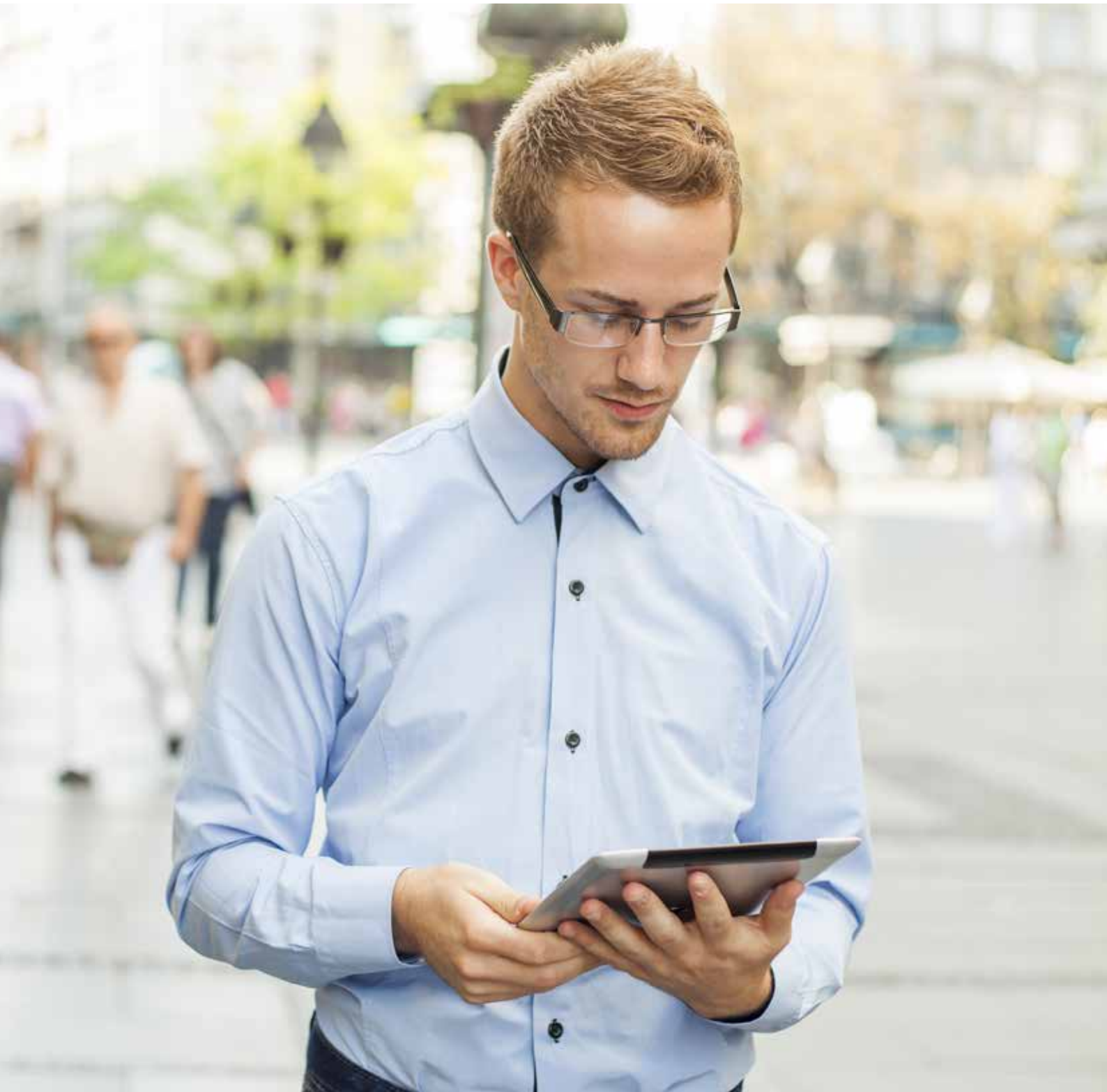


REPORT

La transformación digital, una ventaja competitiva para las aseguradoras

Marzo 2016



01

INTRODUCCIÓN



02

RESUMEN EJECUTIVO



03

KEY FINDINGS



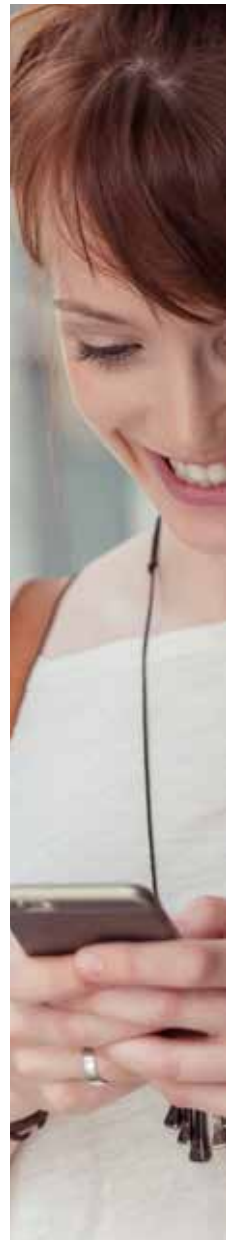
04

ESTRATEGIA DE
DIGITALIZACIÓN



05

CLIENTES Y CANALES



06

TECNOLOGÍA



07

DESAFÍOS FUTUROS



08

CONCLUSIONES



09


NUESTRO ENFOQUE



10

INFORMACIÓN REPORT





“El 86% de las aseguradoras afirma que la digitalización les permitirá alcanzar sus objetivos de negocio en los próximos 5 años”

Encuesta AXIS CORPORATE

01 | INTRODUCCIÓN

Las compañías de Seguros en la era digital

AXIS CORPORATE tiene el placer de presentar el informe “La transformación digital, una ventaja competitiva para las aseguradoras”

El proceso de digitalización al que se enfrentan las aseguradoras tiene una única causa, y es exógena: el cliente.

¿Pero están las compañías del sector preparadas para adaptarse a las demandas del nuevo cliente de Seguros? En la actualidad, el nivel de adopción digital del sector, a pesar de que todas las aseguradoras españolas son conscientes de que la transformación digital les supondrá una clara ventaja competitiva en los próximos años, es relativamente bajo y el camino por recorrer es largo. El reto es mayúsculo para todos y no hay tiempo que perder.

Esta es la base del estudio que AXIS CORPORATE ha elaborado bajo el título “La transformación digital, una ventaja competitiva para las aseguradoras”, cuyo principal objetivo es convertirse en un observatorio que permita analizar los retos y las oportunidades que se presentan durante el proceso de transformación digital de las aseguradoras españolas.

El informe incluye la visión de altos ejecutivos de las principales compañías del sector en España, quienes han compartido con nosotros, a través de una serie de encuestas online y entrevistas personales, los más importantes desafíos de un proceso que no se puede demorar más.

Asimismo, hemos incorporado interesantes artículos de opinión elaborados por nuestros expertos en Seguros, a través de los cuales analizamos las principales tendencias de futuro en el mercado asegurador.

Esperamos que este informe le resulte interesante y quedamos a su disposición para aclararle cualquier duda que le pueda surgir al respecto.



Casimiro Gracia
Socio presidente
AXIS CORPORATE



Luís Fernández
Socio Director de
Servicios Financieros
AXIS CORPORATE

02

RESUMEN EJECUTIVO

Retos y oportunidades para las aseguradoras en la era digital

Según las previsiones del sector, este año 2016, casi un 20% de la facturación de las compañías europeas provendrá de la comercialización de seguros a través de canales digitales. Un dato que refleja la fuerza transformadora que está ejerciendo la digitalización en la industria del Seguro. El consumidor ha cambiado, así como su nivel de exigencia y en la actualidad las compañías están obligadas a proporcionar la mejor experiencia, en el momento preciso y mediante el canal adecuado.

La práctica totalidad de las compañías españolas asegura que la transformación digital les permitirá alcanzar sus objetivos de negocio en los próximos 5 años. A pesar de ello, en la actualidad, poco más del 30% puede afirmar que en su organización existe un alto nivel de transformación digital o, al menos, disponer de una hoja de ruta que les permita digitalizarse de manera eficaz en los próximos años.

La mitad de las aseguradoras españolas no cuenta con herramientas adecuadas para analizar el nivel de adopción digital de sus compañías. El entendimiento de la actual situación y la correcta identificación de los aspectos de mejora permitirán definir el conjunto de acciones de transformación digital que se implementarán a corto, medio y largo plazo.

El principal objetivo del proceso de transformación digital de las aseguradoras que operan en nuestro país es el aumento de los ingresos, muy por encima de la reducción de costes y la mejora de la eficiencia. Las empresas del sector se enfrentan en la actualidad a un entorno de mayor presión sobre su cuenta de resultados, el cual viene determinado por tres ejes fundamentales. Uno de los cuales es la transformación digital, que va a exigir a las compañías un mayor nivel de automatización de sus procesos de venta y post-venta, un hito que marcará un antes y un después en la relación entre las aseguradoras y sus clientes.

El cliente se ha convertido en el eje principal sobre el que gira la estrategia digital de las aseguradoras españolas. Hasta tal punto que muchas de ellas (un 35% concretamente) se plantean diversificar su portfolio incorporando productos y servicios no relacionados con el sector con el objetivo de adaptarse a las

demandas de sus clientes. Servicios orientados al estilo de vida, domiciliarios o productos basados en la localización y los descuentos van a empezar a ser comercializados en un futuro próximo.

Durante el próximo lustro, la industria del Seguro va a asistir a la consolidación del cliente nativo digital, quien exigirá una profunda transformación de los canales de distribución de las aseguradoras españolas.

Las compañías de seguros que mejor y más rápido se adapten a esta nueva tipología de clientes, van a experimentar un aumento de su cuota de mercado de hasta un 12% durante los próximos tres años, según los datos extraídos de la encuesta. La digitalización, además, tendrá una fuerte incidencia en la mejora de la satisfacción del cliente (pudiendo llegar a incrementos de hasta un 27%).

Las aseguradoras españolas todavía no son capaces de ofrecer una experiencia omnicanal a sus clientes. El 83% de las compañías estima que en un plazo de 3 a 5 años podrán completar el proceso de digitalización e integración de los canales de interacción con sus clientes. En la actualidad, los servicios que se pueden encontrar en canales online son: la solicitud de información, la petición de presupuestos, la compra de nuevos productos y la gestión de quejas y reclamaciones. Por otro lado, la gestión de siniestros, el contacto con un asesor remoto y los procesos de pago son menos accesibles a través de canales digitales.

La gran mayoría de las aseguradoras españolas se encuentra aún en una fase muy prematura desde un punto de vista del conocimiento del cliente. Es la era del Big Data y las compañías del sector deben utilizar los procedimientos y las herramientas adecuadas para encontrar patrones de comportamiento de sus clientes en los grandes volúmenes de datos de los que disponen. El correcto tratamiento de la información disponible va a permitir a las aseguradoras consolidar las relaciones con el cliente.

Las redes sociales se han convertido en una herramienta indispensable para las aseguradoras que operan en nuestro país. Tres de cada cuatro compañías utilizan este tipo de medios orientados al consumidor final, los cuales permiten desarrollar una relación de confianza entre las compañías de Seguros y sus clientes, además de generar valor añadido para sus productos y servicios. Los objetivos de esta presencia en redes sociales son, principalmente, la mejora de la reputación corporativa online (64%), la transmisión de contenidos de interés para clientes (56%) y la creación de una vinculación emocional con los mismos (40%), según los resultados de la encuesta elaborada por AXIS CORPORATE.

Las compañías del sector en España son conscientes de la importante inversión tecnológica que tendrán que afrontar en el proceso de transformación digital de sus organizaciones. De hecho, el 82% de ellas tiene como objetivo aumentar su inversión durante los próximos 5 años, haciendo especial hincapié en tecnologías de Business Intelligence y plataformas móviles (áreas de mayor inversión para el 89% de las aseguradoras), seguidas de herramientas de Cloud Computing, así como Ciberseguridad.

