

everis

an **NTT DATA** Company

Tendencias y oportunidades en el sector asegurador en un entorno cambiante

2014

1^a edición



Pertenecer al **Grupo NTT DATA** hace que tengamos más capacidades, seamos una empresa más sólida. Ahora ya somos 70.000 profesionales en 40 países para poder dar servicio a nuestros clientes. Somos más grandes y podemos así hacer que otros lo sean también.

Estimado:

Estamos viviendo uno de los periodos de transformación social y económica más intensos y extendidos que se han conocido en la historia; efectos como la revolución tecnológica, la nueva realidad global y los recientes capítulos de nuestro modelo económico, están provocando cambios importantes en el ámbito en el que se desarrolla la actividad aseguradora.

En este contexto, tanto las herramientas de las que disponen como las expectativas de los clientes están creciendo de forma acelerada, esperando del consumo de una póliza de seguros una experiencia similar a la que viven en otros productos. Modelos como los de *Amazon*, *Zappos* o *Apple*, por citar algunos ejemplos, están condicionando ya al consumidor del seguro.

La agilidad en entender e incorporar las nuevas necesidades del cliente respondiendo con una oferta de servicio adecuada es hoy clave. Capturar las oportunidades que se han producido y se seguirán produciendo con este cambio que seguirá acelerando con el paso de los años y entender los nuevos modelos de servicio en otras industrias, son claves para la competitividad.

Desde everis creemos que las compañías que se están preparando estratégica, operativa, organizativa y tecnológicamente de forma adecuada ante este cambio de paradigma, más allá de las adaptaciones requeridas por los cambios regulatorios, disponen de una posición competitiva privilegiada para los siguientes años.

Iniciamos esta comunicación con el propósito de compartir algunas reflexiones que consideramos de interés en nuestro entorno y proponiendo vías a explorar para encontrar algunas de las respuestas a estos retos trascendentales.

Esperando que sea de su máximo interés, hemos compilado en este documento las que desde everis consideramos que son las principales **Tendencias y Oportunidades en el sector asegurador en un entorno cambiante**.

Atentamente,

Bruno Abril Verrat
Responsable Global de Seguros en everis



Índice

1. Introducción	6
1.1. ¿Qué nos deparan los próximos años? ¿Cuál es su repercusión en el mercado asegurador?	7
1.2. ¿A qué se enfrentan las aseguradoras en el nuevo mundo digital?	9
1.3. Digital business. MAS (Mobility, Analytics y Social Media)	9
2. Tendencias en el sector asegurador en un entorno cambiante	10
3. Oportunidades	16
3.1. Clientes	17
3.2. Distribución	19
3.3. Eficiencia y Calidad	22
3.4. Internacionalización	24
4. Conclusiones	26

Introducción

1

Introducción

1.1. ¿Qué nos deparan los próximos años? ¿Cuál es su repercusión en el mercado asegurador?

Tras un situación global de recesión económica, el contexto económico mundial para el **2014 comienza a presentar una trayectoria de recuperación en las economías avanzadas** que a su vez **repercutirá, aún más, en el crecimiento de las economías en desarrollo.**

Hasta ahora, tanto **Latinoamérica como Europa del Este han tenido como principal impulsor de crecimiento su propia demanda interna**, no creciendo al ritmo de Asia y otras regiones emergentes por su estrecha vinculación en exportaciones con Europa Occidental y EEUU. Por tanto, las proyecciones positivas en el 2014 de estas economías avanzadas serán un nuevo impulso para estas regiones emergentes.

El Fondo Monetario Internacional estima un crecimiento real medio del **PIB en el 2014 del 2,2% en las economías desarrolladas** y de un **5,7% para las economías emergentes.**

Dentro de las **economías desarrolladas** destaca una gran diferencia en ritmos de crecimiento entre EEUU y Europa Occidental en el 2014, presentando un 2,9% y un 1,1% respectivamente.

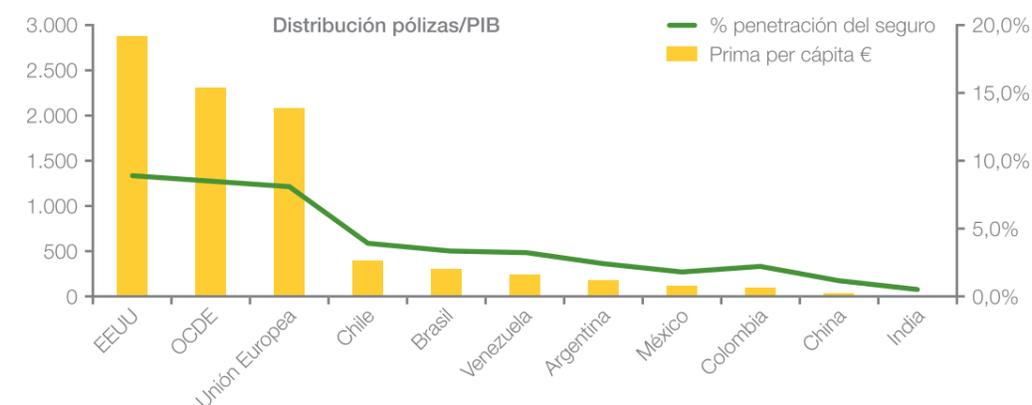
En las **regiones en desarrollo** Europa del Este presentará un panorama muy diferente respecto a Europa Occidental, con unos crecimientos estimados del 2,8% para el 2014 y con perspectivas de llegar a ~4% para el 2020. En Latinoamérica se estiman crecimientos en el 2014 del 3,9% y la región de "Asia en desarrollo" es la que más destaca con crecimientos estimados del 7,3%, impulsados principalmente por China e India (8,2% y 6,2% respectivamente).

Este escenario positivo tiene su repercusión directa en el mercado asegurador para los próximos años, donde los principales crecimientos reales se seguirán presentando en los países emergentes.

