llevara una sudadera que dice ‘el mono más chulo de la selva’? Quiero decir: ¿Qué?”*



*(Fuente: Tweet publicado por Stephanie Yeboah. Imágenes de disturbios en la tienda de H&M en Johannesburgo, Sudáfrica.*

*Imágenes: [https://www.antena3.com/noticias/mundo/asaltan-varias-tiendas-protesta-anuncio-calificado-racista\\_201801145a5b20ca0cf2ae2dfa396fe9.html](https://www.antena3.com/noticias/mundo/asaltan-varias-tiendas-protesta-anuncio-calificado-racista_201801145a5b20ca0cf2ae2dfa396fe9.html)*

*<https://www.lainformacion.com/mundo/h-m-cierra-sus-tiendas-en-sudafrica-tras-ser-tachada-de-racista-por-una-camiseta/6340160/>*

Las consecuencias de esta publicación, que se viralizó en minutos, se dejaron notar sensiblemente en la reputación de H&M. Como consecuencia en algunas zonas del mundo, como Sudáfrica, dónde existe mucha sensibilización frente a las conductas racistas se produjeron manifestaciones que obligaron a la cadena a cerrar temporalmente sus tiendas en aquel país con el consecuente perjuicio económico y el decremento de ventas. Claramente por un fallo interno, falta de control en la publicidad de su catálogo, se produce un impacto directo en la conciencia de los clientes potenciales, especialmente en aquellos de zonas del mundo donde el racismo ha sido una lacra durante años, que desencadena una serie de acciones de desprestigio de la marca que obliga incluso al cierre establecimientos.

Lo interesante del caso anterior descrito es no sólo el evidente impacto del riesgo reputacional sino la velocidad a la que se produjo, la persona que primero publica el tweet denunciando el hecho cuenta con cerca de 50.000 seguidores o “followers” en esta red social. En poco más de 24 horas se produce una viralización de más de un millón de retweets con el contenido del anuncio de H&M. En cualquier caso, se demuestra así la relación de consecuencia que tienen el riesgo operacional y el riesgo reputacional.

Pero no hace falta utilizar un ejemplo de una compañía extranjera, por ejemplo, en España se han producido graves crisis reputacionales, es de sobra conocido el caso de la compañía aérea Aireuropa. En 2013 la aerolínea impidió que Mara Zabala, con minusvalía que le obliga a usar silla de ruedas para desplazarse, el acceso al avión alegando que las personas en silla de ruedas no podían viajar solas. La respuesta de Mara Zabala se realizó mediante la red social Twitter en la que se quejaba de la situación, su tweet no tardó en hacerse viral, la asociación de consumidores FACUA reaccionó, el tweet incluía el hashtag *#discriminación*:



*(Fuente: Twitter; Publicación @Facua, 30 Mayo 2013)*

A raíz de esta publicación se sumaron a retuitear una multitud de usuarios de Twitter haciendo que se viralizase rápidamente ya que hubo algunos influencers que decidieron hacerlo público a todos sus seguidores. En consecuencia, Air Europa decidió utilizar el mismo canal para responder a Mara Zabala, pero el contenido de la respuesta no pareció ser el más acertado ya que se limitaron a publicar un extracto de sus normas de vuelo en la que se reafirmaban en el impedimento a volar de personas en silla de ruedas. Esto avivó la viralización y la indignación de muchos usuarios:



(Fuente: Twitter; @AirEuropa; 30 mayo 2013)

Ante esta respuesta Mara Zabala continuó su acción en Twitter solicitando ayuda a diferentes instituciones, esto contribuyó a que su caso se hiciese aún más viral:



(Fuente: Twitter; @mara\_zabala; 30 mayo 2013)

Aunque Air Europa nunca se ha manifestado sobre la resolución del caso, no han emitido ninguna opinión pública pero actualmente se permite volar a personas en silla de ruedas sin acompañante, de hecho, Mara Zabala ya había volado anteriormente en Air Europa sin acompañante. En cualquier caso, distintas asociaciones de personas con

minusvalía comenzaron a recomendar no usar esta aerolínea en sus desplazamientos y aunque no podemos cuantificar el impacto económico no cabe duda de que la imagen de la compañía quedó dañada. Un fallo humano, en este caso aplicando mal un procedimiento interno desencadenó una crisis reputacional en Aireuropa que evidentemente no fue bien gestionada.

Podríamos seguir ilustrando con situaciones reales las manifestaciones del riesgo reputacional, existen muchos eventos que han desencadenado crisis reputacionales pero lo más relevante es tomar conciencia de la velocidad y el impacto que puede tener. Hay un punto de relevancia en el concepto de riesgo reputacional que debemos tratar antes de continuar, la sensibilidad temporal del concepto de riesgo reputacional, es decir que este tipo de riesgo es sensible al paso del tiempo por los cambios de mentalidad y de conciencia que afectan a la sociedad, del mismo modo que cambian las creencias, los principios éticos y la moral colectiva. Para muestra podemos ver algunos anuncios comerciales que hoy se nos antojan más que incorrectos por sexistas, racistas, dañinos para la salud, al fin y al cabo, circunstancias que hoy serían reputacionalmente insostenibles:



(Fuente: <https://magnet.xataka.com/why-so-serious/34-anuncios-espantosamente-incorrectos-imposibles-de-publicar-hoy-en-dia>)

#### 6.4. Fuentes de riesgo reputacional

Es importante establecer cuáles son los orígenes más comunes del riesgo reputacional, es posible que existan más fuentes de las indicadas a continuación, vamos a centrarnos en las más comunes. Es muy relevante el estudio de estos orígenes para poder establecer mecanismos de defensa.

Podemos encontrar factores de riesgo reputacional en cualquier punto de la cadena de valor de una compañía, si atendemos a la naturaleza de estos factores podemos distinguir las siguientes fuentes:

- Económicos:
  - Afectan a la solvencia, liquidez o a la rentabilidad. Se originan por una mala gestión o por un evento externo que afecte a cualquiera de estos puntos.
- De gestión:
  - Comerciales, percepción de los clientes sobre producto, servicio o precio
  - Recursos humanos, clima laboral de la plantilla, cultura de la organización
  - Negocio, modelo productivo o modelo de negocio
- Estratégicos:
  - De mercado, en función de los mercados en los que se opera o las alianzas con otros operadores del mercado
  - Legal, por cumplimiento normativo, legislación intervencionista
- Gobierno corporativo:
  - Miembros de consejo, fallos de control interno, elección de CEO
- Éticos:
  - Fraude y corrupción
- Sostenibilidad:
  - Daños ambientales, desigualdades, impacto social

Desde cualquiera de estas fuentes pueden surgir eventos que de forma directa o indirecta generen daño reputacional.

#### 6.5. Medición del riesgo reputacional

Según un informe de la consultora Llorente y Cuenca, LLYC, en 2019, sobre el riesgo reputacional en los consejos de las empresas del Ibex, el 91% de las empresas del índice ya incluyen medición del riesgo reputacional en sus informes anuales de gobierno corporativo, se acercan al 100% y el crecimiento los últimos cinco años ha sido notable, ya que en 2014 eran menos del 50%. Esto quiere decir claramente que las grandes



empresas ya utilizan herramientas de medida del riesgo reputacional y el fenómeno se sigue extendiendo a otros tamaños y a todos los sectores.

