



Reflexión sobre el futuro del  
negocio asegurador de salud

Resumen ejecutivo

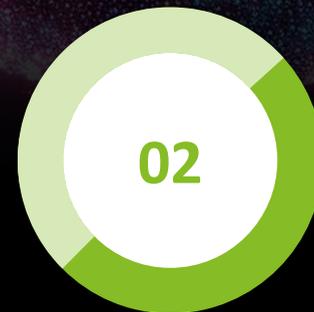
Madrid, julio de 2024

# EL FUTURO DEL SEGURO DE SALUD EN ESPAÑA



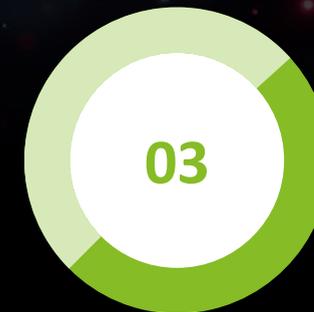
**EL ECOSISTEMA DEL SEGURO DE SALUD Y SUS RETOS**

---



**NUESTRA PERSPECTIVA EN EL CORTO Y MEDIO PLAZO**

---



**NUESTRA VISIÓN A LARGO PLAZO Y PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN**

---

## 1. El ecosistema del seguro de salud y sus retos

La evolución del gasto sanitario y los cambios en las necesidades médicas del usuario refuerzan la importancia del seguro de salud en el actual sistema sanitario

¿Por qué las aseguradoras de salud van a continuar siendo un actor fundamental en el actual sistema sanitario?

### Nuevas necesidades sanitarias

**+2 p.p.**

Crecimiento de gasto sanitario público sobre PIB en España (6,10% en 2019 vs ~8% en 2040)

**~x1,5**

Tiempo medio de espera para recibir una consulta<sup>(1)</sup> o intervención quirúrgica<sup>(2)</sup> en el SNS<sup>(3)</sup> (2017-2023)

**X9**

Crecimiento de % de población con necesidades médicas insatisfechas (2019 vs 2023)

**21% vs 29%**

Población asegurada (2006 – 2023)

(1) 66 días en 2017 frente a 101 días en 2023

(2) 89 días en 2017 frente a 128 días en 2023

(3) Sistema Nacional de Salud

Fuente: AIReF, Ministerio de Sanidad, Eurostat, ICEA, Informe Sanidad Privada, aportando valor (Fundación IDIS), Eurostat, Análisis Deloitte

## 1. El ecosistema del seguro de salud y sus retos

La situación actual de los actores del ecosistema sanitario genera retos de accesibilidad a servicios de salud para el paciente



Incremento de población  
que supera los 50 años  
(2050 vs 2022)



Población padece  
enfermedades crónicas



Crecimiento de gasto  
sanitario público<sup>(1)</sup> per  
cápita en España a 2040 vs  
2019



Año hasta el que  
incrementa la brecha entre  
demanda y oferta de  
médicos especialistas



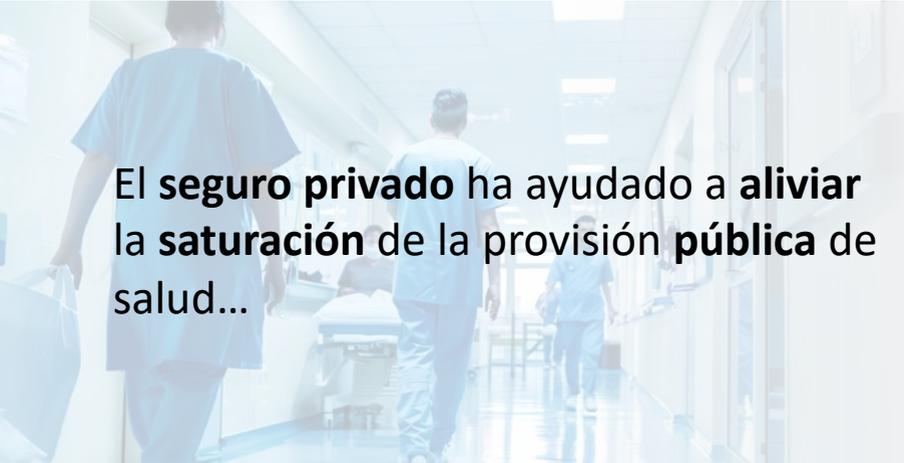
Representatividad de  
grupos hospitalarios sobre  
total de grupos  
hospitalarios privados