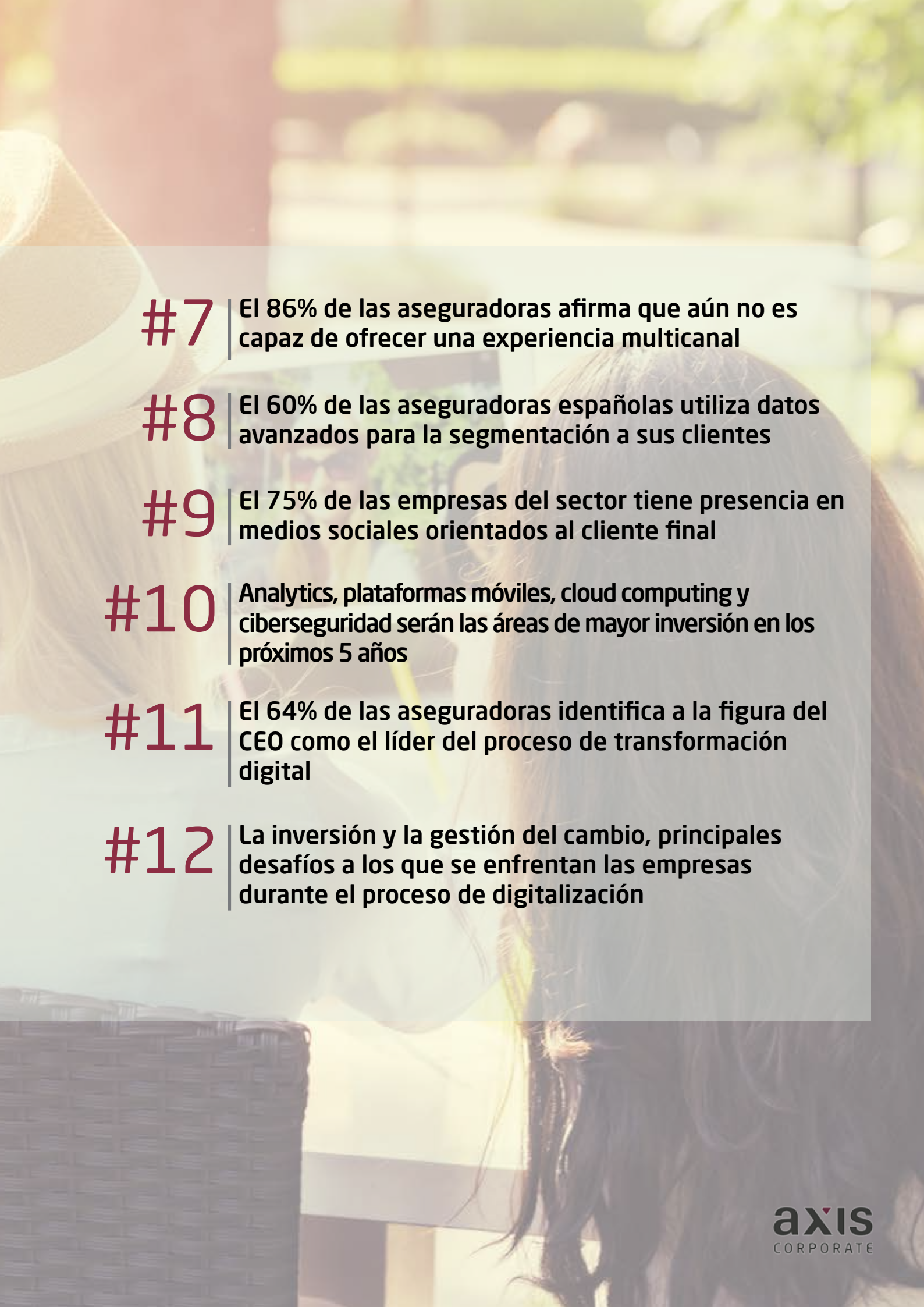
La gestión del cambio, la transformación de la cultura de la organización y la inversión económica requerida, son los principales desafíos a los que se enfrentan las aseguradoras durante el proceso de digitalización, en especial para las grandes compañías, las cuales se han desarrollado y han consolidado su liderazgo utilizando modelos de negocio más tradicionales. El 64% de las aseguradoras españolas identifica al CEO, por encima del CIO y del COO, como el responsable de liderar el proceso de transformación digital, el cual será exitoso en la medida que los más altos ejecutivos de las compañías sean capaces de alinearse y trabajar en un contexto de liderazgo compartido.

03

SUMMARY

KEYFINDINGS

- #1** | El 86% de las aseguradoras afirma que la digitalización les permitirá alcanzar sus objetivos de negocio en los próximos 5 años
- #2** | Solo el 31% de las compañías afirma que en su organización existe un alto nivel de transformación digital
- #3** | El 46% de encuestados considera que no cuenta con herramientas de análisis de adopción digital adecuadas
- #4** | El 80% de las empresas señala el aumento de los ingresos como el principal objetivo de la estrategia de digitalización de su compañía
- #5** | Un 35% de las compañías se plantea ofrecer productos no relacionados con el sector para adaptarse a las demandas de sus clientes
- #6** | Las aseguradoras prevén que la relación con sus clientes se digitalizará en los próximos 5 años

- 
- #7** | El 86% de las aseguradoras afirma que aún no es capaz de ofrecer una experiencia multicanal
 - #8** | El 60% de las aseguradoras españolas utiliza datos avanzados para la segmentación a sus clientes
 - #9** | El 75% de las empresas del sector tiene presencia en medios sociales orientados al cliente final
 - #10** | Analytics, plataformas móviles, cloud computing y ciberseguridad serán las áreas de mayor inversión en los próximos 5 años
 - #11** | El 64% de las aseguradoras identifica a la figura del CEO como el líder del proceso de transformación digital
 - #12** | La inversión y la gestión del cambio, principales desafíos a los que se enfrentan las empresas durante el proceso de digitalización

04 | Estrategia de digitalización



VISIÓN GLOBAL

Incrementando la competitividad a través de la digitalización

Las previsiones del sector apuntan a que, en el año 2016, casi un 20% de la facturación de las compañías europeas provendrá de la comercialización de seguros a través de canales digitales. Una tendencia al alza que nos permite entender el proceso de digitalización al que se enfrentan las compañías del sector. El objetivo está claro: adaptarse a los cambios que ha experimentado el consumidor de Seguros.

De hecho, 3 de cada 4 empresas sitúa a la digitalización como una cuestión de máxima prioridad para su compañía y prácticamente la totalidad afirma que les permitirá alcanzar sus objetivos de negocio en los próximos 5 años. A pesar de ello, en la actualidad, menos de un tercio tiene un óptimo nivel de transformación digital o, al menos, dispone de una hoja de ruta que les permita digitalizarse de manera eficaz en los próximos años.

El principal objetivo del proceso de transformación digital de las compañías que operan en nuestro país es el aumento de los ingresos. Las aseguradoras se encuentran con grandes dificultades a la hora de encontrar una diferenciación en su portfolio de servicios, y la digitalización de canales y procesos les permitirá mejorar la experiencia del cliente en un entorno de máxima competitividad.

El cliente se ha convertido en el eje principal sobre los que giran las estrategias de las aseguradoras españolas. Además, muchas de ellas se plantean diversificar su portfolio incorporando productos y servicios no relacionados con el sector con el objetivo de adaptarse a las demandas de sus clientes. Servicios orientados al estilo de vida o domiciliarios son solo algunas de las diferentes opciones que están valorando las compañías del sector en la actualidad.

“La transformación digital se basa en un proceso de adaptación del negocio a la nueva realidad social y tecnológica”

MAPFRE

KEY FINDING #1

El 86% de las aseguradoras afirma que la digitalización les permitirá alcanzar sus objetivos de negocio en los próximos 5 años

Los datos que pueden observarse en el **gráfico 1** nos indican que prácticamente la totalidad de las aseguradoras que han participado en este estudio asegura que la transformación digital de su compañía les supondrá una clara ventaja competitiva para alcanzar sus objetivos de negocio en los próximos 5 años.

La digitalización, que ha irrumpido con fuerza en la industria del Seguro (al igual que ha ocurrido en otros sectores económicos), es el reto al que se enfrentan las empresas por una causa exógena: el cliente. El consumidor ha cambiado, así como su nivel de exigencia: las aseguradoras están obligadas a proporcionarle la mejor experiencia, en el momento preciso y mediante el canal adecuado.

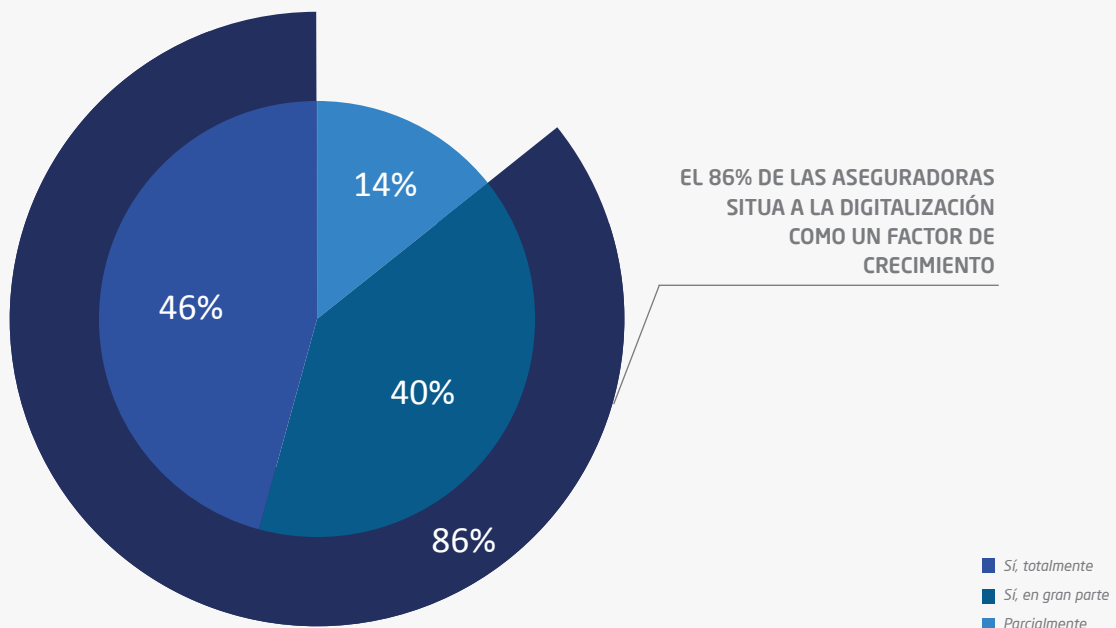
Según el informe "Ericsson Mobility Report: on the pulse of the networked society", presentado por la multinacional sueca en junio de 2015, el 70% de la población mundial usará un Smartphone en

el año 2020. La revolución social que ha supuesto la extensión de esta tipología de tecnologías está exigiendo una rápida y eficaz adaptación por parte de las compañías del sector Seguros.

Sin ir más lejos, las previsiones del sector apuntan a que, en el año 2016, casi un 20% de la facturación de las compañías europeas provendrá de la comercialización de seguros a través de canales digitales. Una tendencia al alza que nos indica el profundo proceso de transformación digital al que se deberán enfrentar las compañías, el cual no debe contemplarse como una mera adaptación a nuevos canales o la incorporación de tecnologías, si no como un cambio que debe revolucionar todos los niveles de la organización.

GRÁFICO#1

La digitalización, ¿es una ventaja competitiva para las empresas?



Fuente: Encuesta AXIS CORPORATE - Septiembre 2015

KEY FINDING #2

Solo el 31% de las compañías afirma que en su organización existe un alto nivel de transformación digital

El 75% de las aseguradoras sitúa a la digitalización como una cuestión de máxima prioridad para su compañía. A pesar de ello, en la actualidad, poco más del 30% de ellas afirma que en su organización existe un alto nivel de transformación digital o, al menos, disponer de una hoja de ruta que les permita digitalizarse de manera eficaz en los próximos años (ver gráfico 2).

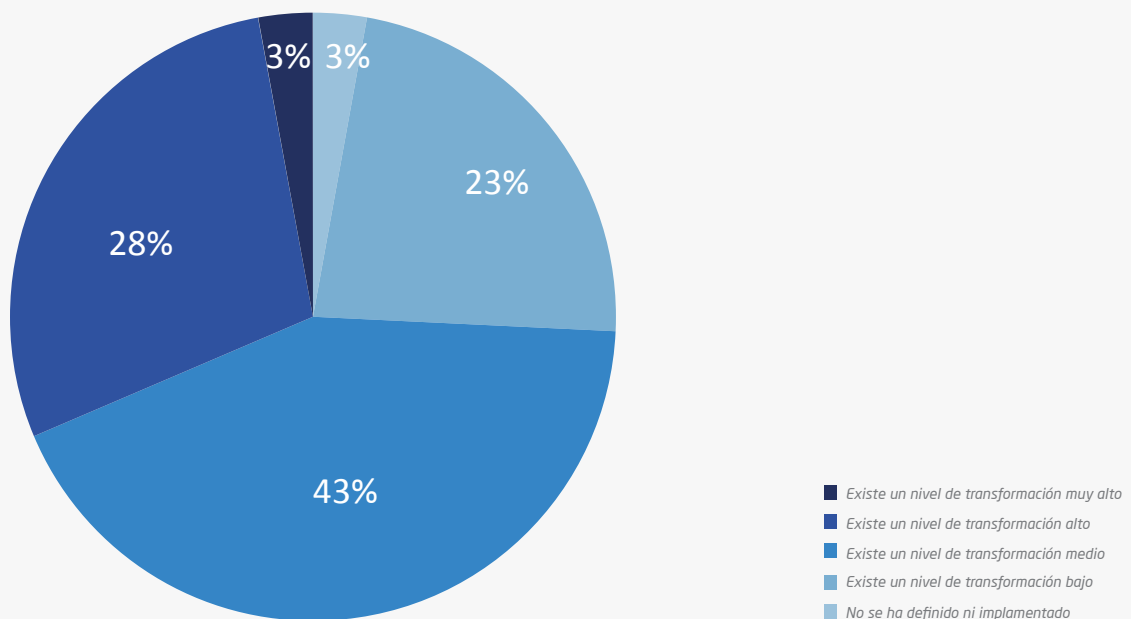
De hecho, solo el 20% de las empresas se considera líder digital del sector en España, o lo que es lo mismo, creen estar situadas entre las cinco aseguradoras más digitalizadas de nuestro país. Aunque el porcentaje de organizaciones que han apostado por la transformación digital pueda parecer bajo, la actitud de los directivos de las grandes compañías ha cambiado de manera significativa en los últimos años. La digitalización ocupa ahora un lugar de privilegio en las agendas de los comités de dirección de las aseguradoras españolas.