No existe unanimidad aún sobre cómo debe medirse este riesgo y si atendemos a los resultados del informe de LLYC, tras el análisis de los Informes Anuales de Gobierno Corporativo de las empresas del IBEX el foco para la medición es distinto:

- Para el 46% se debe medir sobre la confianza que los grupos de interés ponen en las compañías
- Para el 29% el riesgo se debe medir por los impactos que supone el incumplimiento de normas
- Para el resto, 25%, se debe medir en función del riesgo operacional al que está expuesta la compañía

En lo que parece haber consenso es sobre la aplicación del marco COSO para la gestión de riesgos, incluido el reputacional (para el 79% de estas empresas según el informe de LLYC) Como ya hemos señalado la medición se realizará en términos de impacto y probabilidad por lo que el resultado será:

Impacto \* Probabilidad

En un modelo simplificado ambas variables se medirán en escalas de valor, por ejemplo, como se representa a continuación en tres niveles bajo/baja, medio/media, alto/alta. En función de la valoración se aplicará una estrategia específica:

Impacto	Alto	Gestionar	Plan de Acción	Plan de Acción
	Medio	Solo Monitorizar	Gestionar	Plan de Acción
	Bajo	Solo Monitorizar	Solo Monitorizar	Gestionar
		Baja	Media	Alta
		Probabilidad		

(Fuente: Elaboración propia)

## Impacto

El impacto es el daño que supone la materialización de un evento de riesgo reputacional, este daño es consecuencia directa de la divulgación de contenidos a través de la red de stakeholders de la compañía, el daño puede afectar directamente a la pérdida de negocio por pérdida de confianza.

El impacto se puede valorar en términos de alcance y velocidad o mediante la variable “viralidad” que puede agrupar a las dos. La viralidad se puede medir por tanto en función del alcance de una noticia, rumor, opinión, contenido. Ese alcance se dará en función de:

- Número de publicaciones directas en redes sociales del origen
- Número de publicaciones indirectas (“me gusta”, “retweet”, recomendaciones)
- Para obtener la viralidad se debe añadir:
  - Número de seguidores del origen, red de seguidores o “followers”
  - Número de publicaciones directas e indirectas por minuto

En función de lo anterior se obtiene una escala:

Viralidad	Métrica Propuesta	Impacto
Alta	Número de recomendaciones (indirectas) / Hora	Alto
Media	Número de recomendaciones (indirectas) / Hora	Medio
Baja	Número de recomendaciones (indirectas) / Hora	Bajo

(Fuente: Elaboración propia)

La métrica de viralidad es relativa y se debe ponderar por algún parámetro que determine el alcance real, cada entidad podrá elegir un parámetro propio:

- Dimensión población, % que representan las recomendaciones por hora sobre un segmento poblacional (país, localidad, continente)
- Dimensión cartera, % que representan las recomendaciones por hora sobre valores de la cartera (número de asegurados, número de pólizas, cartera por mediador)
- Grado de importancia de los stakeholders para la organización

Finalmente, en base al valor podemos construir una correlación con alguno de los tres niveles previstos.

**Probabilidad**

Desde el punto de vista del autor lo más eficiente para obtener un índice de probabilidad es enfrentar los posibles eventos de riesgo identificados al juicio de expertos, se puede obtener mediante entrevista o encuestas a:

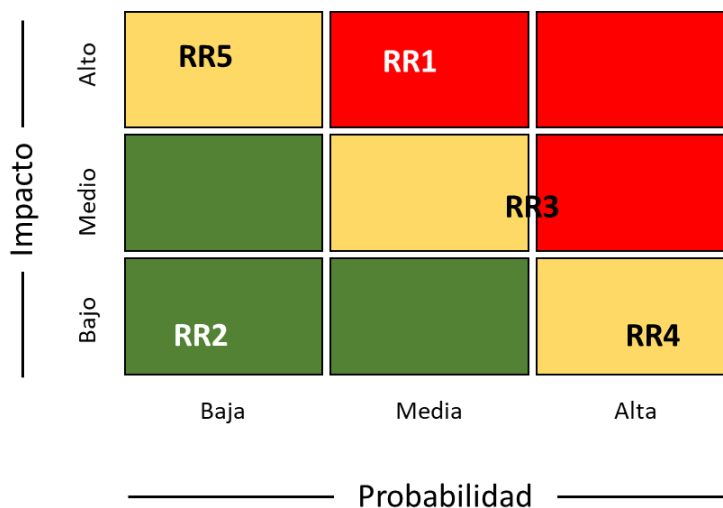
- Perfiles clave de la organización: directivos de la compañía
- Reguladores
- Proveedores
- Clientes

Por ejemplo, se puede preguntar mediante encuesta:

- *Del 0% al 100%, siendo 0% nada probable o 100% con absoluta probabilidad, ¿con qué probabilidad cree que podría darse una crisis reputacional por el comportamiento inadecuado del CEO de la empresa?*

En base a las respuestas obtendremos un grado de probabilidad para cada evento de riesgo y esto se podrá convertir a la escala de tres niveles planteada.

Se obtendrá así la matriz de dispersión de los eventos de riesgo reputacional



(Fuente: Elaboración propia)

## 7. Modelo de defensa frente al riesgo reputacional

### 7.1. Introducción al modelo

Como se ha analizado a lo largo de los puntos anteriores nos encontramos ante un tipo de riesgo mensurable, de alto impacto dado el salto tecnológico reciente y las herramientas por las que se mueve un alto volumen de información, muy expuesto a cambios que acompañan a las circunstancias sociales y por lo tanto debemos afirmar que hay que establecer un modelo de defensa que fije las guías o directrices generales para su implantación.

Ya se ha definido el riesgo reputacional y se ha encuadrado dentro del universo de riesgos identificados que pueden afectar a la actividad empresarial, el ámbito del riesgo reputacional como ya hemos visto afecta a todo el universo de riesgos y se considera normalmente un “riesgo de riesgos”.

En este trabajo nos centraremos en las fases de Actividades de Control, en el ámbito de las compañías aseguradoras de decesos en base a las principales fuentes de riesgo reputacional a las que se hayan expuestas.

### 7.2. Bases del modelo de defensa

La aplicación de este modelo se basará en la existencia de:

- **Política de Gestión del Riesgo Reputacional** – dicha política puede estar ya definida para otros riesgos, pero si no existe deberá definir:
  - Órganos de Gobierno del sistema
  - Medición del riesgo reputacional
  - Indicadores del modelo y relación con el impacto reputacional y económico financiero
  - Modelo de Reporting
  - Roles y Responsabilidades

Normalmente en las compañías aseguradoras existe una política de gestión de riesgos que ya tiene definidos estos puntos y debería aplicar al riesgo reputacional del mismo modo que lo hace para otros riesgos, especialmente el operacional.

- **Metodología de gestión de riesgo reputacional**

La metodología para la gestión de riesgo reputacional tiene las siguientes fases:

1. Identificación y clasificación de los eventos de riesgo reputacional

2. Valoración de los eventos de riesgo en función de su tipo en términos de impacto y probabilidad. Dicho análisis se realizará en cuanto a riesgo inherente y riesgo residual. Siendo:
  - Riesgo inherente: el existente si no se toma ninguna acción para mitigar la probabilidad de ocurrencia o el impacto de un evento.
  - Riesgo residual: residual es el que queda después de actuar frente al riesgo.
3. Establecer las medidas de control y / o los planes de acción para los potenciales eventos, distinguiendo medidas de control preventivas y medidas de control detectivas. Se asignarán responsabilidades en cuanto a la ejecución y mantenimiento de estos controles.
4. Monitorización del sistema de riesgos y controles para detectar la aparición de eventos de riesgo y revisar la eficacia de los controles.
5. Realizar una valoración del riesgo reputacional en base a esa monitorización.
6. Realizar un proceso de mejora continua del sistema, esto es esencial dada la naturaleza subjetiva y cambiante del riesgo reputacional.

Esta metodología, como indicábamos, en su mayoría está estandarizada para compañías del sector financiero y asegurador en cuanto al riesgo operacional.

### 7.3. Modelo de Defensa

En primer lugar, para plantear este modelo hay que tener fijados los principales orígenes de eventos de riesgo reputacional que tiene el asegurador de decesos:

- **Defensa frente a eventos intrínsecos**

Los eventos intrínsecos tienen importancia y pueden darse con frecuencia, pero existiendo un modelo de tres líneas de defensa podemos concluir que la empresa tiene una capacidad de control directo que hace muy eficiente el conjunto de controles detectivos. La cultura de gestión del riesgo operacional en las compañías aseguradoras hace que los fallos en procesos internos, sistemas de información o el fallo humano estén más controlados o cuanto menos para estas compañías es más fácil, en términos de recursos y esfuerzos, la gestión de estos eventos y controles.