Desde la perspectiva de líneas de negocio, en **No vida** estimamos crecimientos en Latinoamérica y Europa del Este del ~6%. Dentro de Asia, China e India podrían presentar crecimientos del 10%. Regiones más maduras como EEUU y Europa occidental presentarán crecimientos reales positivos del 3,5% y 1,5%, siendo una mejora más notable para Europa respecto a los 2 años anteriores.

En Vida, Latinoamérica seguirá siendo en el 2014 la región que más destaca, con un crecimiento real estimado del 11%. La región de Asia crecerá entre un 5-6%, donde algunos de los países en pleno desarrollo presentarán crecimientos del 8-9%. Esto viene propiciado principalmente por el aumento de "conciencia de la importancia del seguro" y el incremento de la renta per cápita. Países desarrollados como EEUU y Europa occidental, gracias a la recuperación económica y a la conciencia social en Europa de autofinanciación de la jubilación, crecerán un punto porcentual sobre el año anterior, siendo 2,2% y 1,3%.

En África y Oriente Medio se estiman crecimientos en torno al ~5% tanto en No Vida como en Vida.



1. Redefinición de modelos tradicionales en producto y servicio, nuevas formas de **interactuar**, trabajar, **socialización** de los clientes

2. Esfuerzos en el ámbito regulatorio, tecnológico y operativo, orientados al control/prevencción del fraude y blanqueo de capitales

3. Revisión continua buscando agilidad, flexibilidad y transparencia a través del asesoramiento

1. **Innovación** en producto/prestación

2. Visión consistente del **"cliente integral"**, venta cruzada y retención

3. **Omnicanalidad**

4. **Eficiencia operativa**

5. **Entorno regulatorio**



1. Tecnología y operativa orientada a **eficiencia y transparencia**. Desarrollo del **canal Web y movilidad** como canal importante

2. Promoción para que los gobiernos instaren la **obligatoriedad** de los seguros de forma **normativa**

3. Penetración en mercados, hasta ahora fuera de target, a través de la customización e innovación en productos como los productos **SUAVE***

4. **Concienciación** al mercado de las ventajas del seguro

1. Incrementar la **penetración del seguro** todavía en niveles muy bajos, siendo pej. del 1,3% en China y del 0,6% en India

2. Desarrollo del **canal Web y movilidad** como canal prioritario para la industria del seguro (Asia representa la mitad de dispositivos móviles en el mundo)

3. **Desarrollo e innovación en productos SUAVE***, como evolución de microseguro

4. **Claridad y agilidad** en producto y servicio y mejora en la **formación** de una red de comerciales profesional y regulada

*SUAVE: Simple, Understood, Accessible, Valuable, Efficient

1.2. ¿A qué se enfrentan las aseguradoras en el nuevo mundo digital?

Debido a esta situación, en los últimos años estamos presenciando una **revolución tecnológica** que ha cambiado decisivamente la forma en la que trabajamos, vivimos y nos relacionamos. Internet y las redes sociales nos permiten interactuar con amigos, familiares y empresas de una nueva manera, **alterando los modelos de negocio empresariales tradicionales**.

Los clientes tienen vidas cada vez más digitales, con acceso a tecnología e información que les permiten tomar decisiones mejores y más eficaces en sus interacciones diarias con empresas y otros individuos.

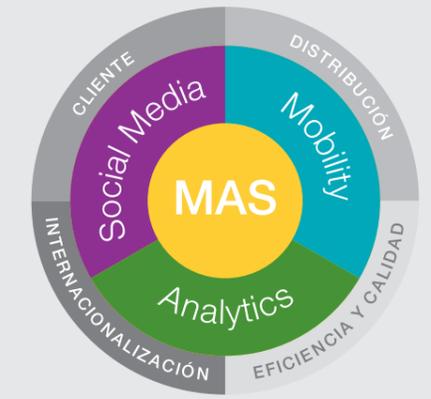
Las aseguradoras deben **entender este nuevo ecosistema digital** y atender a **un cliente que demanda servicios adaptados a su forma de trabajar, socializarse, cooperar, divertirse, buscar, comprar, etc.** Los nuevos canales de relación con la aseguradora (*Social Media, Smartphone, comparadores, etc.*) tienen un carácter global "no exclusivo" de las economías avanzadas, siendo un ámbito fundamental a considerar en la definición de productos, servicios y estrategia de comercialización.

Las compañías aseguradoras líderes están descubriendo maneras de canalizar este cambio, situando a sus clientes en primera línea y en el centro de su negocio.

La digitalización y entender al nuevo cliente está transformando la industria de los seguros, creando nuevas oportunidades para el negocio y mejorando la eficiencia operativa y diferenciación que antes no eran posibles. Sin embargo, son necesarios cambios significativos:

- El nuevo mundo digital desafiará los modelos de negocio tradicionales, los canales y los procesos de negocio existentes, lo que requerirá a las aseguradoras hacer cambios significativos en la organización y adoptar nuevas competencias.
- Las aseguradoras que consigan a través de la digitalización estar centrados en el cliente, estarán mejor posicionados para satisfacer la demanda de los clientes de seguros "next generation", demanda basada en interacciones electrónicas, nuevos productos y mejorar la gestión de la experiencia del cliente.
- La digitalización permitirá ventajas competitivas sin precedentes a largo plazo para las primeras aseguradoras que la adopten en su estrategia, no verlo será perjudicial para las aseguradoras más lentas en comprender este proceso de transformación.