El perfil de aseguradora más avanzada desde un punto de vista de la digitalización coincide con aquellas empresas de nueva generación nacidas durante la era digital. Son compañías que, lógicamente, están mucho más habituadas a prestar sus servicios a través de canales a distancia como son el telefónico o Internet.

Esta tipología de compañías convive en el mercado con otras más tradicionales que se encuentran aún en una fase de transformación digital muy temprana. Son éstas últimas las que deberán realizar un mayor esfuerzo para adaptar sus estructuras, sus modelos operativos, su cultura... a las nuevas realidades del mercado. Los resultados del estudio Vortex Digital: Cómo la Disrupción Digital está redefiniendo Industrias, elaborado por CISCO e IMD, señalan que la disrupción digital desplazará al 40% de las empresas tradicionales en cada una de las industrias analizadas en el informe, entre los que se incluye al sector financiero.

GRÁFICO#2

Nivel de digitalización de las aseguradoras españolas en 2015



Fuente: Encuesta AXIS CORPORATE - Septiembre 2015

KEY FINDING #3

El 46% de encuestados considera que no cuenta con herramientas de análisis de adopción digital adecuadas

El éxito del proceso de transformación digital de una compañía dependerá, en un alto grado, de su capacidad analítica. Cuanto mayor sea la calidad de la información con la que se trabaja, mejores serán las decisiones que se tomen desde un punto de vista estratégico. Por ese motivo, es fundamental realizar una profunda radiografía interna para entender dónde nos encontramos y qué necesitamos mejorar para adaptarnos a este nuevo entorno.

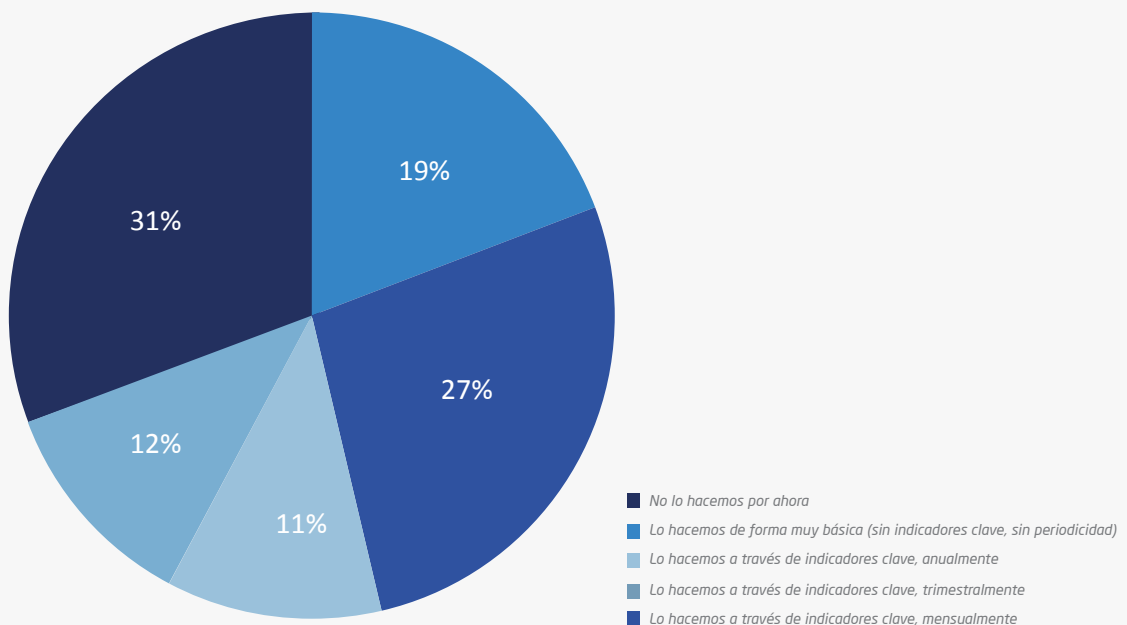
Según se desprende de los resultados de la encuesta que hemos llevado a cabo, los cuales se pueden observar en el **gráfico 3**, el 46% de las aseguradoras españolas no está implementando las herramientas necesarias a la hora de analizar su nivel de adopción digital, un problema causado, en la mayoría de los casos, por el propio desconocimiento que tienen de este tipo de herramientas.

Por otro lado nos encontramos a un importante grupo de compañías que sí están utilizando KPIs para medir su madurez digital. Entre las aseguradoras consultadas que sí aplican las herramientas adecuadas, un 31% afirma realizar este tipo de evaluación con una periodicidad mensual (el nivel de recurrencia recomendable).

El establecimiento de un cuadro de mando que defina los KPIs, su correcta asociación a las distintas iniciativas implementadas dentro del plan de acción, y su posterior seguimiento y revisión, permitirá medir el resultado de las acciones puestas en marcha, lo que facilitará su cumplimiento y su alineación con los objetivos identificados dentro de la estrategia de la compañía.

GRÁFICO#3

¿Desarrolla análisis de adopción digital?



Fuente: Encuesta AXIS CORPORATE - Septiembre 2015

KEY FINDING #4

El 80% de las empresas señala el aumento de los ingresos como el principal objetivo de la estrategia de digitalización de su compañía

Los resultados cuantitativos obtenidos a partir de las encuestas y las entrevistas face to face realizadas durante el proceso de elaboración de este informe, nos indican que el principal objetivo del proceso de transformación digital de las aseguradoras que operan en nuestro país es el aumento de los ingresos, muy por encima de la reducción de costes y la mejora de la eficiencia (**ver gráfico 4**).

Las empresas del sector se enfrentan en la actualidad a un entorno de mayor presión sobre su cuenta de resultados, el cual viene determinado por tres ejes fundamentales. En primer lugar, la entrada de un factor regulatorio como es Solvencia II, que va a influir decisivamente en las inversiones a realizar, en segundo lugar, la aparición en escena de nuevos actores como pueden ser los gigantes tecnológicos o las Fintech, que pueden variar los modelos de distribución de las aseguradoras así como los márgenes asociados

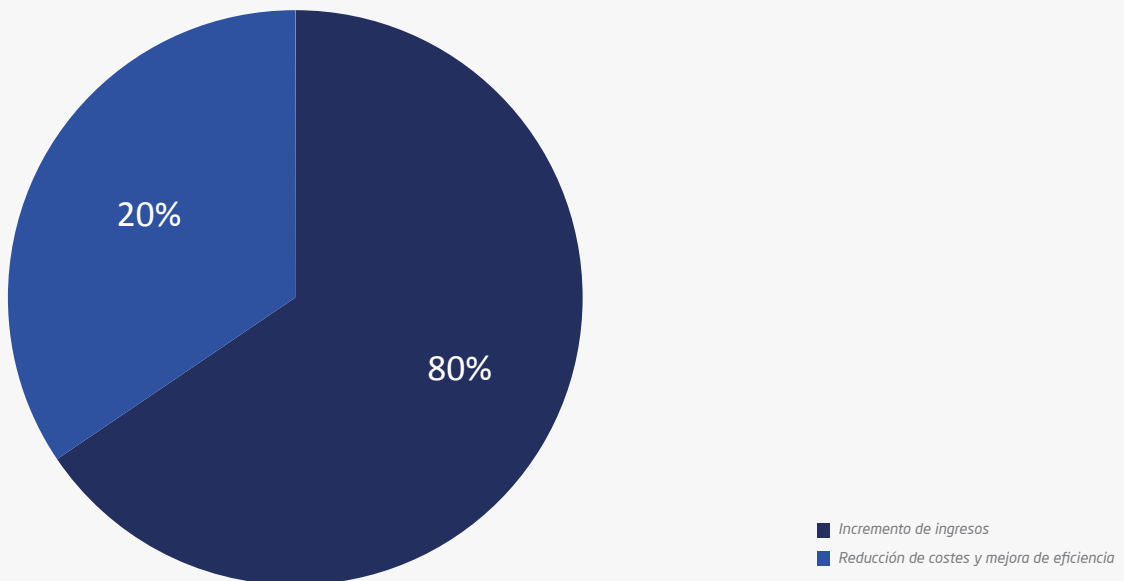
a la venta de productos financieros y, por último la transformación digital, que va a exigir a las compañías un mayor nivel de automatización de sus procesos de venta y post-venta, un hito que marcará un antes y un después en la relación entre las aseguradoras y sus clientes.

El nivel de exigencia del cliente digital (requiere rapidez y facilidad de interacción) y su baja fidelidad a una marca serán dos importantes retos a los que tendrán que enfrentar las compañías españolas.

El objetivo del proceso de digitalización de las aseguradoras no es únicamente el aumento de ingresos por la consecución de nuevos clientes, sino también la compensación de pérdidas a través de la retención y fidelización de actuales asegurados. Con dificultades a la hora de encontrar una diferenciación en su portfolio de servicios, la digitalización de canales y procesos permitirá mejorar la experiencia del cliente en un entorno de máxima competitividad.

GRÁFICO#4

¿Cual es el objetivo de la estrategia de digitalización de las aseguradoras nacionales?



Fuente: Encuesta AXIS CORPORATE - Septiembre 2015

INSIGHT#1

El cliente es la razón

Es cuestión de tiempo, de poco tiempo, que el cliente de una aseguradora deje de estar satisfecho por haber recibido la respuesta a una de sus llamadas. Posiblemente solo se colmarán sus expectativas cuando su compañía se anticipe a sus requerimientos gracias al nuevo horizonte que abre el uso de la información al extenderse la utilización del Internet de las Cosas, del Big Data y otros instrumentos innovadores.

No cabe duda de que ese horizonte es de futuro, pero tampoco que no será posible si las compañías no mutan en su estrategia. Dejar de enfocar el producto para centrarse en el cliente. Y ese cambio esencial es de presente.

Tras haber invertido capital y tiempo, las compañías tradicionales se arriesgan a perder a su cliente. El cambio está a unos pocos clics; a una buena oferta de la compañía rival o a un servicio que no colme las expectativas del cliente. Lo que se ha denominado la economía del cambio amenaza a los balances de cualquier aseguradora. La inversión que supone poder contabilizar un cliente año tras año en la cuenta de resultados ha pasado de certeza a desafío. Hay otras compañías que están asaltando el mercado con mejores resultados en lo que supone relación con el cliente.

Si las aseguradoras antes adaptaban las necesidades de sus productos a la dirección por la que intuían que iba el mercado, ahora tienen las herramientas para obtener información de cada cliente, gestionarla y convertirla en seguros casi a medida. También para saber cuál es la mejor forma de vendérsela.

Comprender al cliente es la clave. Hoy chocan con múltiples barreras para llegar a entenderlo, víctimas de un pasado en el que la mayor parte de su arquitectura se centraba en lo que ofrecían y no en a quién se lo ofrecían. Desde los sistemas informáticos a los agentes y los intermediarios.

La singularidad de cada una de las empresas del sector se ha relativizado. El valor de la marca se ha diluido en la mayoría de los casos. Los clientes han ganado capacidad de elección. Y, en definitiva, priman otros factores para decidir. El precio es uno de ellos. También la facilidad de contratación. Existen elementos que eran casi sagrados en el pasado y que ahora se han relativizado para una gran parte de la población, mucho más segmentada y con prioridades muy diferentes. Se han acortado los tiempos de espera máximos tanto como las formas de interlocución.

El cliente siempre ha podido cambiar de aseguradora, pero hoy tiene más posibilidades, porque la sustitución es mucho más sencilla y porque, principalmente, hay mucha más transparencia. Siempre hay otras opciones donde encontrar lo que uno busca. Las aseguradoras saben que su especialización se mantiene pero que el "riesgo cliente" ha aumentado. Y muchas de ellas han fallado en la actitud. Es curioso que esa obsesión tan marketiniana por el cliente no sea tan imperiosa como hasta ahora. Si quieren cambiar el sentido de su marcha, las aseguradoras tendrán que ofrecer nuevas experiencias a sus potenciales consumidores.

Las aseguradoras tradicionales, no obstante, tienen elementos para saberse vencedores. Disponen de la información con la que atacar a los consumidores, que son más difíciles de captar pero que también pueden ser mucho más rentables si su experiencia les convence de que pueden confiar en diferentes pólizas de una misma aseguradora.

Pero esa trascendental información tampoco vale por sí misma. Los clientes quieren algo más. Para conceder lealtad, antes deben creerse que sus aseguradoras les aportan algo y que, incluso, les influyen para bien. Las aseguradoras del futuro serán aquellas capaces de lograr que sus clientes se convenzan de que son importantes para las compañías a las que pagan y que son partícipes de un empoderamiento real, sin engaños.

Será clave, sin lugar a dudas, una plantilla capaz de hacer interiorizar las nuevas bondades en las tres dimensiones esenciales. En la vertical, en la que la dirección sepa infundir ese compromiso al resto de la organización. En la horizontal, porque el cliente tendrá que ser el centro de cada una de las áreas de la compañía. Y en la temporal, porque la experiencia cliente requiere sus tiempos. Que cada vez son más acuciantes.