Los eventos intrínsecos por tanto derivan del propio tráfico de la compañía en su gestión ordinaria, es decir provienen de la propia forma en la que la empresa se ha organizado, se ha auto regulado y la forma en la que explota sus recursos, información o personas.

Visto lo anterior ¿se puede decir que el riesgo reputacional está mejor gestionado cuando el evento que lo causa proviene de un evento intrínseco a la empresa? Para el autor no es así, ya que el riesgo reputacional puede originarse por eventos de riesgo de

otro tipo, pero con consecuencias e impactos distintos y cambiantes. Por ello cuando hagamos referencia posteriormente a las contramedidas frente a los eventos de riesgo debemos incluir aquellos que afectan de forma intrínseca, sin ánimo de obtener un listado *numerus clausus*:

- Del ámbito organizativo:
  - Personal alta dirección (fit & propper), por ejemplo, un escándalo por fraude o por comportamiento inapropiado de uno de ellos.
  - Personal en puestos clave, igual que en el punto anterior.
  - Representantes y colaboradores mercantiles, igual que en el punto anterior.
- Por identidad:
  - Consejeros, por comportamiento inmoral, acciones ilícitas u otras que pueden afectar directamente a su reputación e indirectamente a la de la compañía.
  - Acuerdos de colaboración y distribución con terceros que puedan afectar de forma indirecta a la compañía.
- Por mala praxis sectorial:
  - Afecten a derechos de consumidores, como por ejemplo no realizar liquidaciones de capital de servicio funerario no utilizado
  - Afecten a la relación con terceros (privados) falta de pago a proveedores, incumplimiento de obligaciones contractuales.
  - Afecten a la relación con las administraciones públicas, no atender a requerimientos, impago de obligaciones tributarias, seguridad social u otros.

- **Defensa frente a eventos extrínsecos**

En la variable extrínseca nos referimos a aquellos eventos que tienen origen en fuentes externas a la organización. En el ámbito del seguro de decesos puede tener origen en los intervinientes y stakeholders que participan en la gestión de un servicio funerario, de forma individual o de forma colectiva, este último caso puede producirse cuando la mala praxis de un operador funerario se extienda en cuanto a reputación al sector.

Vamos a ver a continuación los intervinientes en la gestión de un servicio funerario, considerando el end to end del servicio, ya que cualquier acción de estos intervinientes, externos a la compañía aseguradora, puede ser origen extrínseco de riesgo reputacional:

- Momentos previos al fallecimiento:

- Funerarias que gestionan servicios en modalidad de “pre-necesidad”
- Servicios hospitalarios
- Facultativos
- Gestores de funerales (“funeral planner”)
- Momento del fallecimiento
  - Avisadores y comisionistas de servicios funerarios. Aunque existe control sobre prácticas poco éticas e incluso fraudulentas aún se dan casos de mala praxis en el sector
  - Servicios hospitalarios
  - Facultativos
  - Servicios funerarios
  - Empresas de asistencia (BPO, Call Center)
  - Servicios de captura de siniestros de compañías aseguradoras
  - Servicios complementarios al servicio funerario:
    - Floristas
    - Religiosos
    - Oradores
    - Rezadoras, plañideras
    - Marmolistas
    - Servicios profesionales: catering, música, ornamentos funerarios (joyas, cuadros, impresiones 3D) servicios digitales (borrado de huella digital, por ejemplo, plataformas conmemorativas)
    - Cargadores
    - Porteadores
    - Diarios de prensa, esquelas
    - Colocadores de esquelas murales
    - Emisoras de radio, esquelas telefónicas
    - Empleados o funcionarios de cementerios sacramentales o públicos
    - Sepultureros
- Servicios post-fallecimiento:
  - Gestorías
  - Servicios funerarios en los trámites posteriores al fallecimiento o eventos de conmemoración y aniversario

## 7.4. Buenas prácticas frente al riesgo reputacional

Cualquier compañía del sector que quiera establecer medidas defensivas además de aplicar este modelo de defensa debería cumplir unas buenas prácticas (BBPP) para combatir los impactos del riesgo reputacional, en concreto:

- **BBPP.1 Crear y mejorar continuamente la imagen de compañía.**

Todas las compañías tienen capacidad para hacer esto, se trata de afianzar en la imagen de los clientes y consumidores el compromiso de la compañía con sus valores. Se debe mantener una definición coherente de los valores, se deben adaptar a la realidad cambiante y emplear medios adecuados a la difusión que se debe dar a los mismos. En este sentido es esencial que se implique la alta dirección de la empresa, siempre es bueno que sea el primer ejecutivo de la compañía el que desarrolle estas actividades.

- **BBPP.2 Conocer el sector y el entorno.**

Puede parecer una obviedad, pero las empresas deben tener conocimiento profundo de la coyuntura sectorial:

- Legislación nacional e internacional sectorial y general
- Competencia y clientes
- Proveedores y terceros
- Administraciones públicas
- Asociaciones y colectivos
- Personas claves, influencers

No tener este conocimiento puede hacer que se esté más expuesto a eventos de riesgo reputacional.

- **BBPP.3 De la estrategia al sistema**

Disponer de herramientas que permitan monitorizar la alineación de la estrategia con el sistema de defensa y aporten información para mejorarlo continuamente.

- **BBPP.4 Comunicación**

Contar con planes de comunicación y divulgación que cuenten con las acciones concretas a lanzar, diseñadas por grupo de interés, en los momentos concretos y que incluyan mecanismos de actuación frente a crisis de tipo reputacional.

- **BBPP.5 Recurrir a fuentes externas**

En un entorno tan cambiante se hace necesario disponer de la ayuda profesional suficiente para poder mantener otras BBPP, el asesoramiento de expertos es esencial para cubrir materias muy técnicas: medioambiente, sociedad, transformación.

- **BBPP.6 Negocio lo primero**



Las áreas de negocio son las que de forma directa ejecutan la estrategia, en ese sentido deben contar siempre con la colaboración e implicación de las áreas soporte, es esencial que cuenten siempre, como cliente interno, del mejor asesoramiento interno para evitar situaciones de riesgo reputacional, desde las áreas legales, tecnológicas, rrhh, deben alimentar de información al negocio para que pueda mejorar sus controles frente al riesgo reputacional.

- **BBPP.7 Diligencia por encima de todo.**

Hay que ser diligente y riguroso, sólo así se puede garantizar que se cumplen los protocolos internos, los procedimientos y fomentar una cultura de control. La empresa diligente no necesita muchos esfuerzos para mejorar su imagen en el mercado.

## 7.5. Propuesta de controles

### 7.5.1. Controles frente a eventos de riesgo reputacional que surgen de forma intrínseca

El ámbito de control de que dispone el asegurador de decesos de forma intrínseca está fuertemente contrastado y testado ya que se deriva fundamentalmente de la existencia de un control por supervisión de las entidades aseguradoras. La actividad aseguradora tiene un marco legal de control y supervisión que afecta desde las condiciones de acceso al mercado asegurador, al funcionamiento al mantenimiento de los requisitos e incluso a la protección del cliente de seguros.

Es por ello por lo que no se va a hacer mucho énfasis en describir el modelo de supervisión, más allá de mencionarlo y poner en valor su efectividad. El marco normativo de derecho público específico es:

- Ley 20/2015, de 14 de julio, de Ordenación, Supervisión, y Solvencia de las Entidades Aseguradoras y Reaseguradora (LOSSEAR)
- Real Decreto 1060/2015, de 20 de noviembre, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras. Por el que se aprueba el Reglamento de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras (ROSSEAR)
- Real Decreto Ley 3/2020, de 4 de febrero, de medidas urgentes por el que se incorporan al ordenamiento jurídico español diversas directivas de la Unión Europea en el ámbito de la contratación pública en determinados sectores; de seguros privados; de planes y fondos de pensiones; del ámbito tributario y de litigios fiscales. Por el que se establece la Normativa de Distribución de Seguros.