Los retos que presentan estos 4 ámbitos son:



En nuestra opinión el sector asegurador debe disponer de estrategias claras y diferenciadas en los 4 ámbitos de negocio (cliente, distribución, eficiencia y calidad e internacionalización) a través de 3 ejes **MAS (Mobility, Analytics, Social Media)** con el objetivo de modificar aspectos tan esenciales como:

- "Presencia"
- "Ruptura del silencio"
- "Conocimiento del cliente"
- "Eficiencia tecnológica y operativa"

Tendencias en el sector asegurador en un entorno cambiante

2

2.1. Social Media

La gestión de *Social Media* está aterrizando en el sector asegurador, nuestra visión en este ámbito debe estar centrada en áreas como

- 1) **la transformación de la experiencia del cliente**
- 2) **la conversación social para el diseño de nuevos productos y**
- 3) **la creación de una fuerte diferenciación utilizando atributos emotivos**

Los medios sociales se pueden aprovechar con eficacia para apoyar las estrategias clave de negocio de las aseguradoras, en concreto:

Ruptura del silencio Mejor comunicación con nuestros clientes. Mayor número de canales y más formas de estar en contacto con ellos, lo cual enriquece sin duda la comunicación y facilita el contacto, un contacto, además, de forma inmediata, en tiempo real

Innovación en oferta A través de la participación del cliente y el diseño mejorado del producto utilizando análisis social, posibilidades de conocer lo que piensan o necesitan de nosotros los clientes, lo cual nos posibilitará identificar nuevas oportunidades de mercado y tomar decisiones estratégicas, mayor acceso a la información de nuestros productos y servicios (novedades, ofertas, concursos,..) por parte del cliente

Transformación de suscripción A través de análisis de fraude en medios de comunicación social, mejorando la rentabilidad a través de la búsqueda de perfiles de riesgo social

Mejora de la eficiencia operativa Mejora del proceso de venta mediante análisis social

Mejora del valor de marca A través de información relevante, llegar a los amigos de nuestros clientes y difundir nuestra filosofía de compañía, nuestros productos/servicios, nuestras ventajas,... La viralidad de las redes sociales constituye un elemento clave y beneficioso a la hora de amplificar nuestro mensaje

Llegar a muchos mas clientes Al final lo que nos interesa, es que nuestros clientes, en potencia y en acto, entren en nuestra "tienda" a través de nuestra web, se paseen entre nuestros productos, hablen con nosotros sobre ellos y nos pregunten cuál les encaja más. Este último aspecto, el asesoramiento a partir del conocimiento del cliente y sus necesidades, es fundamental dentro del canal mediación del Sector Asegurador. Finalmente, si somos capaces de ofrecerle el seguro que mejor le encaja y le beneficia, llegará la venta

No cabe duda de que una estrategia bien planteada en *Social Media* no sólo puede tener un efecto positivo en la empresa, si no que debe tenerlo. Lo contrario sería perder el tiempo y generar posiblemente una mala imagen de empresa.

En cualquier caso, hay que tener en cuenta que una estrategia en Medios Sociales es siempre a largo plazo, esto es, no vamos a conseguir ventas de forma inmediata sino que iremos fidelizando poco a nuestra comunidad y, con el paso del tiempo, repercutirá en las ventas.

Las aseguradoras necesitan un modelo en evolución que escuche en los medios sociales y activamente participe e influya en los compradores.

2.2. Omnicanalidad

El consumidor opera de manera natural a través de múltiples dispositivos, que alterna de forma fluida a lo largo del día en función del contexto y de sus necesidades (ubicación, tiempo disponible, objetivo, estado mental).

El uso del móvil en el seguro por lo general se relaciona con las capacidades de autoservicio que las aseguradoras pueden implementar para los agentes y para clientes, tales como cotización, solicitud, emisión, siniestros o impresiones.



Para el sector asegurador, el desafío de la omnicanalidad radica en ofrecer al cliente una experiencia que cumpla sus expectativas independientemente del contexto en el que se encuentre y ofrecerle la mejor alternativa ya sea comercial, informativa u operativa.

La aseguradora omnicanal aporta una experiencia consistente de acceso fluido a productos y servicios aseguradores, dónde y cuando quieran. Los clientes controlan los canales que quieren utilizar como algo esencial para satisfacer sus deseos de controlar el tiempo, el lugar, el canal y la información necesaria para satisfacer sus necesidades de protección.

La omnicanalidad en seguros empieza por entender las necesidades y comportamientos de sus consumidores, diseñando experiencias que encajan nuestro producto dentro de sus hábitos naturales y vidas cotidianas.

Finalmente, se eligen y optimizan tecnologías adecuadas para suministrar experiencias de un modo eficaz, gratificante y consistente para el consumidor.