Luís Fernández
Socio Director de Servicios Financieros
AXIS CORPORATE

“La digitalización nos va a permitir acercarnos a nuestros clientes con ofertas mucho más personalizadas”

VIDACAIXA

KEY FINDING #5

Un 35% de las compañías se plantea ofrecer productos no relacionados con el sector para adaptarse a las demandas de sus clientes

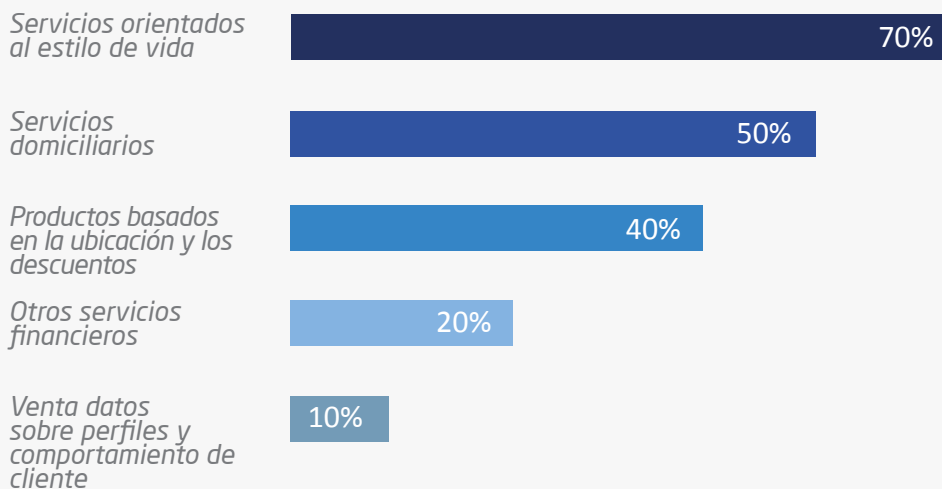
El cliente se ha convertido en uno de los ejes sobre los que giran las estrategias de las aseguradoras españolas. Hasta tal punto que muchas de ellas (un 35% concretamente) se plantean diversificar su portfolio incorporando productos y servicios no relacionados con el sector con el objetivo de adaptarse a las demandas de sus clientes **(ver gráfico 5)**. Una nada desdeñable cifra que nos indica los esfuerzos que están dispuestos a realizar las compañías del sector para satisfacer las necesidades de sus asegurados.

¿Cómo serán estos nuevos productos? De la totalidad de empresas que han respondido afirmativamente a esta cuestión, un 70% indica que ofertará servicios orientados al estilo de vida, un 50% apuesta por los servicios domiciliarios y un 40% se decanta por productos basados en la ubicación y los descuentos. Además, ofertar otra tipología de servicios financieros y vender datos sobre perfiles y comportamiento de cliente (con un 20% y un 10% de respuestas), aunque más remotas, son algunas de las opciones que también nos trasladan las aseguradoras.

El 70% por cierto de las compañías consultadas señalan a los grandes proveedores de servicios online (Google, Amazon, entre otros), junto a las entidades bancarias, como el principal competidor al que se enfrentan durante los próximos 5 años. Grandes empresas tecnológicas con un potencial disruptivo sin precedentes, el cual puede romper el equilibrio existente en el sector. La importante masa crítica de clientes a su disposición así como el profundo conocimiento del comportamiento de sus consumidores, con los que han establecido una sólida relación, les sitúa en una posición de privilegio a la hora de identificar y cubrir las necesidades del cliente de seguros.

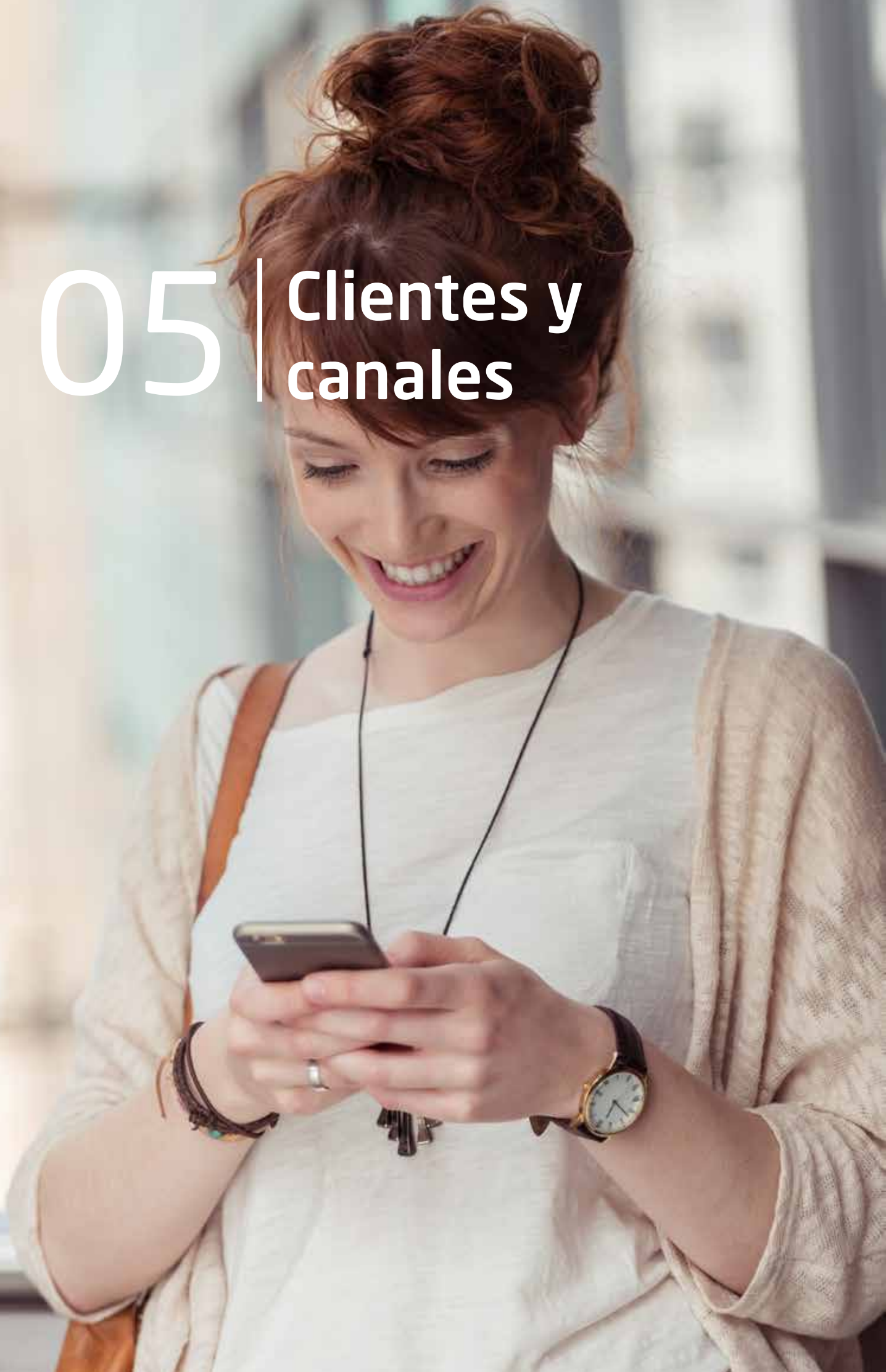
GRÁFICO#5

Diversificación de portfolio de productos y servicios de las aseguradoras



Fuente: Encuesta AXIS CORPORATE - Septiembre 2015

05 | Clientes y canales



VISIÓN GLOBAL

Satisfacer las demandas de los clientes digitales, principal objetivo de las aseguradoras españolas

En el año 2020, casi la mitad de las interacciones entre las aseguradoras y sus clientes se realizará a través de canales digitales, lo que significará, consecuentemente, una paulatina pérdida de peso por parte de la oficina tradicional, punto de contacto por excelencia. Las nuevas demandas del cliente de Seguros y los importantes cambios tanto en los modelos como en los canales de distribución que las compañías del sector van a afrontar estos próximos años, van a desembocar en una profunda digitalización de la relación asegurador-cliente.

El nuevo cliente de Seguros es mucho más exigente que su predecesor, y está requiriendo a sus proveedores de servicios financieros atención personalizada y a tiempo completo. Además, hay un factor que valoran por encima de todo: que los servicios que ofrece su compañía, sin excepciones, estén a su total disposición independientemente del canal que quieran utilizar. Por ese motivo, las aseguradoras se han puesto manos a la obra y, en la actualidad, se encuentran en pleno proceso de integración digital de los canales de interacción con sus clientes.

El volumen de información a disposición de las aseguradoras en la actualidad ha convertido al conocimiento del cliente como el nuevo elemento de capitalización del valor de una compañía. A pesar de ello, la gran mayoría de las aseguradoras españolas se encuentra aún en una fase muy prematura desde un punto de vista del conocimiento del cliente, ya que solo utilizan datos sociodemográficos para analizar sus perfil.

Las redes sociales son, en la actualidad, herramientas al servicio de las áreas Marketing y Publicidad de las aseguradoras españolas. Son utilizadas, a día de hoy, para mejorar la reputación corporativa online, facilitar la transmisión de contenidos de interés para clientes y crear una vinculación emocional con los mismos.

“Nuestros esfuerzos están centrados en la integración de canales para ofrecer una experiencia omnicanal real”

Zurich

KEY FINDING #6

Las aseguradoras prevén que la relación con sus clientes se digitalizará en los próximos 5 años

Durante el próximo lustro, la industria del Seguro asistirá a la consolidación del cliente nativo digital, quien exigirá, cómo hemos mencionado anteriormente, una profunda transformación de los canales de distribución de las aseguradoras españolas.

Esta creciente tendencia puede verse reflejada en el **gráfico 6**, el cual muestra la evolución que va a experimentar esta nueva tipología de consumidor en los próximos 5 años. En el año 2020, el 36% de los clientes de las compañías del sector utilizará, principalmente, los canales digitales para relacionarse con sus aseguradoras. Una cifra muy significativa si la comparamos con el 14% que representan en la actualidad.

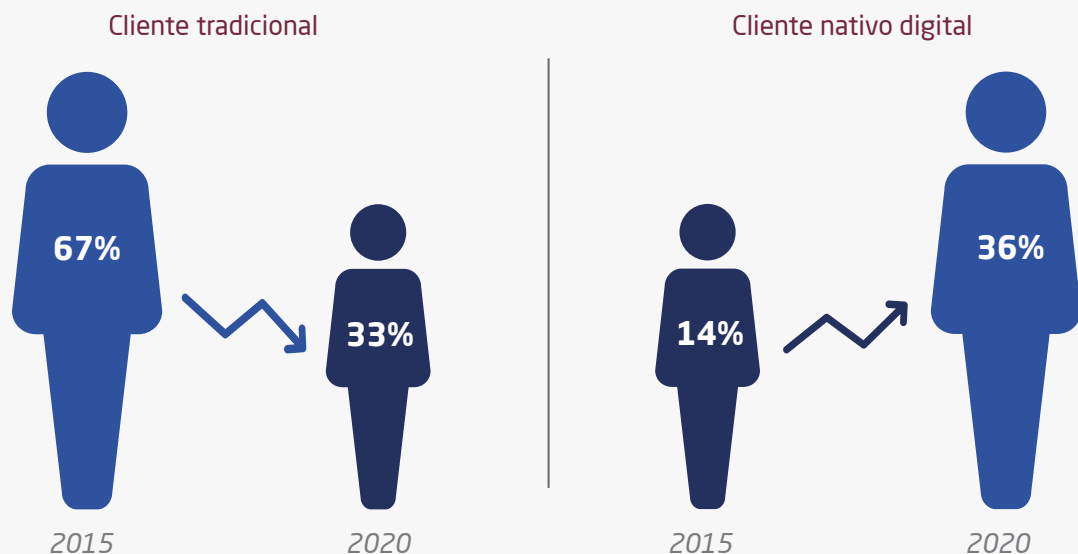
Por otro lado, se observa una disminución del 34% en el peso que tendrán los clientes que interactúan con sus compañías a través de canales meramente tradicionales, pasando del 67% actual a un 33% dentro de 5 años.

La digitalización del cliente de Seguros, y su cada vez más alta exigencia, obliga a las aseguradoras a no demorar más el desarrollo de canales digitales

fácilmente accesibles que destaquen por tener un alto nivel de usabilidad. De otro modo, perderán cualquier capacidad de competir en el mercado. La industria de Seguros asistirá, durante los próximos años, a una paulatina pérdida de peso por parte de la oficina tradicional, punto de contacto por excelencia (con un peso del 51%), en favor de los canales digitales, que pasará de suponer el actual 15% de las interacciones a un 39% en 2020. La clave del éxito será la reorganización continua de las aseguradoras hacia un eficaz modelo de relación digital en todos y cada uno de los puntos de contacto con los consumidores.

Las compañías de seguros que mejor y más rápido se adapten a este nuevo entorno experimentarán un incremento de su cuota de mercado de hasta un 12% durante los próximos tres años, hecho que se producirá como consecuencia del retroceso que vivirán aquellas aseguradoras que se hayan quedado atrás en este proceso de digitalización. La simplificación y transformación de los espacios de interacción con el cliente y el entendimiento del Customer Journey, tendrá una fuerte incidencia en la mejora de su satisfacción (pudiendo llegar a incrementos de hasta un 27%).

GRÁFICO#6
Evolución de los clientes de las aseguradoras españolas



Fuente: Encuesta AXIS CORPORATE - Septiembre 2015

KEY FINDINGS #7

El 86% de las aseguradoras afirma que aún no es capaz de ofrecer una experiencia multicanal

En la actualidad, casi 9 de cada 10 aseguradoras españolas afirma ser incapaz de ofrecer una experiencia omnicanal. La total integración digital de los canales de interacción con sus clientes durará, según el 83% de las empresas consultadas, entre 3 y 5 años.

