Radar Digital

Mutualidad

Informe de Tendencias Digitales 2027

Noviembre 2027

Mutualidad

Copyright © 2026.
Mutualidad
Todos los derechos reservados.

Índice

01 Claves **3**

02 Introducción **4**

03 Control de la decisión y el escalado: cómo escalar la IA para generar una ventaja competitiva ..... ¡Error! Marcador no definido.

Dos preguntas, un mismo control ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Adopción amplia, producción limitada y controlada, y autonomía acotada **¡Error! Marcador no definido.**

La retroalimentación: cómo cada plano alimenta al otro ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Dónde se encuentran decisión y escalado: ámbitos y mercado ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Los modelos de Zurich y MAPFRE como casos de referencia..... **¡Error! Marcador no definido.**

Barreras para implantar y escalar la IA..... **¡Error! Marcador no definido.**

04 FinOps, de pagar la factura de la nube a gobernar el valor de la tecnología ¡Error! Marcador no definido.

La IA, primera prioridad del gasto tecnológico ..... **¡Error! Marcador no definido.**

De la nube a toda la inversión tecnológica..... **¡Error! Marcador no definido.**

El caso de referencia: Allianz Ayudhya ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Barreras de FinOps ..... **¡Error! Marcador no definido.**

05 Infraestructura híbrida: saber dónde está cada dato se convierte en una exigencia de supervisión ..... ¡Error! Marcador no definido.

Una dependencia concentrada que el marco regulatorio ya no ignora **¡Error! Marcador no definido.**

Dos marcos, dos tiempos. La obligación de DORA y la ambición de la propuesta CADA..... **¡Error! Marcador no definido.**

De la norma a la arquitectura: el modelo de Helvetia ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Barreras y desafíos ..... **¡Error! Marcador no definido.**

06 Ecosistemas digitales: quién responde ante el cliente ..... ¡Error! Marcador no definido.

El crecimiento ya se produce en red: promesa y realidad de los ecosistemas **¡Error! Marcador no definido.**

Elegir socio: control antes que ahorro ..... **¡Error! Marcador no definido.**

MAPFRE y Tuio: una alianza de capacidades complementarias..... **¡Error! Marcador no definido.**

Riesgos de crecer en red ..... **¡Error! Marcador no definido.**

07 Conclusión: de experimentar a escalar con control ..... ¡Error! Marcador no definido.

Sobre el Radar Digital **6**

Misión 6

Funciones 6

Objetivos 6

01 Claves

- **Tendencia central: de experimentar a industrializar con control.** El contexto asegurador está en proceso de cambio y de **paso de la mera experimentación y desarrollo de proyectos piloto a la industrialización con control.** Actualmente, la IA ya está muy extendida, pero su madurez sigue

siendo baja, porque la mayor parte se queda en la experimentación y en el uso de herramientas. Además, los proyectos piloto ya no dan por sí solos una ventaja competitiva. **La ventaja está en industrializar lo que funciona y aporta valor, de forma medible, resiliente y generando confianza**.

- **IA agéntica supervisada: autonomía acotada.** Solo el **9% de los casos de uso que conoce EIOPA es agéntico**, frente al 83% que funciona en modo asistido o semiautónomo. Aun así, la mayoría de las entidades espera que la IA agéntica se generalice en un plazo de tres a cinco años.
- **FinOps: de pagar la factura de la nube a gobernar el valor de la tecnología.** La gestión financiera de la tecnología ya no se limita al gasto en la nube. Ahora abarca también la IA, el software como servicio, las licencias y los centros de datos propios. Su valor estratégico depende de su participación en las decisiones de inversión. La clave está en **vincular la inversión tecnológica a resultados de negocio y reinvertir los ahorros de la optimización en innovación.**
- **Infraestructura híbrida: saber dónde está cada dato.** Casi el 80% de las aseguradoras europeas confía el almacenamiento de sus datos en la nube a grandes tecnológicas. La Unión Europea ha comenzado a desarrollar marcos regulatorios con el fin de obtener y garantizar una mayor capacidad de gobernanza de los datos, resiliencia y trazabilidad. **DORA**, ya en vigor, **busca garantizar la resiliencia**: que las entidades financieras y sus proveedores tecnológicos puedan resistir ciberataques o fallos de sistemas, responder a ellos y recuperarse. Y la propuesta CADA apunta **hacia la soberanía, es decir, a quién controla en última instancia la infraestructura y el software**, y marca como objetivo triplicar la capacidad de centros de datos de la UE en los próximos cinco a siete años.
- **Escalar la IA: de la experimentación a la producción.** El 64% de los casos de uso de IA generativa sigue en prueba de concepto o en fase experimental; la ventaja se centrará, por tanto, en quienes consigan industrializar con criterio y objetivos claros, con proyectos repetibles (aplicables en otras ramas, procesos o mercados) y con resultados medibles.
- **Ecosistemas digitales: quién responde ante el cliente.** El crecimiento del seguro se desplaza hacia redes de socios, plataformas y canales digitales que ninguna aseguradora puede construir en solitario. En torno al **63% de las aseguradoras considera los ecosistemas un motor clave de su crecimiento**. Sin embargo, entrar en un ecosistema es una decisión de gobierno, no solo comercial: en ella se determina **qué aporta cada socio, quién controla el dato.**

02 Introducción

El sector asegurador está comenzando a pasar de la mera experimentación tecnológica hacia **modelos de innovación industrializados e integrados. La ventaja competitiva se encuentra en la capacidad de escalar los proyectos de IA con control,** pasando de la experimentación a conseguir que la innovación sea capaz de producir resultados con impacto medible, resiliencia operativa y confianza.