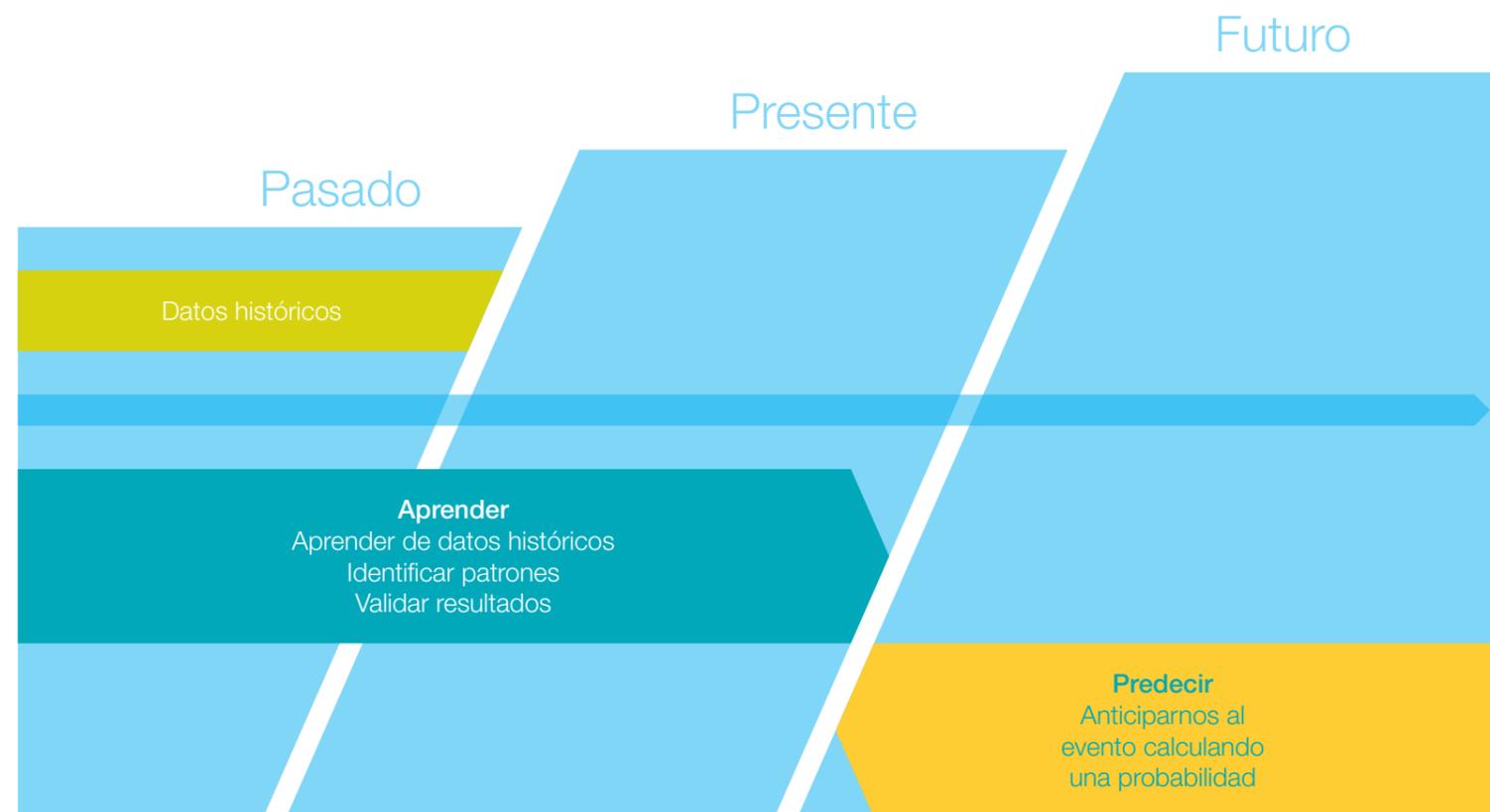
2.3. Analytics

Vivimos en la era de la información. De la misma manera que la industria aseguradora se reinventó hace unas décadas con la llegada de la informática a las compañías, nuestra generación debe afrontar el reto de saber gestionar la información en tiempo real (en sus diversas fuentes: estructurados, no estructurados, texto, voz, imágenes digitalizadas, datos,...), y a día de hoy Bigdata lo permite. Las aseguradoras manejan enormes volúmenes de datos fruto de las interacciones y transacciones que se registran sistemáticamente en servidores distribuidos; transacciones que registran la actividad operativa de la organización (como cotización, contratación o gestión de cartera) y las relaciones con los clientes dentro (declaración de siniestro, gestión de la prestación) y fuera del negocio (como su voz en las redes sociales).

Sin embargo, en esta era de la información medir el presente y el pasado ya no es diferencial, el actual reto es utilizar los datos a nuestra disposición para transformarlos en conocimiento que guíe nuestra estrategia y las decisiones que tomamos día a día.

La incorporación de capacidades analíticas avanzadas en el ADN de las aseguradoras supondrá ventajas competitivas, ya que establece una base robusta sobre la que construir estrategias de fidelización, retención y crecimiento.

Se obtiene un conocimiento profundo sobre las características y patrones que explican el comportamiento de los clientes y las relaciones complejas de estas variables con los KPI de nuestro negocio. Este conocimiento se puede explotar definiendo acciones tácticas y estratégicas encaminadas a maximizar el valor de los clientes, su satisfacción, rentabilidad y nuestros resultados a partir de la anticipación a sus futuras necesidades.



everis entiende la dinámica competitiva de *Analytics* en tres ámbitos:



A todos los niveles, los modelos estadísticos nos permiten reducir la incertidumbre y aumentar la capacidad y eficiencia de los procesos. Nuestra oferta de servicios en estos tres niveles responde a las siguientes necesidades de negocio:

Algunas aplicaciones en el mercado asegurador:

Estratégico

Situación: Una aseguradora latinoamericana ha detectado un incremento del *churn* en su cartera de asegurados.

Solución: Llevamos a cabo un proceso completo de conocimiento de clientes que sirvió de base para la construcción de un modelo capaz de identificar precozmente los patrones de abandono y las causas que lo estaban provocando.

Resultados: Cambio de paradigma de un servicio orientado al seguro a uno focalizado en el cliente, identificando los *drivers* del abandono a mejorar y controlar para el desarrollo de la nueva estrategia de fidelización.

Comercial/Marketing

Situación: Una aseguradora internacional realiza campañas masivas sobre su cartera de clientes para la venta de pólizas invirtiendo una gran cantidad de recursos que deterioran el ROI de sus campañas.

Solución: Construimos un modelo de propensión capaz de calcular la probabilidad de compra de los productos, definimos la sistemática de campaña con grupos de control y cuantificamos los resultados.

Resultados: Reducción de costos superior al 50% e incremento de ventas superior al 200%.

Operativo

Situación: La compañía aseguradora sobredimensiona el tamaño de sus plataformas de atención al realizar sus previsiones en base a procesos manuales.

Solución: Realizamos el análisis y modelado de los datos históricos de más de 100 servicios, estimamos la previsión del volumen de atención y calculamos el dimensionamiento óptimo global y por servicio de la plataforma.

Resultados: Reducción de hasta el 50% de FTE para realizar la atención a clientes manteniendo los mismos niveles de servicio objetivo.