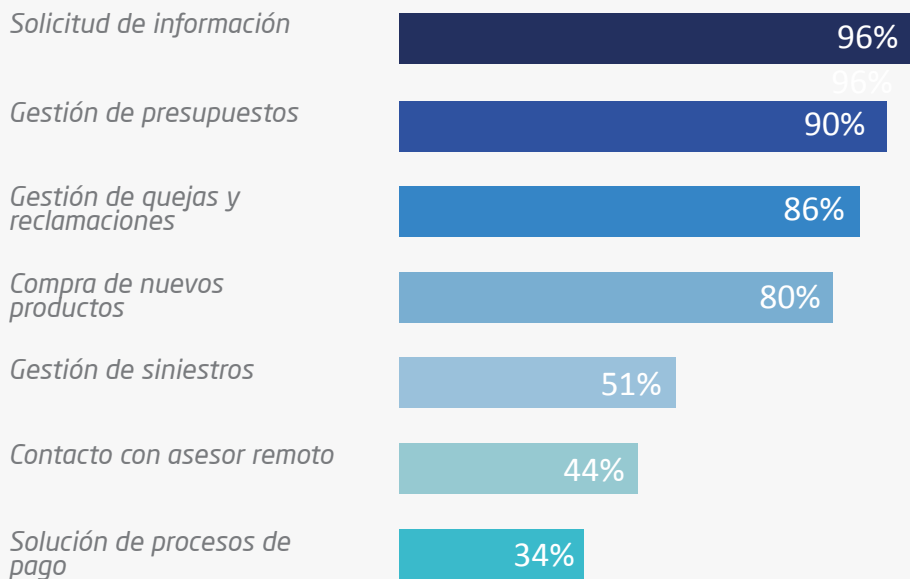
Tal y como recoge el **gráfico 7**, los servicios que se encuentran a disposición de los clientes a través de canales online son: la solicitud de información (proporcionado por un 96% de las aseguradoras consultadas), la petición de presupuestos (con un 90% de las respuestas), la compra de nuevos productos (en un 80% de los casos), y la gestión de quejas y reclamaciones (un 86%). Por otro lado, los clientes encuentran un mayor grado de dificultad a la hora gestionar siniestros (por un 51% de las compañías), contactar con un asesor remoto (solo ofrecida por un 44%) y solucionar procesos de pago (mencionado por el 34%).

La facilidad de acceso a información de interés durante el proceso de compra, generada por el aumento de la conectividad que ha permitido la evolución tecnológica, ha situado al cliente de seguros en una posición ventajosa respecto a las compañías del sector.

El consumidor tiene un mayor grado de expertise, conoce en detalle los productos ofertados, los precios del mercado,...y este nivel de información le ha convertido en un individuo mucho más riguroso a la hora de valorar los servicios de las aseguradoras españolas. Es por ello que el desarrollo de esta omnicanalidad se ha convertido en una cuestión de máxima prioridad para las compañías del sector Seguros.

GRÁFICO#7

Servicios ofrecidos a través de canales digitales en la actualidad



Fuente: Encuesta AXIS CORPORATE - Septiembre 2015

KEY FINDING #8

El 60% de las aseguradoras españolas utiliza datos avanzados para la segmentación a sus clientes

Los datos cuantitativos extraídos de las encuestas que hemos realizado durante el proceso de elaboración de este informe apuntan que 6 de cada 10 empresas utiliza datos de nivel avanzado para segmentar a sus clientes (**ver gráfico 8**). Una cifra que parece poco precisa (por ser demasiado elevada) si analizamos en detalle la información que nos han facilitado los participantes durante las entrevistas face to face.

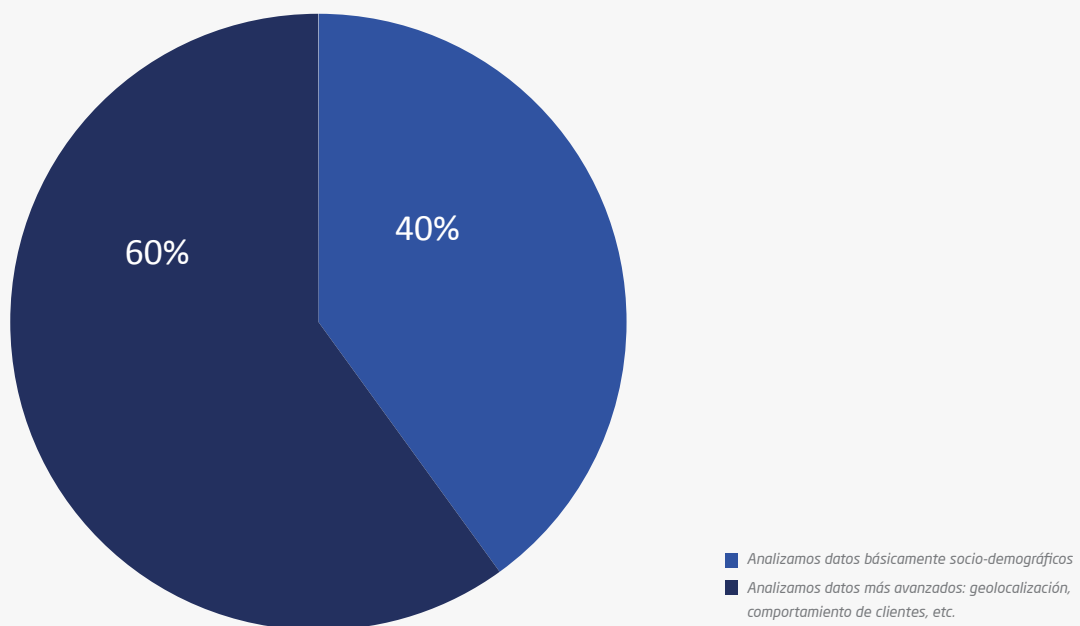
La realidad es que la gran mayoría de las aseguradoras españolas (un porcentaje muy superior al 40% que marca el gráfico) se encuentra aún en una fase muy prematura desde un punto de vista del conocimiento del cliente, ya que solo utilizan datos sociodemográficos para analizar el perfil.

El volumen de información a disposición de las aseguradoras en la actualidad, junto al enriquecimiento que ésta va a experimentar por las nuevas formas de interacción, sitúa al conocimiento del cliente como el nuevo elemento de capitalización del valor de

una compañía. Pero es necesario entender que para extraer insights de negocio que puedan convertirse en acciones concretas, deben realizarse otro tipo de aproximaciones, las cuales pasan por el incremento de la madurez analítica y el uso de análisis predictivos, los cuales añaden valor tanto al negocio como al cliente.

Herramientas como la geolocalización y la telemática ya están siendo implementadas por numerosas aseguradoras de la rama auto. Por ejemplo, compañías americanas como Progressive, MetroMile o State Farm están instalando dispositivos en vehículos asegurados que permiten conocer en detalle el tipo de conducción que realiza un cliente (velocidad media, vías utilizadas,..), un sistema que los anglosajones denominan pay as you drive. El objetivo es recompensar a aquellos conductores que mejor comportamiento tienen al volante. Estas tecnologías también permiten predecir los riesgos de determinados perfiles de personas a sufrir cierta siniestralidad.

GRÁFICO#8
Tipología de datos utilizados para segmentar clientes



Fuente: Encuesta AXIS CORPORATE - Septiembre 2015

KEY FINDING #9

El 75% de las empresas del sector tiene presencia en medios sociales orientados al cliente final

Facebook ha superado en el año 2015 la barrera de los 1.500 millones de perfiles. LinkedIn y Twitter han alcanzado los 400 y 320 millones de usuarios respectivamente.

El alcance global de esta tipología de canales sociales los ha convertido en poderosas herramientas al servicio de las empresas. 3 de cada 4 aseguradoras españolas tiene presencia en redes sociales orientadas al cliente final.

Aunque son canales cuyo máximo potencial todavía es difícil de cuantificar (cada día surgen nuevas metodologías, procedimientos y utilidades asociadas que incrementan sus capacidades), en la actualidad, las aseguradoras nos trasladan que utilizan, casi de manera exclusiva, las redes sociales como herramientas al servicio de sus áreas Marketing y Publicidad, ya que éstas mejoran la reputación corporativa online

(64%), facilitan la transmisión de contenidos de interés para clientes (56%) y permiten crear una vinculación emocional con los mismos (40%) **(gráfico 9)**.

Asimismo, con la implementación de las correctas herramientas de escucha y técnicas de análisis, las aseguradoras pueden utilizar las redes sociales para identificar necesidades tanto por parte de sus consumidores como de sus clientes potenciales y poder adaptar e innovar sus estrategias de productos con el objetivo de realizar ofertas mucho más personalizadas.

El social media se ha convertido, además, en un importante canal de comunicación entre las aseguradoras y sus clientes, mejorando el servicio de atención al cliente de las compañías y agilizando el proceso que los consumidores tienen que llevar a cabo para la presentación de reclamaciones.

GRÁFICO#9

Objetivo de la presencia de las aseguradoras en redes sociales



Fuente: Encuesta AXIS CORPORATE - Septiembre 2015

INSIGHT#2

La digitalización, un reto para las redes comerciales de las aseguradoras

En la actualidad, las redes comerciales, y seguros no es una excepción, tienen en la digitalización y sus distintos componentes (datos, clientes, tecnología, equipos,...) una amenaza que compromete su sostenibilidad y por tanto, la adaptación a este entorno se convierte en una cuestión crítica. Es en este punto, donde las aseguradoras tienen mucho que aportar.

La transformación digital de las aseguradoras está facilitando la accesibilidad de los servicios y el contacto del cliente con las compañías, y gracias al entorno tecnológico que impera en esta relación, aporta soluciones para la automatización y simplificación de procesos que en el pasado eran manuales. Las ventajas competitivas, tanto en coste como experiencia cliente, son claras. Y es en este entorno donde las redes comerciales tienen que saber desenvolverse y competir.

Hasta hace muy pocos años, una oficina de seguros competía con la oficina vecina de una compañía contraria y con los bancos que empezaban a vender seguros más vinculados a hipotecas que como productos propios. Ahora, el competidor no es físico, está más en un entorno virtual donde el cliente solicita presupuestos, abre partes, "sube" documentación o amplía coberturas, y todo esto mientras almuerza en un restaurante de cualquier ciudad. A ciencia cierta, es una revolución imparables. En un entorno protagonista de inversiones millonarias, las barreras normativas, por la experiencia de procesos similares en otros sectores, como turismo o media, solo sirven para ganar tiempo para prepararse a aquellos que estén dispuestos o en disposición de cambiar.

Es lógico que las aseguradoras, conociendo lo que se juegan en la adaptación a este nuevo ecosistema, se han lanzado a realizar inversiones en tecnología y a experimentar con herramientas, aplicaciones, soluciones y plataformas, con la vocación de ayudar a sus redes comerciales a incorporarse a esta revolución. Evidentemente, en un entorno de innovación, la capacidad de gestión del fracaso es un valor en sí mismo, pero no nos debe dejar caer en el error, que si bien la solución tecnológica o el modelo innovador pueden ser el correcto, en muchos casos son los usuarios de éstas, las redes comerciales, las que no se encuentran suficientemente maduras para incorporarlas en su trabajo diario. Siempre se ha hablado del concepto de experiencia cliente, tan común como Big

Data, IoT o incluso la transformación digital, pero nos encontramos que, en muchos casos, antes de esta experiencia cliente, está la experiencia gestor.

En este entorno tecnológico, la experiencia gestor tiene en la competencia digital de las oficinas y de las redes uno de los indicadores de medición del éxito de implantación de una iniciativa digital. Y este factor es crítico, más aún, cuando las aseguradoras se están jugando inversiones millonarias.

Las implicaciones de la medición de la competencia digital son notables. Ya no solo se trata de tener una idea, llamada digital, de disponer de la tecnología para desarrollarla ni de incluso tener el presupuesto. Después de todo este proceso, nos podemos encontrar que no tenemos la capacidad para ser implementada porque nuestras redes no están preparadas. Y, a diferencia de otras iniciativas, donde la gestión del cambio puede utilizar el tiempo como aliado, en este entorno tecnológico el tiempo es el aliado que necesita la competencia para como mínimo copiarnos.

Por lo tanto, la eficiencia del lanzamiento de estas iniciativas ha de considerar las competencias digitales de nuestra red en la gestión de la demanda, el sourcing tecnológico o incluso el diseño de pilotos de implantación. Por otro lado, el mensaje para las redes comerciales es más sencillo, sin su protagonismo y su participación en los cambios que entraña el entorno digital será difícil sobrevivir a las amenazas que hemos descrito. Asimismo, restarán información clave a las aseguradoras para prestarles una experiencia gestor y convertirla en ventaja competitiva. Aquí es donde elementos tradicionales como la formación para capacitar a los agentes, la gestión del cambio y la incentivación, son herramientas que permiten acelerar los procesos de capacitación y orientación digital en la redes comerciales.