En la actualidad, la IA está ampliamente adoptada a nivel empresarial, pero cuenta con una madurez baja, limitada a experimentación y uso de herramientas. En 2025, **el 65% de aseguradoras europeas ya usaba IA generativa dentro de sus procesos operativos**, tanto orientada al cliente como en back office; pero **solo un 32% de los casos de uso se encontraba en fase de producción**, en comparación con el 64% que estaba en las primeras etapas de desarrollo y proyectos piloto[1].

En este sentido, **la tendencia central se vertebra a partir de la idea de escalar innovación con control, eficiencia e integración.** A partir de esto, se desprenden cinco tendencias concretas:

[1] EIOPA. Generative AI Market Survey: Outlook, Use Cases and Risk Management. Febrero, 2025. [Consultado el 05/11/2026]. Disponible en: https://www.eiopa.europa.eu/document/download/bec886e2-dea0-4bbe-9624-d5f23f85700a_en?filename=EIOPA-BoS-25-679-GenAI-Report.pdf

1. **Desarrollo de IA agéntica** supervisada para procesos *core*, con autonomía acotada.
2. **FinOps convierte el gobierno financiero en una ventaja estratégica** a través de la optimización de las inversiones en nube e IA.
3. **La infraestructura híbrida se convierte en una exigencia de supervisión** y obliga a la aseguradora a controlar dónde procesar los datos.
4. **Escalar la IA exige combinar adopción, gobernanza y pilotos controlados** para obtener ventajas sostenibles.
5. **Los ecosistemas digitales aceleran su crecimiento** y exigen que las aseguradoras definan su estrategia de integración.

Las tendencias 1 y 4, IA agéntica y escalado de la IA, se analizan en un único capítulo por su interdependencia.

Las cinco tendencias comparten un denominador común, el control. Control sobre las decisiones delegadas en la IA, sobre el coste de la tecnología, sobre la ubicación y trazabilidad de los datos, sobre el avance hacia la producción y sobre el reparto de las responsabilidades y alianzas. El análisis sitúa estas tendencias en el horizonte de 2027 y se centra en el sector asegurador en su conjunto; los casos de referencia proceden de grandes grupos y no incluyen ejemplos específicos de vida-ahorro, previsión social o modelo mutualista.

Hilo conductor: el control como denominador común

Cinco tendencias, una misma cuestión de fondo: quién mantiene el control y sobre qué

Cada tendencia, una dimensión del control

Tendencia · dimensión del control que pone en juego · pregunta a la que responde

Tendencia	Dimensión del control	Pregunta que responde
1. IA agéntica supervisada	Control de la decisión	¿Quién decide?
2. FinOps	Control del coste	¿Cuánto cuesta y qué devuelve?
3. Infraestructura híbrida	Control del dato	¿Dónde está el dato y quién lo controla?
4. Escalar la IA	Control del escalado	¿Qué llega a producción?
5. Ecosistemas digitales	Control de las alianzas	¿Quién responde ante el cliente?

Fuente: Vecdis.

Para su exposición, el informe se organiza en cuatro capítulos con una misma estructura analítica. Cada tendencia se abre con la pregunta estratégica que obliga a responder a las aseguradoras. Sigue un diagnóstico de la situación actual, apoyado en datos de supervisores, encuestas sectoriales y marcos regulatorios. Después se ilustra con uno o varios casos de referencia de entidades que ya la han llevado a la práctica, y se cierra con las barreras o riesgos que condicionan su desarrollo. Con esta lógica, cada tendencia se resume en una pregunta de control:

- **IA agéntica y escalado:** qué llega a producción y quién decide una vez allí

- **FinOps:** cuánto cuesta la tecnología y qué devuelve
- **Infraestructura híbrida:** dónde está cada dato y quién lo controla, a la luz de DORA y de la propuesta CADA
- **Ecosistemas digitales:** quién responde ante el cliente

Mutualidad

Sobre el Radar Digital

Misión

con la participación de expertos (tanto internos como externos).

- **Espacio de información, intercambio y colaboración** (difundir la información además de promover la reflexión y el intercambio del conocimiento).
- **Centro de documentación**, desde esta óptica el radar es un repositorio dedicado a temáticas digitales y su misión se basa en almacenar y clasificar información y documentación.

Funciones

- Investigar y abrir un foro de opinión sobre los contenidos que aparecen en el espacio de observación.
- Informar de los hallazgos y evaluar la evolución digital de la Mutualidad dentro de su PE 27.
- Acelerar la toma de decisiones y su paso a la acción.

Objetivos

- Detectar tendencias digitales, explorar oportunidades, diseñar estrategias y lanzar proyectos.
- Research & Advisory para convertir la información en conocimiento.
- Interpretar las dinámicas del mercado.
- Confirmar las líneas digitales marcadas en la Mutualidad.