Oportunidades

3



3.1. El cliente como eje central

Sin ninguna duda, como hemos relatado en el anterior capítulo, desde hace años, el cliente está modificando sus hábitos y comportamientos. Hoy, gracias a la sociedad de la información, los clientes se han vuelto más exigentes y conocen con mayor detalle las características de los diferentes productos, servicios y precios asociados.

Una vez las aseguradoras identifican como estrategia central la fidelización de sus clientes, convirtiéndose en pilar de la transformación de sus modelos de negocio, el sector ha descubierto a un cliente lejano, apenas conocido y comprendido, desatendido en ocasiones y muchas veces confiado al cuidado de terceros.

La aseguradora debe contemplar al cliente no únicamente en su individualidad sino, más allá, debe ser capaz de identificar, controlar y gestionar los ámbitos de influencia, más o menos cercanos, a los que tiene acceso el individuo (familia, entorno social, profesional, etc.).

Es en este contexto de mercado donde existe una gran oportunidad para aquellas compañías que consigan identificar aquellos clientes que les aportan un mayor valor y se conviertan en promotores de la compañía.

Desde nuestra experiencia existen diferentes grados de madurez necesarios para el desarrollo e implantación de modelos orientados a cliente.



Conocimiento:

- La agilidad, capacidad de reacción y predisposición a liderar el cambio en un mercado en constante competencia, pasa forzosamente por presentar información de negocio y cliente, confiable, integrada, e inmediata en un “Repositorio con visión única de cliente”. Un modelo integrador que aporta coherencia, calidad de la información y trazabilidad de la relación del cliente con la compañía.
- Elemento imprescindible para conocer al cliente, detectar sus necesidades y potenciar la inteligencia comercial.

Definir, planificar y priorizar:

- Modelos de Gestión Comercial Segmentados, basados en el conocimiento profundo del cliente, desarrollando una propuesta de valor atractiva, estructurada en el largo plazo, y diferenciada de la competencia.
- Acciones comerciales, operativas e informativas cuya intensidad, contenido, coordinación y priorización, viene orquestado por un plan comercial alineado con los objetivos del Modelo de Gestión Comercial.

Ejecutar:

- Para cada una de las fases del “Pasillo-Etapas de la experiencia del cliente”, se identifican “momentos de la verdad del cliente” sobre los que la aseguradora debe plantear un plan de acción para mejorar, mantener o potenciar dicha experiencia del cliente. La ejecución de un Plan de acción es la operativización/materialización de todo el proceso analítico previo que se ha realizado en las iniciativas internas de *Customer Experience* llevadas a cabo por la aseguradora.
- “Entender las necesidades del cliente”, “que el cliente nos encuentre y nos elija”, “proceso de suscripción a medida del cliente”, “excelencia en la apertura, tramitación y cierre de siniestros”, “Asesoramiento proactivo. Ruptura del silencio” y “procesos de renovación integrales de clientes, no en póliza concreta”.



3.2. Distribución

Como se ha comentado previamente en el apartado de tendencias MAS (Mobility, Analytics, Social Media), actualmente los consumidores presentan múltiples posibles caminos de interacción con la aseguradora.

El conocimiento del cliente (interacciones, reclamaciones, acciones operativas realizadas, servicios utilizados, segmento al que pertenece, productos...) debe residir en todos los canales y ser homogéneo, sin embargo el servicio debe ser diferenciado, ya que sus expectativas por canal son diferentes.

Omnicanalidad también significa que las acciones comerciales e informativas estén alineadas entre los canales, estando orquestados por una sistemática comercial que priorice y bloquee la ejecución de dichas acciones en base a la información del cliente.

Al margen del reto de la omnicanalidad, existen grandes oportunidades de mejora en cada uno de los canales existentes en las aseguradoras:

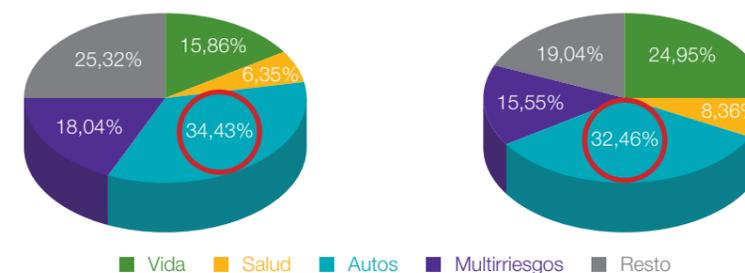
Orientación de los canales tradicionales a incrementar su actividad comercial, de asesoramiento y su alineación con el resto de canales:

El esfuerzo del canal mediado se debe dirigir especialmente a aquellos productos y servicios que requieran de un mayor asesoramiento e identificación de necesidades específicas del cliente (empresas, vida riesgo y ahorro complejos, *affinities*, salud...):

- Actualmente el precio todavía es una variable relevante en los productos *commodities*, principal producto de las carteras mediadas, y provoca que el cliente no perciba la capacidad de asesoramiento del canal mediado.
- Se sigue poniendo foco comercial en productos *commodities* como Autos, Accidentes, Vida sencillo, etc., que representan un alto porcentaje de la cartera mediada (Autos ~34% en agentes y en corredores)...

Foco comercial en commodities

Composición de cartera de Corredores Composición de cartera de Agentes



Fuente: everis

El canal mediado debe enfocar la mayor parte de su tiempo en actividades de comercialización, de asesoramiento y de ofrecer información de valor. Al mismo tiempo, alinearse con los nuevos canales a través de los que contacta el cliente con la aseguradora. Esto permite dar una mayor robustez y cercanía en servicios a través de canales directos como Internet-Portal Web, Redes sociales, Área de cliente, Apps...