Antonio Nuñez
Director de Seguros
AXIS CORPORATE

06 Tecnología



VISIÓN GLOBAL

La tecnología como catalizador de la digitalización

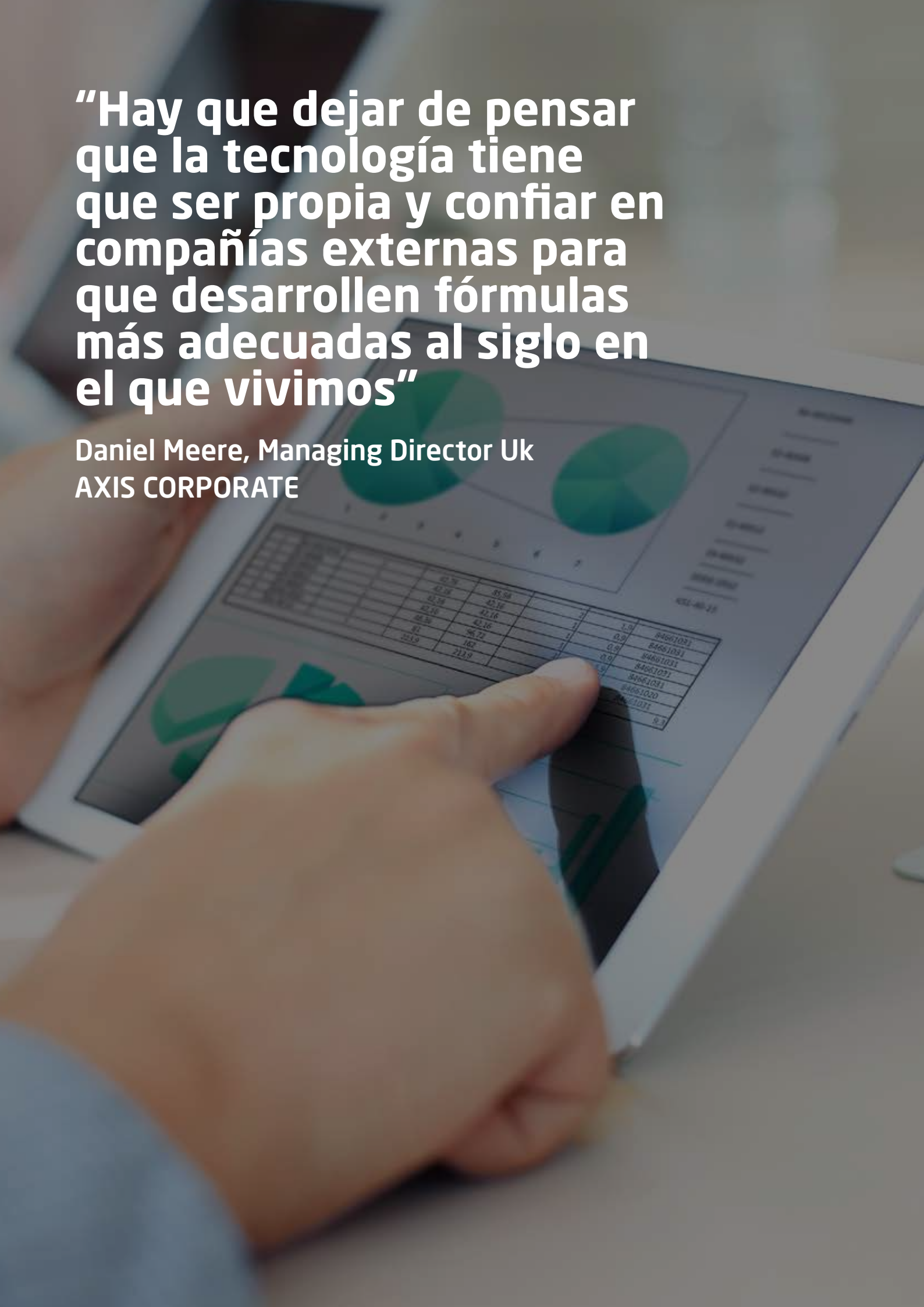
Las aseguradoras españolas son conscientes de que la inversión actual en tecnologías digitales se antoja insuficiente teniendo en cuenta los ambiciosos retos que se han marcado dentro del proceso de transformación al que se enfrentan durante los próximos 5 años.

La aparición de nuevos dispositivos, aplicaciones, plataformas o sistemas, así como una mayor capacidad de procesamiento y almacenamiento de la información, sitúan a la tecnología como el elemento clave del proceso de transformación digital de las aseguradoras españolas.

El Analytics, que facilitará la creación de productos y servicios diseñados a medida del asegurado; la necesidad de definir una estrategia móvil robusta y coherente con los demás canales de comunicación; el Cloud Computing, que va a permitir hacer escalables modelos de negocio que antes eran impensables; y la Ciberseguridad, la gran asignatura pendiente que surge de la implementación de esta tipología de tecnologías, se han convertido en las principales áreas de inversión por parte de las aseguradoras.

“Hay que dejar de pensar que la tecnología tiene que ser propia y confiar en compañías externas para que desarrollen fórmulas más adecuadas al siglo en el que vivimos”

**Daniel Meere, Managing Director Uk
AXIS CORPORATE**



KEY FINDING #10

Analytics, plataformas móviles, cloud computing y ciberseguridad serán las áreas de mayor inversión en los próximos 5 años

La aparición de nuevos dispositivos, aplicaciones, plataformas o sistemas, así como una mayor capacidad de procesamiento y almacenamiento de la información, han convertido a la tecnología en un elemento indispensable en el proceso de transformación digital de las aseguradoras españolas. Su correcta gestión desde el prisma “del y para el negocio” será crucial para convertirla en el detonante de la digitalización del sector.

La inversión actual en tecnologías digitales se verá incrementada sustancialmente durante los próximos 5 años según nos traslada el 82% de las empresas consultadas.

Como se puede observar en el **gráfico 10**, el Analytics, el desarrollo de aplicaciones para plataformas móviles, el Cloud Computing y la Ciberseguridad, van a ser las áreas que dominarán la inversión de las aseguradoras.

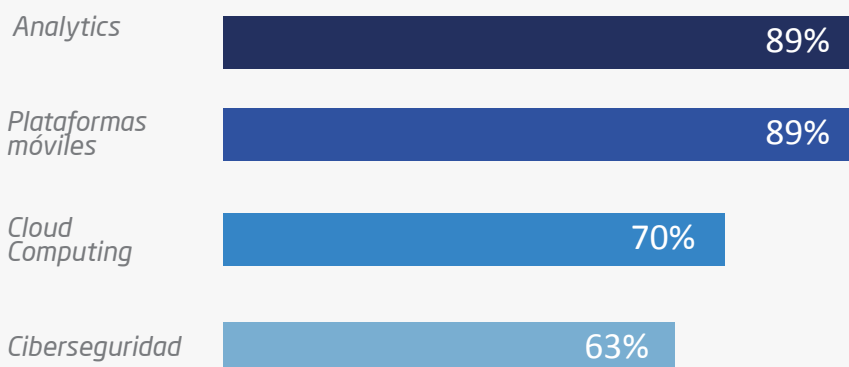
La importancia del uso de herramientas de Analytics reside en la necesidad de inferir conocimiento del asegurado en todas sus ‘esferas’ de información (familia, trabajo, ocio,...) siendo, en definitiva, el valor diferencial que permitirá crear productos y servicios diseñados a medida del asegurado. Esta analítica adquiere más valor cuando se realiza en tiempo real, dado que el asegurado está cada vez más acostumbrado a la inmediatez del servicio.

La dinámica del comportamiento del consumidor y su interacción en cualquier momento y lugar con la aseguradora y/o sus mediadores, hace necesario la definición de una estrategia móvil robusta y coherente con los demás canales de comunicación.

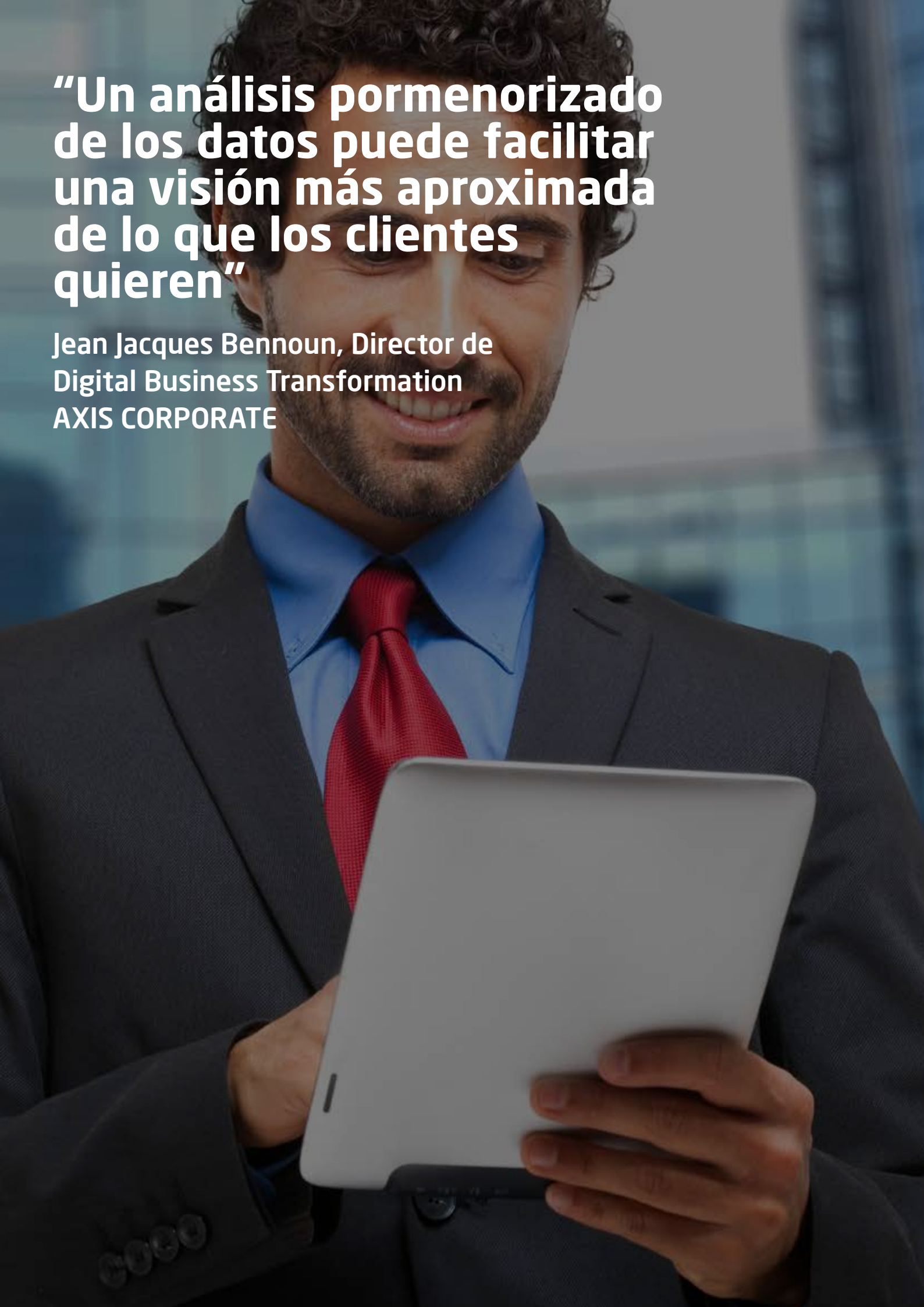
Por otro lado, la computación en la nube va a permitir hacer escalables modelos de negocio que antes eran impensables. Llegar a todos los usuarios de los servicios a través de un ecosistema de aplicaciones móviles que están conectadas al sistema de decisiones de la empresa aseguradora se antoja imprescindible a día de hoy.

Por último, la gran asignatura pendiente que surge de la implementación de tecnologías SMAC (Social, Mobile, Analytics y Cloud) es, precisamente, la falta de estrategias y conocimiento para abordar los retos que se plantean a la hora de mantener a salvo la información del usuario, las plataformas y aplicaciones a través de sofisticados servicios de monitorización inteligente.

GRÁFICO#10
Áreas de mayor inversión en los próximos 5 años



Fuente: Encuesta AXIS CORPORATE - Septiembre 2015

A man with dark curly hair and a beard, wearing a dark grey suit, a light blue shirt, and a red tie, is smiling and looking down at a white tablet he is holding with both hands. The background is a blurred office setting with windows.

**“Un análisis pormenorizado
de los datos puede facilitar
una visión más aproximada
de lo que los clientes
quieren”**

Jean Jacques Bennoun, Director de
Digital Business Transformation
AXIS CORPORATE

INSIGHT#3

El riesgo no puede esperar

La relación entre las aseguradoras y sus clientes se distinguen de otras por sus escasos contactos. Cada uno de esos momentos son críticos para las compañías, obligadas a obtener la máxima información para elaborar el perfil de su usuario y determinar la fijación de precios y de los umbrales de riesgo, su verdadero negocio. Esos datos pueden ser también determinantes para optimizar la gestión del fraude desde el inicio de la cadena de valor. Esa información no ha de ser solo de clientes, es necesaria también para controlar a la red de proveedores y determinar cuáles de ellos se alejan de los patrones normales de comportamiento y pueden acabar siendo lesivos para la compañía. Hay dos ejemplos claros: un cliente con un número de bajas médicas muy superior al promedio o un médico que tiene mucha más facilidad para firmarlas que sus colegas. Incluso se podría incluir cómo actúa cada oficina de la red comercial mucho más allá del negocio que es capaz de captar.