(1) Estimado en términos reales según datos del escenario central de PIB y Gasto Sanitario (%PIB) publicado por AIReF

Fuente: INE, Informe Oferta-Necesidad de Especialistas Médicos 2021-2035 (EcoSalud, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria), IDIS, Análisis Deloitte

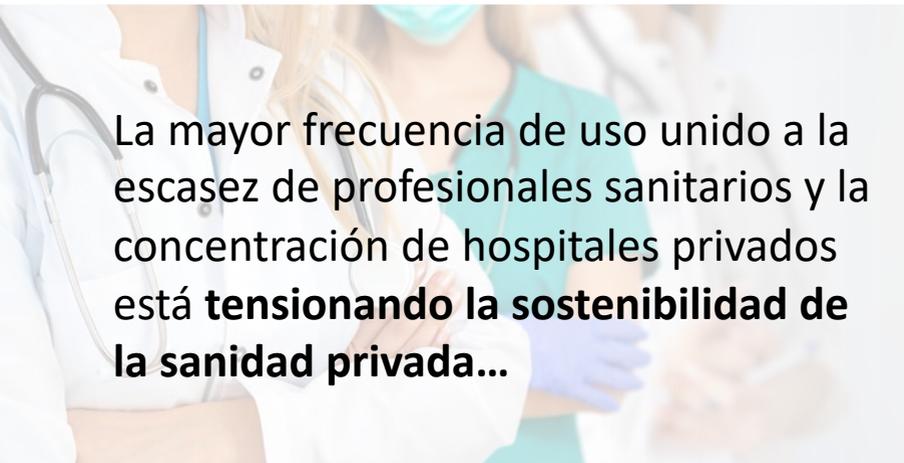
## 1. El ecosistema del seguro de salud y sus retos

A su vez, los retos del ecosistema sanitario están generando un reto de diferenciación en valor para el usuario que presiona el modelo de negocio de las aseguradoras de salud



El **seguro privado** ha ayudado a **aliviar** la **saturación** de la provisión **pública** de salud...

**+23%** DE CRECIMIENTO DEL  
NÚMERO DE ASEGURADOS  
DESDE 2017



La mayor frecuencia de uso unido a la escasez de profesionales sanitarios y la concentración de hospitales privados está **tensionando** la **sostenibilidad** de la **sanidad privada**...

**94%** DE LOS ASEGURADOS  
TIENEN ACCESO AL MISMO  
CUADRO MÉDICO SIN  
PREFERENCIA / DIFERENCIACIÓN

### RETO FUTURO AL QUE SE ENFRENTAN LAS ASEGURADORAS

Segmentar y evolucionar la oferta para ofrecer un servicio **basado en el valor** que garantice la **sostenibilidad del ramo** y que sea:

DIFERENCIAL



CALIDAD



SOSTENIBLE



# 1. El ecosistema del seguro de salud y sus retos

La digitalización y el dato suponen una oportunidad para las aseguradoras por el cambio que están generando en la relación con los asegurados y por la mayor eficiencia de la que dota a la operativa interna

¿Cómo impacta la tecnología en el seguro de salud?