Además, para las compañías aseguradoras existe una norma específica que regula la relación entre los tomadores de pólizas de seguros y ellas mismas, es la Ley 50/1980, de 8 de octubre, del Contrato de Seguro y que en sus artículos 106.bis, 106.ter y 106.cuater de la sección quinta “Seguros de Decesos y Dependencia”, Título III “De los Seguros de Personas”

El funcionamiento conjunto del modelo de supervisión y los mecanismos de defensa de los derechos de los asegurados hace como indicábamos anteriormente que el ramo de decesos se pueda considerar controlado en cuanto a su funcionamiento y gestión y por lo tanto están mitigados los riesgos reputacionales. Los aspectos claves son:

- Control de las condiciones de acceso a la actividad
- Requisitos para obtener la autorización administrativa
- Establecimiento de un sistema de gobierno, con las funciones clave claramente definidas (hay que destacar que esto supone la aplicación de un modelo con triple barrera de defensa frente a riesgos)
- Requisitos de solvencia específicos para poder acceder y continuar la actividad aseguradora
- Control de los socios (fit & proper) así como de sus participaciones significativas
- Control de las operaciones societarias
- Supervisión de los altos cargos directivos de las compañías
- Las medidas de protección del asegurado que establece esta normativa y los mecanismos para la resolución de conflictos que se establecen por distintas normas, destacar que recientemente se traspuso al ordenamiento jurídico español la DIRECTIVA 2013/11/UE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 21 de mayo de 2013 relativa a la resolución alternativa de litigios en materia de consumo, mediante la ley 7/2017 de 2 de noviembre y que afecta a los sistemas establecidos para la defensa del asegurado.

En resumen, se puede decir que, desde el punto de vista intrínseco, incluso podríamos decir que, a nivel sectorial, existe una cultura y un sistema de control contrastado que funciona de forma ejemplar.

Para cerrar este punto como muestra podemos analizar si los clientes, asegurados y tomadores, del ramo de decesos, como principal *stakeholder* tienen una opinión favorable o no de los servicios de estas compañías, por lo menos identificar si existe un índice que nos permita obtener una aproximación al valor reputacional del sector.

En 2018 la OCU realizó una encuesta para analizar el grado de satisfacción de los asegurados de decesos con sus compañías, el resultado fue que el 72% se mostraban muy satisfechos con los servicios prestados por las aseguradoras. Según este estudio, la puntuación media de satisfacción fue de 7,9 puntos sobre 10. Sólo un 15% se mostró descontento con el servicio. Los aspectos peor valorados fueron la sensación de presión para comprar productos más caros y la poca transparencia con la factura.

Si analizamos otro indicador que puede servir para tener una medida reputacional directo de la compañía aseguradora podemos analizar las volumetrías de reclamaciones y sus resultados. Primero el número de reclamaciones que han resuelto las entidades aseguradoras mediante sus servicios de reclamaciones o atención al asegurado:

	Número de Reclamaciones de la Prestación de Decesos Resueltas por la Entidad				
	31/12/2020	31/12/2019	Variación	Crecimiento	Composición
Favorable para el Asegurado	570	524	46	8,78%	41,88%
Favorable para la Entidad	791	615	176	28,62%	58,12%
<b>Total Reclamaciones</b>	<b>1.361</b>	<b>1.139</b>	<b>222</b>	<b>19,49%</b>	<b>100,00%</b>

(Fuente: ICEA – El Seguro de Decesos 2020)

Se aprecia un incremento cercano al 20% de las reclamaciones, puede tener explicación en el aumento de la siniestralidad en 2020 debido a los efectos de la pandemia COVID19. Las resoluciones favorables para la entidad siguen por encima del 50%, de hecho, se acercan al 60% en 2020. Si atendemos al volumen de reclamaciones por volumen de servicios gestionados es inferior al 0,5%, esto indica claramente que es un sector muy orientado al cliente y preocupado por la calidad de sus servicios. En cuanto al servicio de defensa de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones ha tenido estos datos:

	Número de Resoluciones de la DGSFP en el año				
	31/12/2020	31/12/2019	Variación	Crecimiento	Composición
Favorable para el Asegurado	43	13	30	230,45%	35,54%
Favorable para la Entidad	78	30	48	159,92%	64,46%
<b>Total Resoluciones</b>	<b>121</b>	<b>43</b>	<b>78</b>	<b>181,40%</b>	<b>100,00%</b>

(Fuente: ICEA – El Seguro de Decesos 2020)

La ratio de resoluciones a favor de la compañía aseguradora es mayor aún que en las reclamaciones resueltas por las compañías 64,46%. El volumen de reclamaciones gestionadas es muy bajo en relación con los siniestros, un 0,047%.

Atendiendo a estos datos podemos concluir que los controles intrínsecos al ejercicio de la actividad aseguradora en el ramo de decesos funcionan correctamente, no parece que el foco de riesgo reputacional sea la propia actividad aseguradora. Pero veamos si

ocurre lo mismo en la actividad indirecta que afecta a estas compañías, es decir la actividad de terceros, especialmente sus proveedores funerarios.

### 7.5.2. Controles frente a eventos de riesgo reputacional que surgen de forma intrínseca

La relación fundamental de la compañía aseguradora de decesos, como vimos anteriormente, se da con los proveedores funerarios consecuencia lógica del seguro de decesos como seguro de prestación. Por lo tanto, para controlar el foco de riesgo reputacional externo de proveedores se puede actuar en distintos momentos de la relación con el proveedor.



(Fuente: Elaboración propia)

## Antes del inicio de la relación con el proveedor

### Control 1: Análisis Reputacional

El hecho de que alguna compañía esté en algún índice similar puede ofrecer cierta garantía y facilitar la labor de selección de proveedores que tengan sensibilidad frente a riesgos reputacionales.

Pero ¿qué ocurre con los sectores que no disponen de índices de este tipo o no existen referencias de otro tipo?

En estos casos se puede recurrir a expertos, existen compañías que prestan servicios en el ámbito de la reputación corporativa, estas empresas realizan estudios ad hoc de forma que se obtiene una referencia de riesgo reputacional de una compañía. Una de las herramientas más empleadas para ello son los informes de *social listening* o de “escucha social” si hacemos la traducción literal. Estos informes analizan por temática

o palabras clave asociadas a una organización el volumen que generan de tráfico en las redes sociales y si este tráfico es positivo o negativo para la organización. Sería posible por lo tanto realizar encargos específicos para un tipo de empresa antes de contar con sus servicios o por una compañía que necesite acreditar de alguna forma su reputación.

Un ejemplo de herramienta para realizar un social listening fiable es el Brandwatch con el que se analizan las conversaciones públicas que se dan sobre una marca o empresa en internet. Esta herramienta se desarrolla de la siguiente forma:

- Configuración del Query. Lanzamiento de un query, códigos indicando qué palabras clave rastrear como por ejemplo los datos de una empresa asociados a su gestión, en el caso de una funeraria se podría programar una búsqueda tipo “Nombre Funeraria / mal servicio / desastroso / nefasto / horrible / pésimo” Se obtendrá una compilación de las conversaciones sobre la funeraria y temas relacionados con incidencias, fallos, opiniones.
- Captación de datos y creación del panel de control. Rastreo, filtrado y categorización de menciones:
  - Eliminación de menciones irrelevantes: todas las menciones que no reflejen nuevas demandas o nivel de satisfacción sobre los servicios (empresas, asociaciones, despachos legales, partidos políticos).
  - Creación del panel de control para leer, categorizar y producir representaciones gráficas de las menciones rastreadas.
- Análisis de datos y generación de insights o principales sensaciones de los clientes o usuarios. Extraer conclusiones y recomendaciones sobre la reputación para poder adaptar su estrategia de comunicación y posicionamiento.

En función del volumen de encargos de servicio funerario que la aseguradora realice a la funeraria en concreto puede ser bueno optar por realizar este tipo de análisis.