Exprimir esas fuentes de información es clave para la cuenta de resultados. Pero en la actualidad, el problema es que las compañías no acostumbran a activarse en la detección del fraude hasta que les llega un siniestro. Con una información bien segmentada y analizada, esa labor podría estar activada desde la contratación de la póliza, de forma preventiva, atendiendo al perfil del cliente y asignándole un scoring más perfilado.

Las fuentes de información son diversas y van aumentando. Están los datos básicos y los procedentes de encuestas; los procedentes del uso de la póliza o los incluidos en cartas o correos electrónicos que incluyen la valoración del servicio; y la era de las redes sociales ha creado otra plaza de donde beber. Se han de superar barreras culturales en la era del análisis de datos. Y también se ha de dejar atrás aquella perspectiva que consideraba la integración de sistemas y la migración de datos como un ejercicio altamente costoso y eludible. Es uno de los principales frenos que acucian al sector para hacer efectiva la analítica de datos en una etapa que puede ser histórica. Reducir los riesgos, el coste, merece la pena.

Pero para lograr un modelo integral eficiente es necesario que las compañías sean capaces de homogeneizar toda la información que llega a los diferentes nodos que les conectan con sus colaboradores y usuarios. Hace mucho tiempo que las aseguradoras son conscientes de la importancia de esos inputs, pero ha llegado el momento de que estos sean tratados de forma intensiva.

Para establecer esos patrones de comportamiento es de vital importancia la realización de un trabajo interno de integración de datos de todas las líneas de servicio o ramos de la compañía, un hito que permitirá a las aseguradoras obtener una visión 360° del cliente. Esa información, además, debe ser completada con datos externos de interés que puedan ser recabados a través de la elaboración de profundos análisis y estudios de mercado.

Determinar y detectar los patrones de alto riesgo es la mejor fórmula para erradicarlos desde los primeros escalones de la cadena de actuación de las aseguradoras. Para ello es necesario tener información y, antes, realizar un gran esfuerzo para homogeneizar y segmentar las bases de datos, de forma que genere conclusiones exhaustivas.

Un análisis pormenorizado de esos datos puede facilitar una visión más aproximada de lo que los clientes quieren, de sus comportamientos, qué productos pueden ser interesantes en cada segmento de negocio, qué están dispuestos a pagar y qué campañas de marketing automatizadas pueden ser efectivas. Una gestión integral, en resumen. Pero eso solo será posible si se analiza con detalle la información después de haberla segmentado. Y el 46% de las compañías admite que no tiene las herramientas de análisis necesarias para conseguirlo. Ha llegado el momento de abandonar el debate sobre si los instrumentos para efectuar el análisis son una inversión o un gasto más. Son una inversión de futuro.

Las aseguradoras deben admitir que necesitan talento externo al sector que les aporte la cultura, la metodología y la capacidad de análisis de la ingente información de la que disponen. En otros países ya se está produciendo un traspaso de talento al sector procedente de otras especializaciones y lo están haciendo aquellas compañías que han interiorizado que esa "intromisión" no pone en peligro su negocio, porque la inteligencia real procede de quienes conocen el negocio, ya de por sí muy hermético.



Jean Jacques Bennoun
Director de Digital Business Transformation
AXIS CORPORATE

07 | Desafíos futuros



VISIÓN GLOBAL

Gestión del cambio e inversión, factores clave del proceso de transformación

Las aseguradoras españolas han identificado las principales barreras del cambio a las que se enfrentan durante el proceso de transformación. Grandes obstáculos que pueden interferir en las iniciativas a implementar identificadas en la hoja de ruta hacia la digitalización.

Desde un punto de vista de las personas, las compañías del sector tienen la lógica preocupación por el importante cambio cultural que debe implantarse dentro de sus organizaciones. En el centro de la transformación digital están las personas, por ese motivo es clave que los empleados sean conscientes de las implicaciones y las ventajas que suponen adaptarse a este nuevo escenario. Un proceso de adaptación que requerirá, además, un costoso plan de captación de talento por las dificultades que están encontrando las aseguradoras para encontrar habilidades digitales a nivel interno.

A nivel operativo, la integración de canales (base sobre la que gira la estrategia omnicanal), y la posible reducción de la eficiencia de los canales como consecuencia de esta difícil integración, destacan como principal preocupación de las aseguradoras españolas. Además, en el área tecnológica, la complejidad para lograr una buena transición de IT y el coste del desarrollo e implantación de estas nuevas tecnologías son dos de los grandes retos que tendrán que superar las compañías del sector durante el proceso de digitalización.

En el área de Clientes y Ventas preocupan la baja adopción digital de clientes y/o mediadores y la inversión requerida para implementar los nuevos modelos de relación con clientes y/o mediadores.

**“La transformación digital
de nuestra compañía está
liderada por el CEO
y el COO”**

AON

KEY FINDING #11

El 64% de las aseguradoras identifica a la figura del CEO como el líder del proceso de transformación digital

Hasta hace unos años, las áreas de tecnología han sido las responsables de liderar la digitalización de las aseguradoras españolas. A medida que los canales digitales iban ganando peso en las interacciones con sus clientes, el “negocio” ha entendido la necesidad de adaptarse y participar en el proceso.

Las aseguradoras españolas consultadas lo tienen claro: el 64% de ellas identifica al CEO como la figura responsable del proceso de transformación de las compañías del sector, muy por encima del CIO, el COO y el CMO, con un 39%, un 32% y un 21% respectivamente **(ver gráfico 11)**.

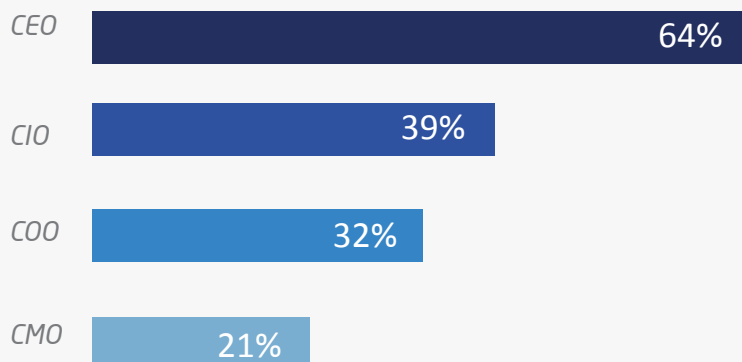
El CEO, impulsor del proceso de digitalización (conjuntamente con los miembros del comité de dirección), es quien actualmente tiende a implantar una visión de negocio “digital” que destaque sus beneficios potenciales, los riesgos que conlleva y el impacto que tendrá en los resultados de la compañía, todo ello con el objetivo de garantizar el retorno de la inversión a realizar.

La transformación digital será exitosa en la medida que los más altos ejecutivos de las aseguradoras sean capaces de alinearse y trabajar en un contexto de liderazgo compartido.

Liderar y ejecutar el proceso de transformación digital va a requerir un importante trabajo para mantener el equilibrio entre la innovación y la estabilidad de la actividad empresarial de las compañías. Además, será fundamental gestionar el cambio cultural, implicar a todos los niveles dentro de la organización y fomentar un modelo de negocio que posicione al cliente en el centro de todas las decisiones de la compañía a través de una estrategia basada en la omnicanalidad.

GRÁFICO#11

Líder del proceso de digitalización de las aseguradoras españolas



Fuente: Encuesta AXIS CORPORATE - Septiembre 2015

KEY FINDING #12

La inversión y la gestión del cambio, principales desafíos a los que se enfrentan las empresas durante el proceso de digitalización

Los desafíos a los que deben enfrentarse las aseguradoras durante el proceso de transformación digital se encuentran, fundamentalmente, en las áreas de Clientes y Ventas, Operaciones, IT, y Personas y Organización (**ver gráfico12**).

La principal preocupación, al que hace referencia un 88% de las aseguradoras, lo encontramos en el área de Personas y Organización, y se refiere al cambio cultural que debe implantarse. En el centro de la transformación digital están las personas, por ese motivo es clave que los empleados sean conscientes de las implicaciones y las ventajas que suponen adaptarse a este nuevo escenario. Además, el 52% de los consultados considera que la ausencia de habilidades digitales dentro de su organización va a exigir un costoso plan de captación de talento con perfiles adecuados que permitan consolidar el cambio de una manera más rápida y eficaz. La realidad es que muchos de los recursos necesarios para facilitar esta transición serán difícilmente adquiribles a nivel interno.

En el área de Operaciones, las aseguradoras destacan la integración de canales (base sobre la que gira la estrategia omnicanal), con un 81% de respuestas, como el principal desafío al que se enfrentan durante los próximos

años. Además, el 42% de las aseguradoras señala su preocupación por una posible reducción de la eficiencia de los canales como consecuencia de esta difícil integración.

En el área de Clientes y Ventas preocupan la baja adopción digital de clientes y/o mediadores (en algunos casos las compañías están más digitalizadas que sus clientes, lo que implica grandes dificultades a la hora de facilitar y orientar la adaptación digital de sus clientes más tradicionales) y la inversión requerida para implementar los nuevos modelos de relación con clientes y/o mediadores (dificultades identificadas por el 64 y el 62% de aseguradoras consultadas, respectivamente).

Por último, en el área tecnológica, la complejidad para lograr una buena transición de IT preocupa a un 70% de las empresas consultadas. Los complejos, y en muchos casos obsoletos, sistemas informáticos con los que cuentan las aseguradoras en la actualidad limitan mucho la agilidad de éstas durante el proceso de transformación digital. Asimismo, el coste del desarrollo e implantación de estas nuevas tecnologías es otra de las grandes preocupaciones que tienen las aseguradoras en la actualidad (con un 67% de respuestas).

GRÁFICO#12

Retos más importantes del proceso de transformación digital de las aseguradoras

Área de clientes y ventas

Baja adopción
cliente y/o medidor

64%

Inversión requerida
para los nuevos modelos
de relación con el cliente
y/o mediador

60%

Área de IT

Complejidad para lograr
una buena transición
de IT

70%

Coste del desarrollo de
nuevas tecnologías

67%

Área de Operaciones

Integración de
los canales

81%

Eficiencia de los
canales

42%

Área de Personas y Organización

Cambio cultural de
las personas

88%

Necesidad de captar
nuevo talento

52%

Fuente: Encuesta AXIS CORPORATE - Septiembre 2015

INSIGHT#4

Lo desconocido es una gran oportunidad

Esta es la historia de dos desconocidos a los que les separa una inmensa brecha generacional. Son casi 700 años de historia los que distancian a uno del otro. El primero, un gigante con siglos en su mochila, es el sector asegurador. Sus servicios se han hecho imprescindibles, su negocio es más que solvente y convive en un círculo especializado y cerrado. El segundo son las denominadas fintech, compañías de innovación tecnológica nacidas para ofrecer servicios al sector financiero. Han aparecido con fuerza y de forma masiva en el último lustro. Su genética es creativa y su agilidad les dota de una capacidad innata para encontrar la manera de llegar. Adonde sea. Porque son muchas (y más que vendrán). Ya se han convertido en un apreciado socio de la banca y las aseguradoras no pueden permitirse el lujo de no sumarse a esa colaboración. Su tecnología no debe ahorrar solo costes, también debe permitir conectar mejor con el cliente.

El mayor reto para que esa relación cuaje pasa por poner fin a algunos clichés que se han tomado como dogmas. El primero es dejar de pensar que la tecnología tiene que ser propia y confiar en compañías externas para que desarrollen las fórmulas más adecuadas en el siglo que vivimos. Los datos de mercado son un gran poder y ese elemento es diferenciador para las aseguradoras. Pero eso no es todo. A partir de ahí, el cómo pierde protagonismo y las fintech empezarán a ser candidatas a aliadas. Serán un buen socio para crear nuevos productos para la nueva economía, para sacar partido del big data, para gestionar el riesgo o, incluso, para eliminar burocracia entre el cliente y la aseguradora.

Es cierto que no se puede permitir que trabajen sin control, pero ponerles excesivos límites las desvirtúa, así que será necesario encontrar un término medio para obtener los mejores resultados. No podemos descartar que las compañías aseguradoras creen su propio ecosistema de fintech, para que un grupo de éstas trabajen en común con la ayuda de un intermediario externo. Como siempre, una cuestión debe quedar clara: a esas compañías no se les puede encargar todo. Al revés, deben tener premisas muy claras y fijadas en una hoja de ruta. El trabajo con estas pequeñas compañías, cada una especializada en un nicho muy pequeño, debe eludir la consecución de muchos objetivos. Se debe fijar uno y que, ya en la diagnosis, se haya determinado qué aportará de mejora al cliente y si éste estará dispuesto a pagar por ese nuevo valor añadido.

Las fintech pueden jugar el papel de colaboradoras, pero también el de sustitutas. En los próximos cinco

años vamos a ver en el mercado aseguradoras que no son aseguradoras. Las compañías tecnológicas pueden desarrollar sistemas y productos que acaben siendo el embrión de nuevas aseguradoras y que sustituyan al sector tradicional, consciente de que la tecnología les ha situado en una otra etapa disruptiva de su historia. Hemos visto cómo en otras industrias grandes grupos tecnológicos desembarcaban en sectores ajenos porque controlaban la tecnología necesaria. Y las aseguradoras tienen precedentes. Lo vivieron cuando internet rompió por la mitad su estrategia basada en la red de mediadores. O cuando aparecieron los rastreadores de precios.