Reorganización del tiempo de un mediador

	Contacto clientes	Preparación ventas	Ventas	Gestión siniestros	Tareas administrativas	Gestión agencia
Horas a la semana	2	2	8	15	17	2

Fuente: everis

Existen ejemplos actualmente donde se busca esa alineación entre el agente y el Portal Web, mediante un proceso de compra o de consulta que el cliente percibe como educativo e incluso entretenido (mediante vídeos, ejemplos de situaciones de la vida diaria, asesoramientos en prevención...). En el caso de solicitud de presupuestos o de compra de productos más complejos, el cliente tiene la posibilidad de acceder a opciones del tipo "Hable con el agente", donde recibirá el mejor asesoramiento e incrementará la probabilidad de cierre de la venta...

Soporte tecnológico móvil que ayude a fomentar el enfoque de los canales tradicionales hacia actividades comerciales y de asesoramiento:

En el caso de productos de empresas los agentes y corredores deben presentar herramientas que les permita:

- Estandarizar y automatizar el proceso comercial de venta masiva para pequeñas empresas y comercios.
- Para productos existentes cerrados y sencillos, facilitar la venta al agente, perdiendo el miedo a la complejidad técnica.
- El precio que muestra al cliente en ese momento es el definitivo, es decir que no haya modificaciones tras revisiones periciales o actuariales que hagan desconfiar al cliente.
- Agilizar el proceso comercial de venta, eliminando del proceso la intervención del perito y liberando de carga a los actuarios de empresas.
- Tarificar y aconsejar la mejor oferta para el cliente, según las condiciones marcadas.

Este tipo de herramientas deben potenciar y soportar la comercialización de productos y el asesoramiento. Sin embargo, hay que considerar todas las implicaciones a lo largo de todo el flujo comercial y facilitar la comunicación entre el ámbito de definición y el de ejecución, entre lo que quiere el cliente y lo que la aseguradora le ofrece a través del canal mediado.



Consideraciones previas en el ámbito de definición comercial

- ¿Cómo podría **aprovechar mi red agencial** actual para potenciar el mercado de particulares o empresas?
- ¿En **qué tipo de clientes** debo hacer foco?
- ¿**Cuáles de mis productos** son aptos para ser comercializados masivamente?
- ¿Cabe comercializar **productos específicos** para determinadas actividades (farmacia, talleres, panaderías, mensajerías pequeñas...)?
- ¿Es necesario introducir **alguna modificación técnica** (p.e. rango de capitales, coberturas opcionales...)?
- ¿Qué **campañas** se van a definir para estos productos?
- ¿Qué **argumentos** se van a definir para apoyar esta venta masiva?...

Sistemática comercial

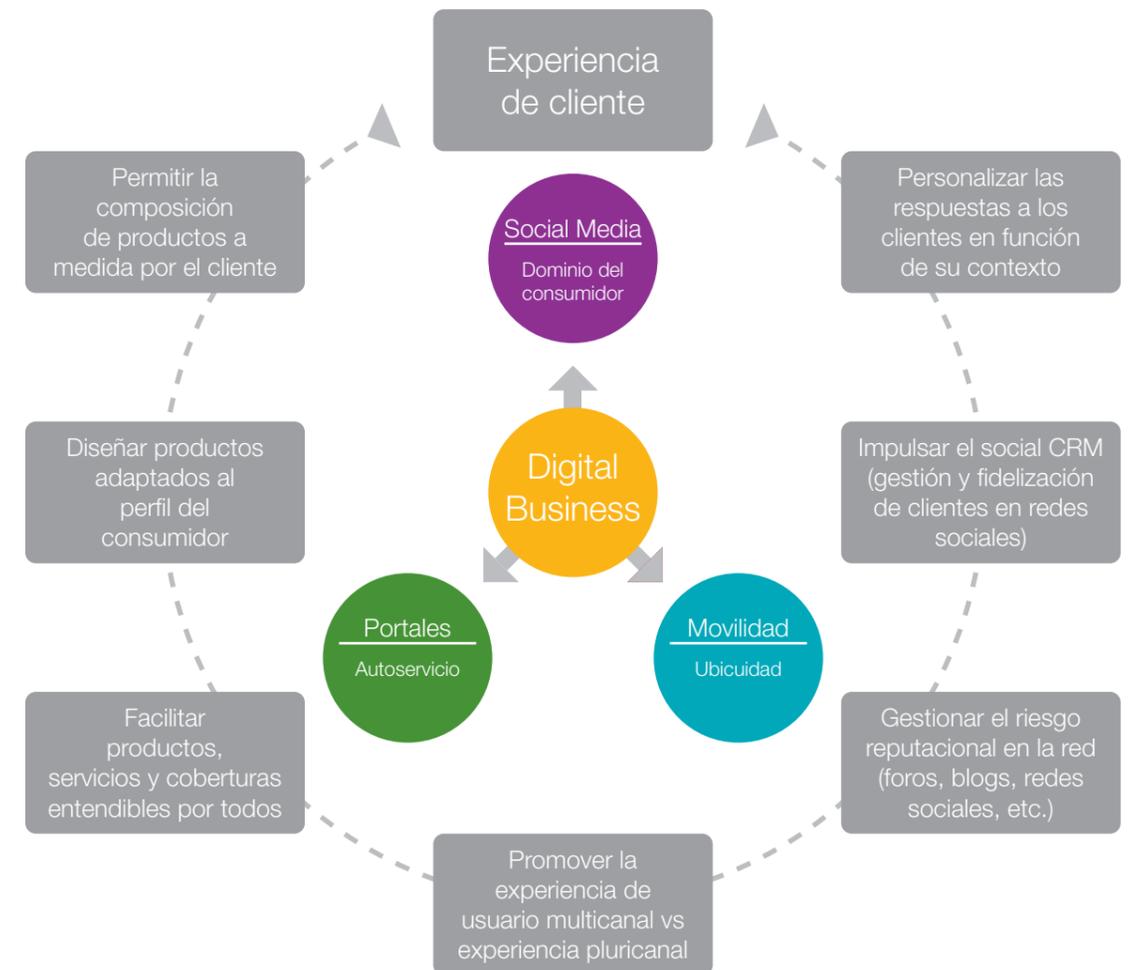


Modelo de relación digital con el cliente a través de los canales directos:

Un modelo digital de relación aterrizado en oportunidades comerciales y en un servicio más inmediato y cercano al cliente, fundamentado en un modelo operativo, organizativo y tecnológico que busca alinear los canales directos y la proactividad en la escucha activa del cliente...