## **Control 2: Homologación de Proveedores**

La homologación de un proveedor para cualquier organización es en sí un proceso preventivo de control, supone aplicar una defensa previa al establecimiento de una relación formal. En el ámbito de la prestación funeraria esto puede suponer una gran ayuda, dada la naturaleza de la relación especial que facilita la compañía de seguros entre sus asegurados o sus familias y los prestadores del servicio fúnebre.

Homologar no es otra cosa que aplicar un control, esto puede darse con mayor o menor intensidad, pero no cabe duda de que es el mejor momento para obtener evidencias que puedan acreditar una posición de reputación de un proveedor. Debe ser la compañía

aseguradora la que marque cómo será el proceso hasta la homologación, un proceso de homologación debería tener estas fases:

- Fase de tramitación
- Fase de homologación
- Revisión continua

En la **fase de tramitación** se debe obtener toda la documentación necesaria del proveedor funerario, se puede presentar este listado como mínimo a solicitar:

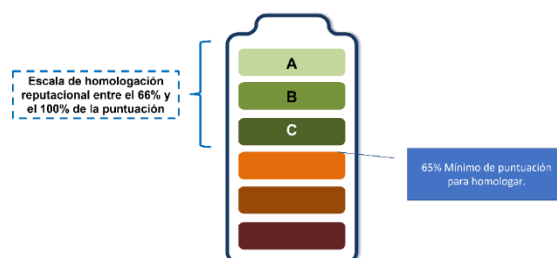
- Carta de presentación de los propietarios
- Curriculum vitae, nivel de formación, grado de estudios finalizados y/o cursos adicionales de los propietarios y/o la alta dirección de la compañía
- Vinculaciones con otras empresas de los propietarios y de la alta dirección de la empresa
- Relaciones familiares entre los propietarios o entre la alta dirección de la compañía
- Certificaciones de honorabilidad comercial de los propietarios de las compañías proveedoras
- Informe por experto incluyendo detalle descriptivo y reportaje fotográfico de las instalaciones y mercaderías de las que dispone
- Licencia administrativa para operar (aplicable solo a empresas funerarias)
- Contrato de arrendamiento de servicios
- Cuestionario de privacidad, en este cuestionario es importante que el proveedor especifique su pertenencia a otros grupos, asociaciones, patronales y en definitiva cualquier relación de naturaleza especial con otros actores del sector funerario
- Contrato de encargo del tratamiento (RGPD)
- Tarifas de los servicios funerarios, firmados y sellados
- Relación de los servicios funerarios subcontratados
- Documento actualizado del Impuesto de Actividades Económicas (IAE) y/o declaración censal (modelo 036/037) donde figuren los epígrafes dados de alta
- Copia, en su caso, de la escritura de constitución de la sociedad con los datos identificativos de todos los socios y/o empresas con las que pudiera existir algún tipo de vinculación
- Certificado expedido por la Agencia Tributaria de estar al corriente de pago en sus obligaciones fiscales, el cual se requerirá anualmente mientras dure la colaboración del proveedor con la Compañía. En el caso de que se produzca la

sustitución de una empresa ya dada de alta por otra nueva con la que exista cualquier tipo de vinculación, serán necesarios los certificados tributarios de ambas empresas.

- Certificado de estar al corriente de pago de las cotizaciones sociales emitido por la Tesorería de la Seguridad Social, el cual se requerirá anualmente mientras dure la colaboración del SSPP con la Compañía. En el caso de que se produzca la sustitución de una empresa ya dada de alta por otra nueva con la que exista cualquier tipo de vinculación, serán necesarios los certificados tributarios de ambas empresas.
- Copia del seguro de responsabilidad civil que ampare el ejercicio de su actividad con un capital mínimo de 150.000€ (por ejemplo) como norma general, sin perjuicio del cumplimiento de requerimientos legales que exijan capitales superiores.
- Aportación de información/documentación variada: fotocopia de CIF de la sociedad, números de teléfono de contacto, correo electrónico, código de cuenta corriente, dirección postal de la empresa, todos necesarios para el envío y recepción de información y documentación.
- Documento de adhesión o aceptación del Código Ético y de Conducta que pueda exigir como requisito la compañía aseguradora.
- Indicación de si cuenta con modelo de procedimientos interno de trabajo, procesos o procedimientos estandarizados y si se dan bajo algún estándar (por ejemplo, norma UNE de Servicios Funerarios (UNE-EN 15017:2020, de 18 de noviembre de 2020)
- En los casos de que disponga de focos emisores de gases o dioxinas, habilitación o permiso administrativo y cumplimientos de las mismas al día de inspección (los controles obligatorios y voluntarios deben estar al día)
- Certificaciones de calidad y/o medioambientales en caso de acreditarlas
- Cualquier otro criterio RSC acreditado por el proveedor
- Canales de comunicación y redes sociales en las que se realicen publicaciones
- Metodologías empleadas en la medición de calidad de los servicios que desarrolla (en ese caso evidencias de las puntuaciones o KPIs empleados)

Estos y otros específicos que pueda requerir la entidad aseguradora deberán solicitarse para que el proveedor los acredite en tiempo y forma y se pueda cerrar la fase de tramitación. Algunas compañías aprovechan este proceso para hacer una homologación colectiva de nuevos proveedores o ejecutar el proceso uno a uno en función de las necesidades.

En la **fase de homologación** en sí, se produce una inspección de toda la documentación aportada y se realizan las verificaciones que se estimen oportunas, estas verificaciones podrán consistir en visitas a las instalaciones del proveedor, consultas a registros públicos u otras que permitan evidenciar la realidad de la información aportada. La propuesta que se realiza en este modelo defensivo es que se utilice un sistema de baremo o de puntos en el que se marque una puntuación mínima para acceder a la homologación y una puntuación en el baremo para acreditar un estatus reputacional. Por ejemplo, un mínimo del 65% de los puntos obtenibles por cada evidencia acreditada y entre el 65% y el 100% un escalado de tres niveles A, B, C que coloquen a cada proveedor en un nivel reputacional. Una vez encuadrado el proveedor en su nivel se procede a adjudicar los servicios, suscribir los contratos y pasar al modelo de seguimiento.



(Fuente: Elaboración propia)

**Fase de Revisión Continua**, en esta fase el objetivo es mantener los criterios de homologación activos durante toda la vida de la relación con el proveedor funerario, para ello es importante que al suscribir la relación contractual se reserve la compañía aseguradora cláusulas específicas que habiliten a personal de la compañía realizar auditorías de seguimiento que permitan hacer seguimiento del mantenimiento de los requisitos. Estas auditorías podrán ser periódicas con la frecuencia que se acuerde y se debería acordar que se puedan realizar in situ en las instalaciones del proveedor.

### Durante la prestación del servicio

#### **Control 3: Inspecciones in situ**

En el ámbito del seguro de decesos, para las compañías con mayor tradición y trayectoria en el ramo, las que podríamos denominar clásicas (Por ejemplo: Santalucia y Ocaso) siempre han contado con roles y personas que tienen como misión la inspección y verificación de la calidad de los servicios. Podemos encontrarnos en este sentido con dos perfiles distintos:



- Inspectores de Decesos: cuya función principal es que exista una red de proveedores funerarios para dar cobertura a los servicios que derivan de los siniestros de decesos. Además, se encargan normalmente de negociar las tarifas con estos proveedores, de forma que se ajusten a los capitales que garantizan las pólizas y además se acuerda el desglose del servicio, es decir se incorporan los elementos que se pueden ofrecer en la gestión de los servicios que encarga la compañía aseguradora. Su función no está tan orientada a la calidad del servicio, pero si a que se cumplan los estándares mínimos que se analizarán en las fases de homologación y revisión de proveedores, para ellos los fallos de calidad en los servicios pueden ser un input para las revisiones de tarifa, por ejemplo.
- Agentes de Asistencia: son aquellas personas a las que las compañías de seguros encargan la verificación de la calidad de la prestación del servicio funerario. Estas personas se encargan de contactar con las familias y/o los allegados de los asegurados (fallecidos) para supervisar que el servicio se está desarrollando bajo los criterios mínimos de calidad y la sensación de la familia es adecuada. Además, se encargan en muchos casos de sustituir a la familia en la relación con la funeraria, por ejemplo, en los casos en los que se adelantan a ofrecer los productos configurables del servicio (como el arca funeraria, urna, recordatorios, esquelas, entre otros) a la familia para realizar un asesoramiento previo a la contratación. Se consiguen dos objetivos, el principal, realizar un control de calidad de la prestación y por otro asesorar y guiar a las familias que pueden encontrarse en esos momentos en una situación difícil y con la voluntad, en cierto sentido, anulada y por lo tanto expuestos a la mala praxis de malos proveedores que pueden incurrir en sobreventa u otras conductas poco éticas. Esto es un verdadero control en sí para bloquear o mitigar el origen de eventos de riesgo reputacional.