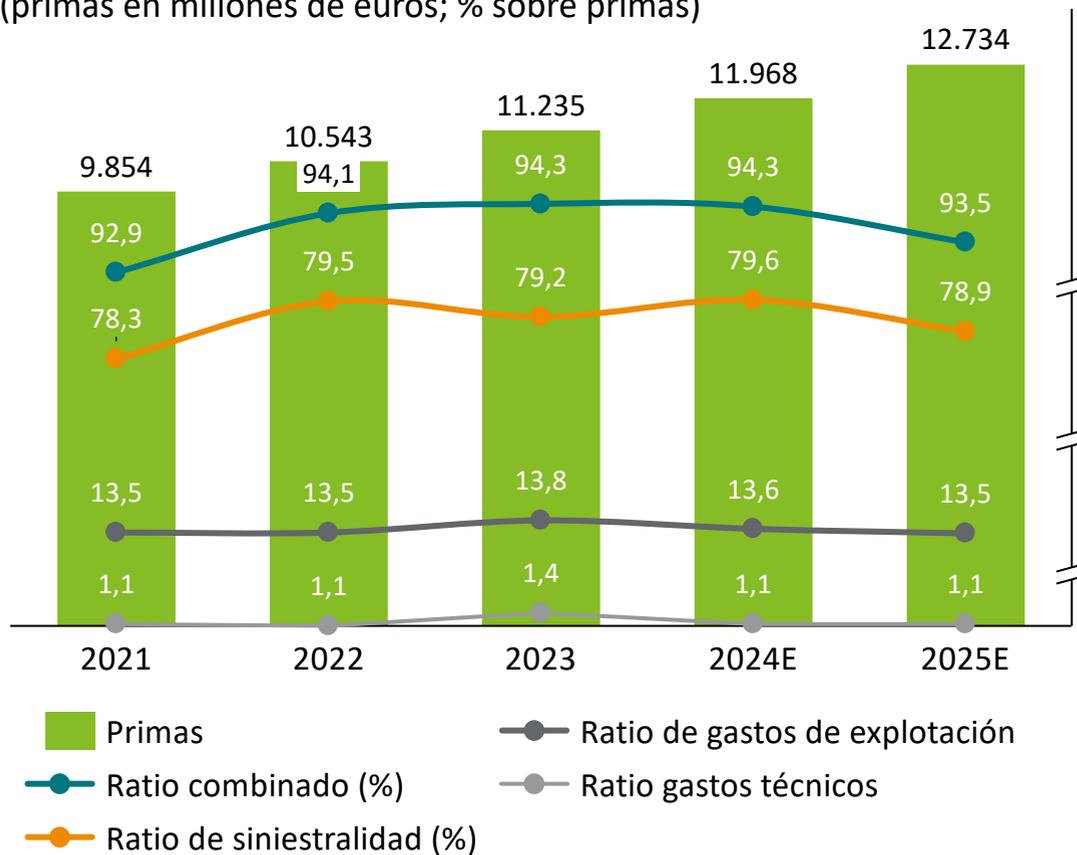
Fuente: Análisis Deloitte

## 2. Nuestra perspectiva en el corto y medio plazo

En el corto y medio plazo se prevé que las aseguradoras apuesten por la oferta de un servicio basado en valor y la explotación del dato para seguir generando impacto positivo en la provisión del servicio sanitario

### Principales cifras del seguro de salud a 2025

Evolución de las métricas del ramo de salud  
(primas en millones de euros; % sobre primas)



Nota: Escala del gráfico adaptada

(1) Se espera que el crecimiento en número de asegurados se ralentice conforme la población asegurada con provisión privada supere el 30% de la población

(2) Debido a las ya mencionadas tendencias del ecosistema sanitario: mayor frecuencia de uso de los servicios sanitarios, mayor presión de los grupos hospitalarios, escasez de profesionales y necesidad de nuevas inversiones

Fuente: ICEA, Análisis Deloitte

### Impacto en KPIs (visión desde 2021)



### Detalle cualitativo de las proyecciones

**Crecimiento en primas** <sup>(1)</sup> gracias al esfuerzo de las aseguradoras para **evolucionar su oferta** (reposición de pagador de servicios a socio) **de forma orgánica o a través de alianzas o ecosistemas**, en aras de ofrecer un servicio diferencial y sostenible



Las aseguradoras apuestan por la **prevención, la explotación del dato** y un **servicio basado en valor** como **medidas amortiguadoras** de una siniestralidad que se ve incrementada por la tensión en el corto y medio plazo <sup>(2)</sup>



**El apalancamiento en el dato y la optimización de procesos** permitirá el **ahorro en gastos de administración**, mientras que los **gastos de adquisición aumentarán** por la participación en canales de mayor comisionamiento



A pesar del crecimiento en primas, el **ratio combinado ascenderá hasta el 93,5%** debido al aumento de los costes siniestros y de los gastos de adquisición por el mayor protagonismo de canales con mayor comisionamiento

### 3. Nuestra visión sobre los escenarios de evolución del negocio a largo plazo

Existen tendencias disruptivas que impactarán estructuralmente en el seguro de salud y que ya implican certezas que motivan la necesidad de transformación del sector

#### Enfoque de nuestra visión

El modelo de negocio asegurador de salud ya está siendo influenciado por una serie de tendencias disruptivas que condicionarán los potenciales escenarios de evolución futura

Hemos analizado +60 tendencias emergentes, categorizándolas en función de su impacto e incertidumbre, para entender el futuro del negocio y las certezas que desde ya deben impulsar su transformación

Se han clasificado estas certezas en 7 categorías sobre las que existe un elevado grado de consenso sobre su evolución futura