Pasos de gigante como esos van a seguir existiendo en un negocio que hasta ahora ha funcionado con una única comunicación anual entre la compañía y el cliente: la de la renovación de la póliza (si se renueva el contrato). Es determinante saber si una aplicación de ese tipo puede ser el embrión de una nueva aseguradora. Si las compañías tradicionales son capaces de convencer a las fintech que pueden ser aliadas y no rivales, los riesgos se convierten en grandes oportunidades de negocio.

La capacidad tecnológica de esas talentosas compañías puede revolucionar la fijación de la prima del automóvil incorporando los teléfonos inteligentes (u otros gadgets tecnológicos) y todos sus sensores a las fórmulas para recabar información de los conductores en el momento que más les interesa a las aseguradoras: cuándo conduce, velocidad, formas de frenar, tiempo de conducción... un fiel retrato de la conducción puede ser más fiable que los actuales baremos para determinar las pólizas. ¿Esa tecnología la puede desarrollar una aseguradora? ¿Merece la pena que así sea?

Los precios de los seguros se han convertido en verdaderas commodities, valoradas en función de su precio y de la calidad de su servicio. La marca ya no es tan importante y las aseguradoras empiezan a reconocerlo. Las fintech pueden darles soluciones. Están ante lo desconocido; están ante otra oportunidad.



Daniel Meere
Managing Director UK
AXIS CORPORATE



08 | Conclusiones

CONCLUSIONES

5 factores clave para adaptarse al nuevo cliente de Seguros

La revolución social que ha supuesto la extensión de las herramientas de movilidad está impulsando un importante cambio en el comportamiento de los consumidores de Seguros, un hecho que está exigiendo una rápida y eficaz adaptación por parte de las compañías del sector. El proceso de digitalización al que se enfrentan las aseguradoras tiene una única causa, y es exógena: el cliente.

El perfil del consumidor de Seguros ha experimentado una profunda transformación en los últimos 10 años. Las aseguradoras se enfrentan a una nueva tipología de cliente, el cual destaca por haber crecido habituado a interactuar a través de internet y con infinidad de canales de comunicación digitales a su disposición. Además, con unas previsiones que apuntan a que en el año 2020 el 70% de la población mundial utilizará un smartphone (Ericsson Mobility Report - junio 2015), su nivel de conectividad es muy alto, y sus exigencias lo son aún más. El cliente digital quiere atención personalizada y a tiempo completo. Asimismo, requiere que todos los servicios que ofrece su compañía, y por los cuales ha apostado, estén a su total disposición independientemente del canal que quieran utilizar.

Adaptarse a este nuevo perfil de consumidor es el gran reto al que se enfrentan las aseguradoras españolas. La disrupción digital va a requerir profundos cambios culturales y organizativos así como una importante inversión en tecnología. La industria de Seguros se encuentra en uno de los vagones de cola del proceso de digitalización, con muchos sectores destacando por haber sabido reaccionar con mucha más antelación, como es el caso de las industrias de Productos de Consumo, Turismo, Telecomunicaciones y Tecnología, entre otras.

Pero la pregunta es: **¿Cómo adaptarse al nuevo cliente de Seguros?** Hemos identificado 5 factores que ayudarán a las compañías del sector a adaptarse a un nuevo escenario protagonizado por una nueva tipología de consumidor:

1. La implementación del plan de integración digital de los canales de interacción entre las aseguradoras y sus clientes no se puede demorar más. El desarrollo de un modelo de ventas y distribución omnicanal está marcado en rojo como objetivo prioritario en las agendas de los comités de dirección de las compañías del sector. El nuevo cliente de seguros demanda canales digitales eficientes,

ágiles y flexibles, y con la volatilidad que caracteriza al compromiso de los clientes hacia sus aseguradoras, éstas deben actuar ya.

2. Las aseguradoras deben entender todo el ciclo de vida de sus clientes y adaptarse a este nuevo perfil de consumidor y mejorar digitalmente la experiencia del cliente, con un nivel de adopción digital en constante aumento, se posiciona como uno de los grandes retos para todas y cada una de las empresas de la industria de Seguros.

3. La razón de ser del proceso de digitalización de las aseguradoras españolas no solo debe ser el aumento de ingresos, si no, también, la reducción de costes y la mejora de la eficiencia, a través de unos procesos operativos caracterizados por un mayor nivel de optimización. Un reto al que se puede hacer frente gracias a correcta implantación y uso de tecnologías digitales de última generación.

4. El conocimiento del consumidor, como el nuevo elemento de capitalización del valor de una compañía. Las nuevas tecnologías y la digitalización de los canales de interacción con los clientes están significando un importante aumento en el volumen de datos a disposición de las aseguradoras. Las compañías del sector han entendido que para extraer insights de negocio que puedan convertirse en acciones concretas, deben incorporar tecnologías de analítica avanzada y Big Data a sus planes de inversión tecnológica.

5. En un entorno de negocios cada vez más complejo y desafiante, las aseguradoras deben enfrentarse a un cambio cultural sin precedentes y transmitir una cultura de innovación continua auspiciada desde las más altas instancias de las organizaciones, será un factor decisivo que permitirá mantener un óptimo nivel de competitividad en un futuro que se prevé incierto por la aparición de nuevos actores que amenazan con romper el equilibrio de un sector que necesita reinventarse.

GRÁFICO #13

Desafíos del proceso de transformación digital de las aseguradoras

Hoy	Próxima generación de compañías de seguros		
<p>Integración multicanal básica</p>	<p>Compañía de seguros omnicanal</p>	<p>Compañía de seguros socialmente activa</p>	<p>Mi asesor de seguros</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Integración multicanal básica • Presencia básica en redes sociales • Segmentación basada en datos demográficos • Bajos niveles de venta cruzada • Cobertura parcial de la cadena de valor digital • Oficinas virtuales para productos simples 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento profundo del cliente • Segmentación basada en el análisis a tiempo real • Productos hechos a medida • Alto nivel de interacción con los clientes • Movilidad • Excelencia multicanal • Procesos del cliente optimizados • Auto-servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha activa y monitoreo de redes sociales • Experiencia del cliente perfeccionada • Influencers • Co-creación • Transparencia • Intercambio de conocimientos con comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Compañía de seguros como asesor personal de confianza • Construcción de relaciones • Expertos disponibles en canales online y offline

Fuente: Elaborado por el equipo de AXIS CORPORATE



A high-angle photograph of four people in a meeting around a table. The scene is brightly lit, likely by natural light from a window. On the table are two laptops, several sheets of paper with architectural drawings and blueprints, a ruler, pens, and a small white cup. The people are engaged in discussion and looking at the documents. The floor is made of dark wood with a herringbone pattern.

09 | Nuestro enfoque

09 | NUESTRO ENFOQUE

Nuestro enfoque para acelerar la transformación digital

La transformación digital va mucho más allá de la mera introducción de nuevas tecnologías. La realidad es que no existe un único modelo de proyecto de transformación digital y las iniciativas implementadas por las compañías pueden variar significativamente, generando diferentes tipologías de impactos.

La continua evolución del comportamiento de los clientes, así como sus preferencias y necesidades, junto con el vertiginoso ritmo de cambio de la tecnología, explican por qué la transformación digital no es una solución independiente y con resultados inmediatos, si no que se trata de un proceso cíclico y cerrado que se mueve a través de diferentes fases en ciclos recurrentes.

La transformación de la experiencia del cliente es la base sobre la que se construye el proceso de digitalización y las nuevas tecnologías (mobility, analytics, social media...) marcan el camino a seguir para captar y, posteriormente, fidelizar a los clientes.

En AXIS CORPORATE utilizamos una metodología propia que nos permite diseñar planes a medida, basados en lo que nosotros llamamos **Infinite-Loop Digital Transformation Framework (IDTF)**.

GRÁFICO#14

Fases del Infinite-Loop Digital Transformation Framework



Fuente: AXIS CORPORATE

El objetivo del marco IDTF es convertir la visión de la organización en una hoja de ruta que permita acelerar la transformación digital involucrando a toda la cadena de valor. Como todos los procesos de transformación, éste incluye 4 grandes áreas de actuación: personas y cultura, procesos de negocio, organización e infraestructuras y, por último, tecnología y gobierno.

IDTF está compuesto por 4 fases que nos permiten racionalizar las iniciativas a implementar, así como optimizar la inversión del proceso de transformación digital.

La fase de **conceptualización** parte de una profunda comprensión de las capacidades, fortalezas y debilidades (tanto internas como

externas), a la cual se llega a través de una evaluación holística de la madurez digital, un análisis de vital importancia antes de someterse al proceso de transformación.

La innovación es una gran fuente de valor durante el proceso de transformación digital. Es el momento de replantear la estrategia y retar el modelo de negocio.

Los impulsores del proceso de digitalización (CEO y miembros del Consejo), deben implantar una visión de negocio "digital" que destaque sus beneficios potenciales, los riesgos que conlleva y el impacto que tendrá en los resultados de la compañía, todo ello con el objetivo de garantizar el retorno de la inversión a realizar.

La fase de **movilización** traduce la panorámica general abarcada en la primera etapa en una detallada hoja de ruta de transformación que permita a la dirección disponer de un punto de referencia fijo.

El compromiso e implicación de los mandos intermedios y otros agentes clave dentro de la organización se alcanza a través del plan de comunicación y gobierno.

Esta etapa de alineamiento interno finaliza con la aprobación de la estrategia de transformación digital, que debe incluir los factores de éxito del proceso de digitalización y una visible línea de actuación para alcanzar mejoras a corto plazo.

Durante esta fase, se establecen las bases de la gestión del proyecto con el fin de garantizar los objetivos identificados en el plan de implantación, desde un punto de vista de plazos, presupuesto, calidad y comunicación.

La fase de **ejecución** es la siguiente en el ciclo de vida de la transformación digital. Se basa en una acción coordinada de las 4 áreas mencionadas anteriormente (personas y cultura, procesos de negocio, organización e infraestructuras, y, también, tecnología y gobierno), que será fundamental para lograr los beneficios de las iniciativas detalladas en el modelo aspiracional.

Las nuevas tecnologías digitales pueden ayudar a replantear las operaciones, lo que permitirá reducir ineficiencias y proporcionar mejoras en la experiencia del cliente.

Este marco de transformación está diseñado para movilizar a la organización e intensificar la cooperación entre los distintos departamentos, comprender la cultura y los valores de la compañía y garantizar que las personas entiendan las necesidades de transformación y se comprometan en el proceso.

Acelerar el cambio, actuando de forma exitosa sobre estas 4 áreas de la organización, permitirá que las empresas no solo sigan siendo competitivas, sino que vayan más allá y generen nuevo negocio e incrementen su cuota de mercado.

La fase de **potenciación** se centra en un ciclo de optimización que garantiza una capacidad de respuesta rápida e incrementa las oportunidades de mejora. Esto permite a la organización transformar el modelo. Un monitoreo constante de los indicadores de rendimiento asegura la consecución de los objetivos del proceso de digitalización y permite institucionalizar un modelo de trabajo que conllevará muchas mejoras futuras para la organización.

GRÁFICO #15
Nuestro enfoque para acelerar la transformación digital



Fuente: Elaborado por el equipo de AXIS CORPORATE

10 | SOBRE EL ESTUDIO

Sobre el autor del estudio

Metodología

Los resultados cuantitativos de este informe han sido extraídos a partir de una encuesta online realizada durante los meses de julio a septiembre del año 2015 entre más de 40 representantes de las principales compañías aseguradoras que operan en España. Datos que han sido complementados con la información recabada a través de una serie de entrevistas personalizadas llevadas a cabo de septiembre a diciembre de 2015, las cuales nos permitieron obtener una valiosa opinión sobre la madurez digital de la industria de Seguros y el proceso de transformación al que se enfrenta en la actualidad.

Sobre AXIS CORPORATE

AXIS CORPORATE ofrece servicios profesionales de consultoría de gestión para organizaciones del sector financiero. Nos centramos en la transformación del negocio y en la exitosa implementación del cambio. Ayudamos a las aseguradoras a mejorar la flexibilidad y el rendimiento de todas las áreas de negocio a través de nuestra probada experiencia en Estrategia, Estrategia de Cliente y Ventas, Excelencia Operativa, Gestión del Riesgo y Compliance, Tecnologías de la Información, Corporate Finance, Personas y Organización, así como Transformación Digital en mercados tanto locales como globales. La empresa cuenta con un equipo de más de 700 profesionales, repartidos entre sus sedes de Barcelona, Madrid, Londres, Frankfurt, Sao Paulo, Boston y Nueva York.

Equipo



Luís Fernández
Socio Director de
Servicios Financieros
lfernandez@axiscorporate.com



Daniel Meere
Managing Director UK
dmeere@axiscorporate.com



Antonio Nuñez
Director de Seguros
antonionunez@axiscorporate.com





Jean Jacques Bennoun
Director de Digital
Business Transformation
jjbennoun@axiscorporate.com

Diseñado y producido por el Departamento de Desarrollo de Negocios , Marketing y Comunicación
Barcelona (España) .

axis
CORPORATE

www.axiscorporate.com

 axiscorporate.com
 [AXIS CORPORATE](https://www.linkedin.com/company/axis-corporate)
 [AXISCORPORATE](https://www.youtube.com/channel/UC...)
 [@axiscorporate](https://twitter.com/axiscorporate)