Podemos preguntarnos ¿qué ocurre en compañías en que el tamaño de la cartera o su filosofía no es la disponer de una red específica de verificadores de la calidad de los servicios funerarios? E estos casos como veremos a continuación se hará a través de la información que pueda reportar cada proveedor, KPIs o indicadores específicos de calidad, pero también es posible subcontratar la verificación a las empresas especialistas en la gestión de siniestros o que realizan asistencia en la externalización de procesos.

## Control 4: Seguimiento de KPIs de calidad

Independientemente de si se dispone de red de recursos propios o no para la verificación de los servicios, es conveniente preparar un cuadro de indicadores que faciliten el control de las gestiones del proveedor para anticiparse a situaciones de riesgo que puedan tener impactos reputacionales.

¿A qué tipo de indicadores nos referimos?

Se puede incluir en el modelo de defensa cualquier tipo de indicador que, de información sobre la gestión del proveedor, pero se recomienda que de cara a mitigar situaciones de riesgo reputacional se incluyan los que tengan que ver con:

- Calidad percibida por los servicios al cliente, se recomienda, por extensión en el sector funerario, utilizar el *Net Promoter Score*<sup>®</sup> o conocido también por sus siglas NPS<sup>®</sup>. Este indicador se ha convertido en un referente en muchos sectores y si bien su origen se remonta a los años 80, ha sido en los últimos tiempos, de 2010 en adelante, cuando se ha consolidado como referente en sectores de gran consumo como viajes, comunicaciones, industria automovilística o en otros tipos de servicios como los financieros, banca y más recientemente en el sector asegurador. El sector funerario lo ha adoptado, o por lo menos las compañías españolas más representativas del sector, Panasef que es la asociación de las principales empresas funerarias en España analiza los resultados sectoriales o de índice agregado del sector. Actualmente se realizan más de 100.000 encuestas anuales por el proveedor de NPS<sup>®</sup> para el sector funerario (según los datos de Panasef en su informe “Radiografía del Sector Funerario”)

El indicador NPS<sup>®</sup> funciona realizando la consulta a los declarantes o firmantes de los servicios funerarios que responden a la pregunta:

*¿En caso de necesidad, recomendaría los servicios de la funeraria a un familiar o a un amigo? Puntuando del 0 al 10, siendo el 0, no, no recomendaría en ningún caso o 10 si siempre recomendaría los servicios de la funeraria.*

La respuesta obtenida debe ser un número del 0 al 10 que se asigna a esta escala:



(Fuente: Elaboración propia)

Una vez clasificado en la escala se aplica la fórmula NPS® que nos facilita en términos porcentuales la posibilidad de que un cliente recomiende los servicios recibidos a su entorno más cercano. La fórmula es la siguiente:

$$\text{NPS}^{\circledR} = \frac{\text{PROMOTORES} - \text{DETRACTORES}}{\text{Total Encuestas}} \times 100$$

(Fuente: Elaboración propia)

El resultado por lo tanto es un porcentaje y es comparable con otros periodos al medido o frente a otras compañías o sectores.

En el sector funerario a septiembre de 2021 los datos sectoriales son:

- NPS® Mensual (septiembre 2021) – 77,85% con una base de 4.705 encuestas
- NPS® Acumulado 2021 (a cierre de septiembre) – 77,57% con una base de 48.594 encuestas

(fuente Opinat, proveedor del NPS® del sector funerario)

Estos datos se consideran de alta satisfacción, hay compañías en el sector funerario que pueden superar el 85% de NPS® esto demuestra la alta vinculación emocional que hay entre el servicio funerario y la sensación o sentimiento que recibe el usuario.

Aunque el NPS® en origen se utilizaba como indicador de patrón de consumo, para detectar tendencias hoy en día se ha afianzado como baremo de la satisfacción del cliente y puede evidenciar cómo las empresas tratan a sus clientes. En el ámbito del seguro de decesos se puede exigir a los operadores funerarios que utilicen el NPS® u otros indicadores de calidad percibida para valorar si existen potenciales amenazas, en cuanto a riesgos reputacionales.

Por otro lado, hay otros indicadores que permiten evaluar la satisfacción percibida, como las encuestas de satisfacción si bien como recomendación de cara plantear un modelo de defensa sería bueno que los proveedores realicen las evaluaciones a través de un tercero que pueda certificar el modelo de evaluación. Así con la periodicidad oportuna se podrán revisar las certificaciones de las mediciones emitidas por el tercero ajeno a la compañía funeraria.

- Otros indicadores que se pueden emplear en el modelo son los de seguimiento de las incidencias en curso y su impacto reputacional. En este caso se debe

garantizar que existe un modelo consensuado con el proveedor por el que se facilitará acceso a la compañía aseguradora a toda la información relacionada con las incidencias que han podido sufrir sus asegurados o sus familias en el desarrollo de un servicio funerario por un proveedor funerario. En base a la experiencia y conocimiento del mercado se pactará un acuerdo de nivel de servicio o como se traduce en inglés *Service Level Agreement* conocido por las siglas SLA. Este acuerdo determinará la forma, plazos y canales por los que la compañía aseguradora establecerá el modelo de control de aquellas incidencias que puedan surgir en el desarrollo del servicio. El SLA fija los requisitos que el proveedor debe cumplir y tiene rango de acuerdo contractual, suele figurar como anexo a los contratos suscritos con proveedores. El SLA definirá:

- Los mecanismos de alerta o canales por los que se notificarán las incidencias
- La forma de actuar del proveedor frente a la incidencia
- Los plazos de respuesta en todas las fases del proceso de resolución
- Los indicadores que se establecerán para el control y seguimiento
- Posibles penalizaciones al proveedor por fallos en la gestión del servicio

### **Momento posterior a la gestión del Servicio Funerario**

#### **Control 5: Revisión de Facturas o servicio Cost-Control**

Uno de los aspectos más difíciles de gestionar en el servicio funerario es la gestión económica. Las compañías funerarias suelen segmentar a sus clientes en función de la tarifa que se aplica:

- Cliente particular
- Cliente o colectivo otros grupos funerarios
- Clientes compañías de seguros

Evidentemente para el primer grupo, clientes particulares, la tarifa es muy distinta ya que no se benefician de los descuentos por *rappel* que obtienen los colectivos de otras funerarias o compañías aseguradoras del ramo de decesos. En el caso que nos ocupa, compañías aseguradoras de decesos, es habitual que exista un colectivo de recursos que se dediquen a la revisión y control de la facturación que emiten las compañías funerarias, este servicio de *cost-control* es una actividad de control detectiva que persigue la homogeneización de la facturación, así como evitar que se incurra en mala praxis al desarrollar la prestación funeraria y posteriormente facturar los servicios correspondientes. Para que este sistema funcione la compañía aseguradora tiene dos opciones:

- Modelo de capital de servicio: como veíamos anteriormente la compañía comunica al operador funerario un capital al que tiene que adaptarse la prestación. Si los familiares del asegurado quieren ampliar servicios por encima del capital, la funeraria será la que indique este punto a la familia que abonará los servicios extra en factura distinta, por lo tanto, la compañía aseguradora recibirá una o más facturas, pero el control se realizará por la cuantía total del capital de servicio. Entiéndase que puede haber excepciones por criterios comerciales, algunas compañías podrían tener alguna atención extra fuera de póliza.
- Modelo de desglose de servicio. En estos modelos suele coincidir que existe la figura del Agente de Asistencia, del que ya hicimos mención anteriormente, esta figura se encarga de supervisar que el servicio incluye los elementos que están pre-acordados. Por lo tanto, al finalizar el servicio y recibir la factura se verificará que lo validado por el Agente de Asistencia es lo facturado y lo que finalmente debe pagarse a la compañía funeraria. La tendencia más reciente es la de dar soporte con medios tecnológicos estos procesos mediante la implantación de un portal o app de proveedores en la que figura la traza del encargo, el servicio, las autorizaciones y notas del Agente de Asistencia y finalmente las facturas, recibos de suplidos e historial de pagos.