#### Certezas sobre la evolución del sector...



**Tensión del SNS e incremento de listas de espera** en la prestación asistencial



Crecimiento del **segmento senior y nuevas necesidades**



**ESG** en el seguro y **concienciación ambiental del paciente**



**Hiperpersonalización** de la oferta en base a la mayor **disponibilidad de datos**



Gestión de la **salud vs** gestión de la **enfermedad**



**Alianzas** para la captura de **nuevos asegurados** y la mejora de la **propuesta de valor**



**Digitalización y automatización** de procesos, productos y servicios

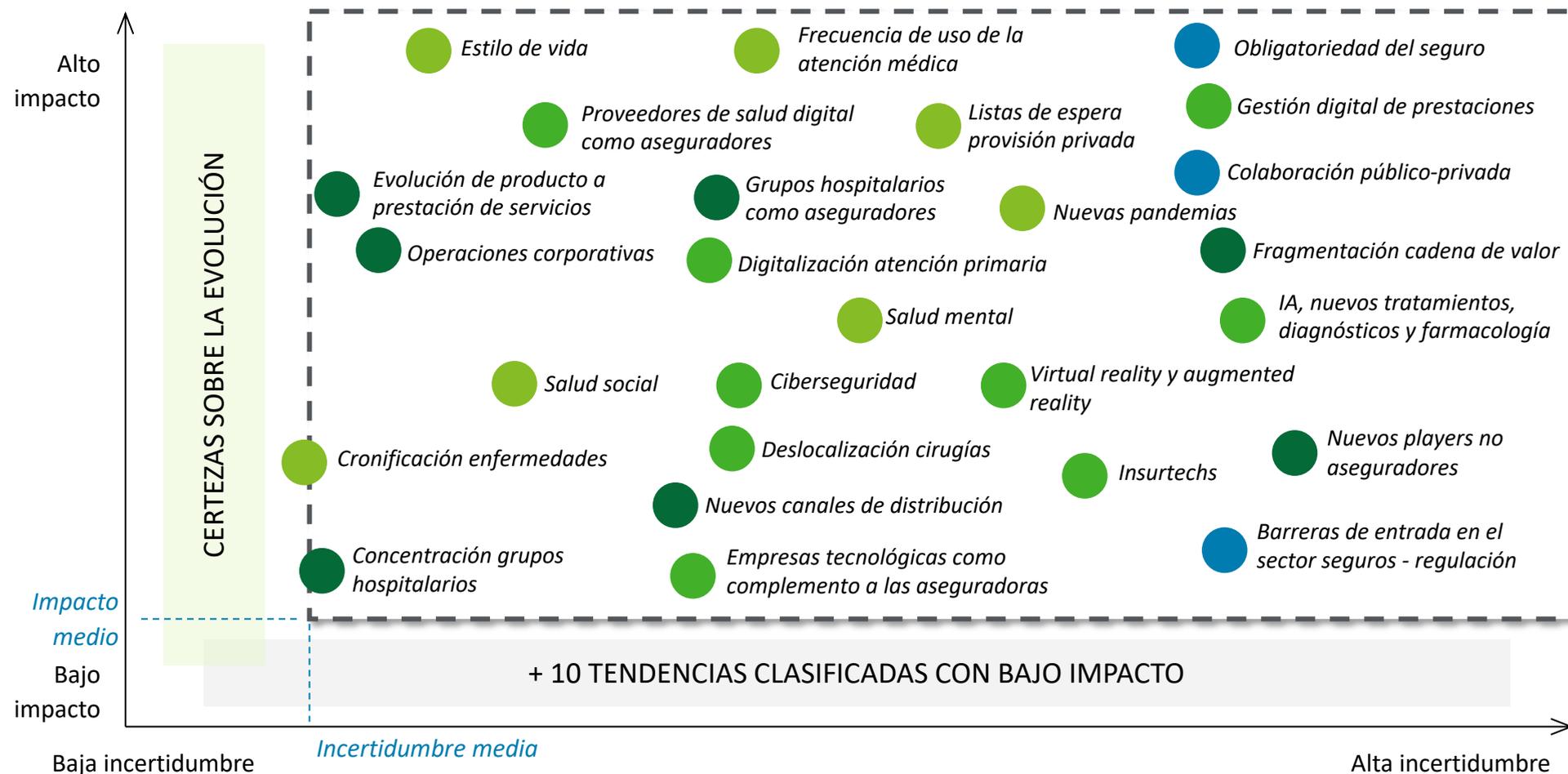
### 3. Nuestra visión sobre los escenarios a largo plazo y propuesta de transformación