- **Modelo comercial proactivo** (anticipación a que el cliente busque otras ofertas, conocimiento de preferencias...).
- **Disminución de costes operativos** (área de cliente, disminución de consultas recurrentes en C.C, cultura paperless...).
- **Cercanía y fidelización** (que realmente sean canales de demanda y comercialización para el cliente...).

Experiencia del cliente en el modelo digital



3.3. Eficiencia y calidad

Los cambios que se vislumbran en los próximos años en la industria aseguradora serán profundamente transformadores. Por tanto, los planes de eficiencia operativa deben solucionar y adaptarse a los cambios de mayor impacto, los cuales vendrán en la línea del acercamiento al cliente (comprensión de su comportamiento y necesidades) y de los cambios regulatorios del sector.

Mejoras de suscripción:

Las mejoras en la suscripción de riesgos irán orientadas a ofrecer precios personalizados a sus clientes. Será necesario tener acceso a una cantidad cada vez mayor de información para procesar, incorporar capacidades analíticas en la organización y ofrecer una suscripción más rápida y omnicanal.

La situación económica, la generalización de los bajos retornos de la inversión y la expectativa de que se mantendrá así en los próximos años va a obligar al sector a poner mayor disciplina en el proceso de suscripción para garantizar la suficiencia de las primas de las pólizas emitidas.

Pero no queda todo ahí, aun hay mucho por hacer en diferentes líneas de trabajo:

- Gestionar el riesgo de un cliente en su conjunto. Pasar del paradigma del producto/póliza a la integralidad del cliente. Suscribir de forma conjunta todos sus riesgos asegurables bajo un único contrato de seguro.
- Automatizar el proceso de suscripción. Incorporar reglas de negocio y análisis de información de riesgo dentro del proceso, para que en un entorno ideal, la suscripción sea automática. En el caso de aquellos riesgos especialmente complejos, y para los que no se pueda automatizar la suscripción, es necesario establecer unos compromisos de plazos con el cliente y dotarle de visibilidad del proceso.
- Ofrecer disponibilidad de suscripción en todos los canales. El cliente decide qué canal utilizar pudiendo cambiar de canal a lo largo del proceso sin que por ello se pierda información, ni sea necesario volver a ejecutar pasos previos ya terminados. Cada vez es más común en otros sectores de actividad que el cliente inicie el proceso de compra en un canal (p.e. un *smartphone*) y lo acabe finalizando en otro (p.e. ordenador personal).



Transformación de siniestros:

La transformación de siniestros debe entenderse como una evolución continua en el ámbito operativo, tecnológico y organizativo, con el fin de cumplir los compromisos y obligaciones con el cliente y asegurar un nivel cada vez más alto de satisfacción en el cliente.

Esta evolución debe ser continua para adecuarse a un entorno cada vez más competitivo en el que el impacto de un buen servicio al cliente y de las nuevas tecnologías son muy importantes. La relación entre la satisfacción del cliente con el servicio prestado y la retención del mismo es cada vez más clara.

El proceso de siniestros es el que tiene una mayor carga emocional en la relación entre el cliente y aseguradora. Debido a esto es considerado como uno de los más importantes momentos de la verdad en la relación entre un cliente y su aseguradora. Estudios independientes concluyen que aproximadamente un 30% de los clientes valoran como buena su relación con la aseguradora y que 1 de cada 3 clientes citan una deficiente gestión del siniestro como la causa más importante de abandono.

De ahí que se hace necesario llevar a cabo una profunda transformación de la gestión de los siniestros:

- Ahondar en los aspectos más emocionales del mismo para mejorar la experiencia del cliente y potenciar el vínculo cliente/aseguradora.
- Transformar la organización hacia un modelo preventivo que permita que el cliente sea consciente de la importancia de anticiparse a la ocurrencia de un siniestro y tener una mayor calidad de vida.
- Poner en marcha sistemas analíticos predictivos para detectar posibles casos de fraude en tiempo real.
- Implantar aplicaciones móviles sacando el máximo partido a las ventajas de esta tecnología para que el cliente pueda dar aviso in-situ del siniestro y consultar su estado de tramitación posterior.
- Incorporar a los profesionales externos dentro de la cadena de valor de la tramitación del siniestro mediante la puesta en marcha de portales colaborativos, con el objetivo de resolver los siniestros con la máxima calidad de servicio y lo antes posible.
- Las entidades deben estudiar la posibilidad de externalizar procesos hacia un *BPO (Business Process Outsourcing)* tanto en la suscripción como en la tramitación de siniestros con alta carga manual y/o administrativa, que sean optimizables mediante el uso de tecnología, cuantificables y medibles, que puedan ser prestados desde un centro nearshore / offshore y que no sean estratégicos para el negocio, todo ello en pro de la mejora de la eficiencia y de la reducción de costes. Para ello será preciso identificar el proveedor adecuado que pueda responder a los estándares de calidad así como comprometerse al cumplimiento de compromisos de atención, tanto en plazos como en nivel del servicio.



3.4. Internacionalización

Actualmente muchas compañías aseguradoras trabajan en cada país de forma aislada y presentando una consolidación final de los resultados, es decir, el tradicional modelo “multi-nacional”.

Las compañías deben ir hacia un modelo internacional o global sin olvidar la gestión local del negocio que hay que homogeneizar. Hay que tener en cuenta aquellos aspectos que el cliente valora como locales: producto, determinados servicios, proveedores que conocen el cliente local y formas de operar en la región, atención en canales...