Hay que tener en cuenta en este punto que existe un criterio de supervisión para las compañías aseguradoras del ramo de decesos por el que deben ser proactivas en las liquidaciones del capital sobrante del servicio, es decir la parte de la suma asegurada que no se ha consumido por servicios o bienes que factura la compañía funeraria. Por ello es importante que se preste mucha atención al proceso de revisión de facturas, cualquier incidencia en el mismo que llegue a los familiares del asegurado puede convertirse en fuente de riesgo reputacional. Existen muchos ejemplos en el sector, pueden aparecer noticias como esta del diario digital “EIDiario.es” publicada el 29 de marzo de 2020:



(Fuente: Publicación digital; [https://www.eldiario.es/economia/conceptos-inventados-inflados-funerarias-covid-](https://www.eldiario.es/economia/conceptos-inventados-inflados-funerarias-covid-19_1_1225570.html)

[19\\_1\\_1225570.html](https://www.eldiario.es/economia/conceptos-inventados-inflados-funerarias-covid-19_1_1225570.html))

**Control 6: Gestión de Incidencias y Comisiones de Seguimiento**

La gestión de incidencias tiene dos momentos esenciales:

- Resolución de la incidencia en el momento de ocurrencia
- Análisis de las incidencias para aplicar modelos de mejora continua

En el caso que nos ocupa, en el modelo de defensa planteado ya hemos visto cómo se gestionan durante la prestación de servicio, pero lamentablemente a veces los controles preventivos no son suficientes y se debe realizar un análisis forense de las incidencias y los daños o impactos que generan para poder planificar acciones de mejora continua.

Este planteamiento es válido para el riesgo reputacional desencadenado con las incidencias mal resueltas. Especialmente las incidencias que no se resuelven correctamente o se cierran en los plazos previstos suelen ser fuente de riesgo reputacional. En un modelo sistematizado toda la información de las incidencias debe servir de input para lanzar procesos de mejora continua. Las incidencias pueden aportar una información valiosa, aprender de los errores es algo que necesariamente debe incorporarse a la gestión de los riesgos como el reputacional.

Lo que se propone en este punto es que se integre la gestión de incidencias y el proceso de mejora continua para planificar las mejoras en la estrategia de defensa frente al riesgo reputacional de forma que se generen las herramientas y/o procesos para que la organización pueda mitigar los eventos de riesgo.

## 8. Conclusiones técnicas

Como se ha visto en el desarrollo del trabajo, existe una pluralidad de actores intervinientes cuando se produce el fallecimiento de una persona. Esto se manifiesta especialmente cuando el fallecido tiene una póliza que le cubre la prestación del servicio funerario. En ese caso las compañías aseguradoras del ramo de decesos ponen en manos del prestador del servicio funerario una relación que puede venir de décadas, asegurados que durante muchos años han pagado “religiosamente” las primas. Esto hace que se deban implantar medidas de control muy reforzado en la prevención de acciones, conductas o gestiones que puedan tener consecuencias reputacionales para el asegurador si descuida o no despliega esta actividad. Los daños o impactos reputacionales pueden agravarse si no se realiza una gestión *in eligendo*, controles anteriores a la relación con el proveedor o *in vigilando* controles posteriores al comienzo de la relación con el proveedor, es muy importante que exista un modelo de buenas prácticas para anticiparse a situaciones de crisis reputacionales.

Después de realizar el análisis de estas relaciones, asegurador y proveedor, hemos llegado a las siguientes conclusiones técnicas:

- El seguro de decesos tiene aún una presencia significativa en la población española, en 2020 había 22,6 millones de personas con seguro de decesos, esto representa un 48% de la población española. Esto evidencia la importancia que se da a la necesidad de tener un prestador de servicios funerarios para el momento del fallecimiento. La cultura española, del seguro de decesos, es muy particular y distinta a otros países, incluso aquellos que tienen rasgos culturales similares.
- La capilaridad que tiene el sector funerario y la atomización con más de 1.100 prestadores hace que las compañías aseguradoras de decesos deban dedicar esfuerzos significativos a controlar la calidad de la prestación, se trata en muchos casos de siniestros de asegurados que llevan años pagando la prima y en el momento del final de la relación el nivel de exigencia es muy alto.
- La naturaleza del seguro de decesos como seguro de prestación, hace que en muchas ocasiones los asegurados puedan confundir al prestador del servicio funerario con el asegurador, esto implica que las quejas y reclamaciones que se realicen al prestador del servicio funerario puedan afectar reputacionalmente al asegurador.
- Las compañías aseguradoras del ramo de decesos están expuestas a este riesgo, dentro del giro de su actividad ordinaria, de forma directa, así como de

forma indirecta por la actuación de terceros, especialmente sus proveedores. Existe una conexión entre el servicio funerario y las principales fuentes de riesgo reputacional, se ha demostrado que esa relación hace que los usuarios o consumidores de servicios funerarios que derivan de un seguro de decesos sean fuente potencial de daño a las aseguradoras por riesgo reputacional.

- Los principales grupos aseguradores en el ramo de decesos han adquirido o constituido compañías funerarias para tener más control de los servicios, esto es una palanca clave para entender que las acciones de la compañía funeraria pueden tener alto impacto reputacional en la compañía aseguradora. De las cinco primeras compañías funerarias por facturación cuatro pertenecen a compañías aseguradoras y entre las cuatro facturan la quinta parte de lo que factura el sector, otro dato clave que ilustra la relación entre ambos sectores.
- El 59,6% de las defunciones en España son cubiertas por una póliza de decesos, esto puede evidenciar que para las compañías funerarias el 60% de su actividad viene derivado de alguna compañía de seguros, son dos sectores complementarios y para el sector funerario la póliza de decesos es su principal fuente de ingresos.
- Las compañías aseguradoras del ramo de decesos tienen su principal conflicto con sus asegurados por discrepancias por la devolución del exceso de la suma asegurada (según la DGSFP un 50,15% de las reclamaciones del ramo) Esto en muchas ocasiones deriva de excesos de facturación, retrasos o errores que se dan en la facturación que llega desde el operador funerario a la compañía de seguros. Por lo tanto, de forma indirecta el prestador funerario puede trasladar impacto reputacional a la aseguradora.
- Se puede afirmar que uno de los riesgos que más frecuencia e impacto presenta en la gestión empresarial es el riesgo reputacional. Esto aumenta año a año y las compañías cada vez dedican más esfuerzo a mitigar este riesgo en concreto.
- La transformación digital hace que cualquier persona, sin importar la edad, lugar o condición tenga acceso a contenidos, noticias, comentarios, opiniones de terceros, es el caldo de cultivo ideal para generar una red de transmisión o viralización a través de redes sociales. En esta situación el riesgo reputacional se puede hacer muy fuerte y expandir sus efectos muy rápidamente. En el mundo hay casi 3.000 millones de usuarios de redes sociales que de media pasan más de 140 minutos/diarios conectados al día a alguna red social.
- El riesgo reputacional se puede medir, debe medirse, para estimar su impacto y probabilidad de ocurrencia, la tecnología hace que sea cada vez más sencillo



estimar una medida de impacto en base a la viralización de los contenidos, así como los costes que supone mitigar los daños.