Se han priorizado +25 tendencias disruptivas para el negocio de salud, según su nivel de incertidumbre y su impacto en el seguro privado de salud

#### Matriz de priorización de tendencias en función de su incertidumbre e impacto

El negocio asegurador de salud está inmerso en un proceso de transformación que plantea una oportunidad única para reflexionar sobre el futuro:

- **¿Cuáles serán las fuerzas que impactarán en el negocio?**
- **¿Qué implicaciones transformacionales tendrán?**
- **¿Cómo acelera el proceso de transformación el actual entorno?**



Fuente: Análisis Deloitte

### 3. Nuestra visión sobre los escenarios a largo plazo y propuesta de transformación

Se han identificado dos dimensiones con elevada incertidumbre y gran impacto en el ciudadano que configuran 4 escenarios marcados por el grado de universalización del seguro y la propiedad de la relación con el asegurado

Los cuatro escenarios futuros del negocio asegurador de salud | Visión a largo plazo España

Apuesta por el seguro privado

1

#### *Confianza en el seguro privado*

Las aseguradoras se sitúan como el **player clave** para el ciudadano en el ecosistema sanitario en un contexto en el que la gran mayoría de la población considera necesario contar con un complemento a la provisión pública

Control mayoritario de aseguradoras

Propiedad de la relación con el usuario asegurado

3

#### *Premiumización del seguro*

Las aseguradoras continúan controlando la relación con el paciente de forma mayoritaria, en un contexto donde la gran mayoría de los ciudadanos recurren al SNS, y las aseguradoras se focalizan en el segmento más premium de la sociedad

Apuesta por la provisión pública

2

#### *Lucha por nuevos pacientes*

Los nuevos entrantes aprovechan su **ventaja competitiva en costes y datos** para captar cuota de los nuevos usuarios asegurados, arrebatando potencial negocio a las aseguradoras