Un modelo global, por tanto, permite a la aseguradora adaptarse a las necesidades del cliente específico de la región, al mismo tiempo que refuerza los ámbitos de oportunidad previamente definidos en los apartados de “cliente” y “eficiencia y calidad”:

- Aprovecha las sinergias existentes entre los diferentes países. Creación de centros de especialización para acciones de servicio en *Contact Center*, servicios IT, servicios de las áreas técnicas, gestiones administrativas (documental, impresión,...)...
- Que valora la creación de Centros de Servicios Compartidos considerando el traslado fuera de la empresa de ciertos procesos a centros de desarrollo especializados e incluso se plantea el traslado completo de la operativa a proveedores externos, estableciéndose acuerdos de servicio basándose en unos indicadores de rendimiento y calidad definidos y acordados con la entidad bajo un modelo de BPO en el que el proveedor se transforma realmente en un partner.
- Comparte a nivel global las mejores prácticas de la compañía y los avances innovadores, acometiendo los proyectos estratégicos de la mano de varios países. Esto aporta más valor y diferenciación al *output* final.
- Eliminar redundancias, duplicidades operativas, organizativas y tecnológicas...
- Acompaña al cliente globalmente, ofreciéndole siempre el mismo nivel de servicios. Para este punto debemos tener la visión global del cliente y establecer indicadores globales de calidad.

Para conseguir llegar a este nivel de Globalidad Plena, es importante establecer claramente:

- Un modelo de gobierno comprometido con estos objetivos apoyado en canales y mecanismos de comunicación que hacen desaparecer las barreras de lenguaje, culturales y de gestión...
- Un modelo de gestión y de comunicación global, que permita que los proyectos multiregión (de compartición de mejores prácticas, de implantación de herramientas a nivel global, de establecimiento de centros de servicio globales...) cumplan “*on time*”, “*on budget*”, “*on scope*”...
- Mecanismos de decisión y priorización (estratégica, comercial, operativa...), donde impere el beneficio global por encima del beneficio local, a todos los niveles: Comercial, Técnico, de Servicio...

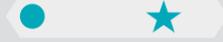
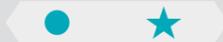
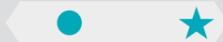
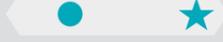
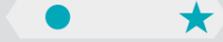
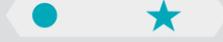
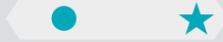
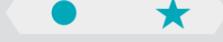


Conclusiones

La revolución tecnológica está cambiando los paradigmas existentes hasta la fecha, el ritmo de cambio es cada vez más rápido y plantea retos incesantes, la nueva generación de clientes ya está aquí, en los próximos 5 años, menos del 25% de las aseguradoras que operan en mercados maduros habrán ejecutado una estrategia de negocio centrada en el nuevo cliente. Las Compañías aseguradoras deben entender estos cambios y prepararse contra la brecha "digital" y de preferencias de los consumidores actuales y próximas generaciones.

4

Conclusiones

TENDENCIAS	MODELO TRADICIONAL	MODELO FUTURO	
 <p>1. PERCEPCIÓN DEL CLIENTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transaccional, en función del riesgo, basado en datos básicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Basado en el estilo de vida, necesidades y comportamiento, considerando afinidades y conexiones sociales 	
<p>2. GENERACIÓN SMARTSHOPPER</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se aplican líneas de trabajo no integrales 	<ul style="list-style-type: none"> • La relación con el cliente es cada vez más integral. Valora recomendaciones, NPS. 	
<p>3. MODELO DE NEGOCIO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conservador, basado en ramo, rango de elección limitado, oferta masiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuentes de información diversas, cocreación, <i>Analytics</i> como elemento clave 	
 <p>4. DISTRIBUCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Canales no colaborativos, muchos excluyentes, decisiones basadas en hechos, no anticipativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Basado en recomendaciones, emociones, proactividad, asesoramiento. • Omnicanalidad 	
<p>5. MEJORAS EN SUSCRIPCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Influenciado por descuentos • Menor retención, falta de contacto entre las partes, oferta no integral 	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión del riesgo en su conjunto y en tiempo real forma parte del compromiso con el cliente generando mayor valor percibido y compromiso • Plataforma externalizada de contratación como respuesta flexible y ajustada a la demanda 	
<p>6. TRANSFORMACIÓN DE SINIESTROS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Canales presenciales o telefónicos • Capacidad limitada para prevenir siniestros 	<ul style="list-style-type: none"> • Omnicanalidad • Prevención • Centros de Servicios Compartidos (estructura externalizada) • BPO para procesos no core (aperturas, tramitación de siniestros de baja cuantía, asistencia,...) o situaciones excepcionales, siniestros catastróficos, desbordamientos,...) • En tiempo real 	
<p>7. INNOVACIÓN EN SERVICIO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reactivo-enfocado a solventar problemas, mínimo contacto • Uso intensivo de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • El seguro integrado como parte de la vida de los clientes. Valor sentimental • Omnicanalidad 	
<p>8. RESPONSABILIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque exclusivo a la obtención de beneficios corporativos • Falta de transparencia con la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad y repercusión de beneficios en la sociedad • Diligencia con las instituciones 	
 <p>9. GOBIERNO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones basada en la experiencia y con transferencia de la información muy acotada 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones objetivas. Información actualizada, global y visual. Transparencia 	
<p>10. INTERNACIONALIZACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visión local del negocio, productos, clientes y canales 	<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalización del negocio • Globalización del modelo de negocio 	

Evolución en el tiempo



Analizo el impacto en mi tecnología





attitude makes the difference

Argentina
Bélgica
Brasil
Chile
Colombia
EE.UU.
España
Italia
México
Perú
Portugal
Reino Unido



Bruno Abril Verrat
Responsable Global de Seguros en everis
all.insurance@everis.com
91 749 00 00

everis.com
Consulting, IT & Outsourcing Professional Services