- Las compañías aseguradoras de decesos están expuestas de forma directa e indirecta al riesgo reputacional. Especialmente de forma indirecta por la relación entre los prestadores de servicios funerarios y sus asegurados, así como por la actividad que despliegan las empresas funerarias que en algunos casos están directamente vinculadas con las empresas aseguradoras.
- Las empresas aseguradoras deben implantar controles, o mejorar los actuales, sobre la actividad de los prestadores funerarios en todos los momentos de la relación, esto mitigará significativamente el daño reputacional sobre todo si se hace antes de comenzar la relación, mediante controles preventivos.

## 9. Conclusiones personales

- El del riesgo reputacional es un campo de estudio aún por desarrollar, no existen muchas fuentes que de forma científica hayan profundizado, o por lo menos es la sensación que tengo, si lo comparamos con otros tipos de riesgo.
- La velocidad a la que se están produciendo los cambios tecnológicos y las herramientas de que disponen los consumidores para intercambiar información hacen que este riesgo esté tomando cada vez más protagonismo, creo que el futuro de su gestión tendrá que vincularse necesariamente con expertos tecnológicos en el campo de las redes sociales, el social media,
- Humildemente creo que sería bueno que desde ICEA como gran experto en la investigación de nuestro mercado asegurador se promoviese la creación de un ranking reputacional que nos de un índice sectorial e individual para las compañías. Desconozco si esto se ha hecho o planteado ya, pero creo que podría aportar mucho, tal vez alguien en otro MDA se anime a desarrollar un trabajo sobre la creación de ese índice, me encantaría poder ayudar y me pongo a disposición de ICEA si alguna vez se hace.

## 10. Bibliografía

- ANGELOVSKA, ANA. “*The Reprtrak Company (2020) Is Your Company Ready for the Reputation Risks Associated with New Technology?*”. Disponible en: <https://www.reprtrak.com/blog/reputation-risk/> [consulta 02-09-2021]
- CARRERAS, E. et al. “*Reputación corporativa. Introducción en el carácter científico de la gestión de la reputación corporativa*”. LID Editorial. Mayo 2013.
- CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS. “*Barómetro de Octubre de 2021*”. Disponible en: [http://datos.cis.es/pdf/Es3337creenciasMT\\_A.pdf](http://datos.cis.es/pdf/Es3337creenciasMT_A.pdf) [consulta: 14-10-2021]
- GARCÍA, LUCIA. “*Cuadro de Mando de Reputación Herramienta integral de inteligencia reputacional*”. Disponible en: <http://www.villafane.com/publicaciones/> [consulta: 15-07-2021]
- HOOTSUITE (2020) “*Digital 2021 Global Digital Overview*” Disponible en: <https://www.hootsuite.com/es/recursos> [consulta: 20-09-2021]
- JACKSON, M. PEGGY. “*Reputational Risk Management: The Essential Guide to Protecting Your Reputation in Crisis Situations*”. Business Expert Publishing, Febrero 2010.
- MERCO. “*Ranking Empresas por Reputación en España 2021*”. Disponible en: <https://www.merco.info/es/ranking-merco-empresas> [consulta: 01-10-2021]
- MERCO. “*Metodología e Informe de Verificación para MERCO Empresas*” Disponible en: <https://www.merco.info/files/2021/09/1234/metodologia-e-informe-de-verificacion-merco-empresas-es-2021.pdf> [consulta: 01-10-2021]
- MINISTERIO DE SANIDAD, CONSUMO Y BIENESTAR SOCIAL. “*Guía de Consenso Sobre Sanidad Mortuoria*” Disponible en: [https://www.mscbs.gob.es/profesionales/saludPublica/sanidadExterior/docs/GUIA\\_CONSENSO\\_SANIDAD\\_MORTUORIA.pdf](https://www.mscbs.gob.es/profesionales/saludPublica/sanidadExterior/docs/GUIA_CONSENSO_SANIDAD_MORTUORIA.pdf) [consulta: 01-08-2021]
- NIELSEN, KASPER. “*The Reprtrak Company (2019) Measuring Reputation Risk with Kasper Nielsen [Podcast]*” Disponible en: <https://www.reprtrak.com/blog/measuring-reputation-risk-podcast-with-kasper-nielsen/> [consulta: 06-10-2021]
- ORGANIZACIÓN DE CONSUMIDORES Y USUARIOS. “*Seguros de decesos: se puede llegar a pagar hasta tres veces más de lo que costaría el entierro*”. Disponible en: <https://www.ocu.org/organizacion/prensa/notas-de-prensa/2021/seguroidescesos291021> [consulta 29-10-2021]
- PANASEF - ASOCIACIÓN NACIONAL DE SERVICIOS FUNRARIOS. “*Informe Radiografía del Sector Funerario 2020*” Disponible en: <https://www.panasef.com/servicios/estudios-e-informes/> [consulta: 05-09-2021]

- PANASEF - ASOCIACIÓN NACIONAL DE SERVICIOS FUNRARIOS. “Informe Radiografía del Sector Funerario 2019” Disponible en: <https://www.panasef.com/servicios/estudios-e-informes/> [consulta: 09-05-2021]
- SOTILLO FRAILE, SANDRA. “La era de la confianza. Cómo convertirse en una empresa TrustMaker”. ESIC Editorial, Mayo 2021.
- THE REPTRAK COMPANY. “The 2021 Global Reprtrak® 100” Disponible en: <https://www.reprtrak.com/rankings/> [consulta: 25-08-2021]
- UNESPA. “Informe El Seguro de Decesos en España 2020” Disponible en: <https://www.unespa.es/que-hacemos/publicaciones/informes-2021/> [consulta: 14-10-2021]
- UNESPA. “Informe El Seguro de Decesos en 2020” Disponible en: <https://www.unespa.es/que-hacemos/publicaciones/informes-2021/> [consulta: 14-10-2021]
- UNESPA. “Informe Estamos Seguros 2020” Disponible en: <https://www.unespa.es/que-hacemos/publicaciones/informes-2021/> [consulta: 14-10-2021]
- VILLAFANE, J. Y CANEL, MJ. “La relación empresa sociedad en la crisis actual” en VILLAFANE, J. “La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica”. Pearson, Pp. 105-118. 2015.
- VILLAFANE Y ASOCIADOS. “Informe El Riesgo Reputacional en un Mundo Globalizado” Disponible en: <http://www.villafane.com/publicaciones/> [consulta: 20-04-2021]
- VILLAFANE, J. “La buena empresa. Propuesta para una teoría de la reputación corporativa”. Pearson, Pp. 1-20. 2013.

## Anexo I - Glosario

<b>Término</b>	<b>Concepto</b>
1 Insurtech	Fenómeno de innovación y transformación digital en el sector seguros
2 Sandbox	"Cajón de arena" o entorno de pruebas controlado para poder simular escenarios con cierto grado de fiabilidad
3 Suplidos	Gastos que se pagan en nombre de un tercero
4 Sepelio	Entierro del cadáver y los ritos y eventos que se dan para su conmemoración
5 Pre-necesidad	Nombre que se refiere a la contratación del servicio funerario antes de necesitarlo, en vida del futuro beneficiario
6 Tanatopraxia	Prácticas que permiten la conservación de un cadáver en los plazos legales antes de su inhumación o incineración
7 Tanatoestética	Prácticas no invasivas sobre un cadáver para poder tratarlo de forma estética (maquillaje, afeitado, corte de pelo)
8 Columbario	Tipo de nicho pequeño que sirve para conservar urnas funerarias con cenizas del fallecido
9 Customer-journey	Representación del itinerario de un cliente durante la vida del producto o de la prestación del servicio
10 Stakeholders	Partes interesadas o terceros a los que afecta una relación en concreto