Control relevante de players no aseguradores

Universalización del seguro de salud

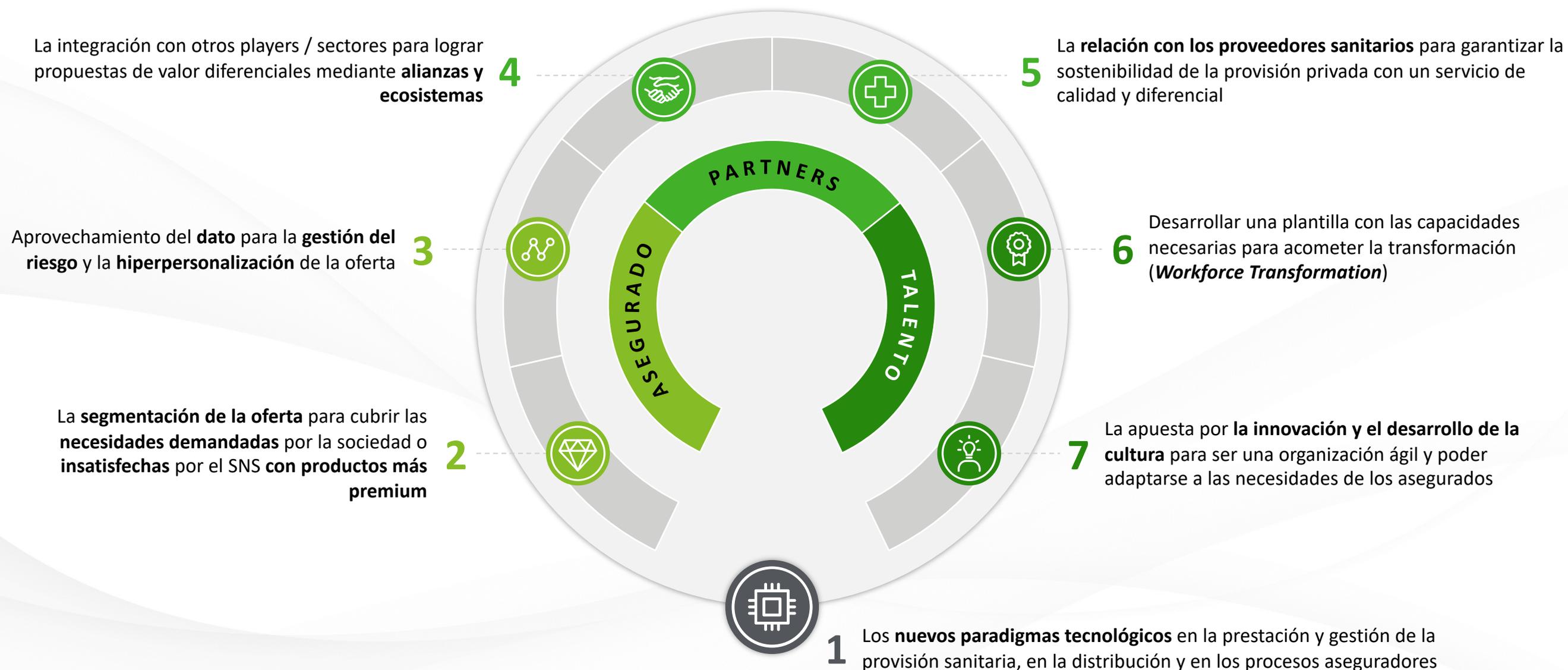
#### *Invisible insurance*

Las aseguradoras pasan a un segundo plano como **prestadores de servicios** puntuales por la fortaleza del SNS y la mayor relevancia de los nuevos **players no aseguradores** que comercializan servicios y se convierten en los **orquestadores de los ecosistemas de salud**

4

### 3. Nuestra visión sobre los escenarios a largo plazo y retos de transformación

Independientemente del escenario y posicionamiento concreto de la aseguradora, se han identificado 7 grandes retos de transformación a los que todas las aseguradoras tendrían que dar respuesta



# Autores y expertos que han participado en el estudio

## Autores del estudio



### Teodoro Gómez

Socio responsable del sector Seguros en Deloitte España | Socio de consultoría estratégica en Monitor Deloitte  
[tgomezvecino@deloitte.es](mailto:tgomezvecino@deloitte.es)  
+34 914 432 564



### Daniel Hernández

Socio en el área de ciberseguridad del sector Seguros | Socio de Risk Advisory en Deloitte España  
[dhernandezarroyo@deloitte.es](mailto:dhernandezarroyo@deloitte.es)  
+34 911577479



### Juan J. Riveiro

Director de consultoría estratégica Seguros en Monitor Deloitte  
[jriveiro@monitordeloitte.es](mailto:jriveiro@monitordeloitte.es)  
+34 912926953



### Luis García Ordóñez

Senior Manager de consultoría Seguros en Deloitte España  
[lgarciaordonez@deloitte.es](mailto:lgarciaordonez@deloitte.es)  
+34 914381242



### Pablo Alonso

Consultor Senior de consultoría estratégica Seguros en Monitor Deloitte  
[palonsoperez@monitordeloitte.es](mailto:palonsoperez@monitordeloitte.es)  
+34 912118377



### Pablo Blanco

Analista de consultoría estratégica Seguros en Monitor Deloitte  
[pblancoespeso@monitordeloitte.es](mailto:pblancoespeso@monitordeloitte.es)  
+34 911578398

## Expertos que han participado en el estudio



### Iñaki Moreno

Socio responsable del sector Life Science & Health Care | Socio de consultoría en Deloitte España  
[imorenonarbona@deloitte.es](mailto:imorenonarbona@deloitte.es)  
+34 914381057



### Marciala de la Cuadra

Socia responsable de Sanidad Pública y Servicios Sociales | Socia de consultoría en Deloitte España  
[mdelacuadra@deloitte.es](mailto:mdelacuadra@deloitte.es)  
+34 914432120



### Joaquín Chico

Director en Monitor Deloitte España | Responsable de Research  
[jochico@monitordeloitte.es](mailto:jochico@monitordeloitte.es)  
+34 914381457



### Ramón Juanola

Senior Manager en Financial Advisory en Deloitte España  
[rjuanola@deloitte.es](mailto:rjuanola@deloitte.es)  
+34 914432977



### Jose Márquez

Manager de consultoría Seguros en Deloitte España  
[jmarquezvalle@deloitte.es](mailto:jmarquezvalle@deloitte.es)  
+34 914432783



### Ignacio Martínez

Consultor Senior en Monitor Deloitte  
[imartinezurios@monitordeloitte.es](mailto:imartinezurios@monitordeloitte.es)  
+34 912118308