



Transformación de los Seguros

Modernizar la función actuarial



KPMG International

Noviembre de 2023

A medida que el sector de los seguros sigue evolucionando a un ritmo sin precedentes, las empresas revisan sus funciones de front-office, middle-office y back-office para respaldar las estrategias de crecimiento y cumplir los objetivos del negocio. Al buscar mejorar los procesos, potenciar las estrategias de riesgo y alcanzar la excelencia operativa, los líderes del sector de seguros reconocen el importante papel de la función actuarial.

La función actuarial es fundamental para la propuesta de valor del sector de los seguros. El trabajo de los actuarios no solo permite evaluar y establecer adecuadamente los precios del riesgo de las pólizas a las aseguradoras, sino que también desempeñan un papel clave en la asistencia para gestionar su propio riesgo empresarial y optimizar el capital. Modernizar la función actuarial, por tanto, debería ser una prioridad absoluta para las aseguradoras.

Bajo presión para modernizarse

La demanda de transformación de la función actuarial está creciendo. En parte, se trata de hacer más con menos. Al igual que otras partes de la organización aseguradora, los actuarios están sometidos a una presión cada vez mayor para ser más eficientes. Esto significa dedicar menos tiempo a la intervención manual, hacer un mayor uso de la automatización y reorientar los recursos hacia áreas que aporten un mayor valor. Se trata de conseguir mejores informes a mayor velocidad, con más eficiencia y a menor costo.

Al mismo tiempo, las organizaciones de seguros piden a sus funciones actuariales que sean más efectivas. A medida que el negocio incursiona en nuevas áreas y las partes interesadas empiezan a exigir nuevos puntos de datos y perspectivas, muchos líderes empresariales quieren que sus actuarios dediquen más tiempo a analizar los resultados y menos a desarrollarlos.

Los líderes acuden a sus actuarios para que éstos expandan su apoyo en áreas en evolución como la cuantificación del riesgo ESG, la planificación financiera y las mejoras de análisis, la integración de la inteligencia artificial (IA) y la identificación de nuevas oportunidades de mercado. Las aseguradoras quieren que sus actuarios ofrezcan mejores perspectivas, en una gama más amplia de temas que estén más alineados con el negocio.

La presión sobre las funciones actuariales para la modernización también es impulsada por los objetivos de transformación más amplios de la organización. Otros actores clave de la cadena de valor actuarial -finanzas, siniestros, desarrollo de productos y otros- ya están avanzando por el camino de la transformación digital y la modernización. Esperan que sus actuarios se muevan con ellos. Y eso significa pasar a datos más normalizados, nuevos sistemas de registro y nuevas herramientas y procesos integrales.

Luego está la presión competitiva. Las start-ups y las insurtechs han demostrado que los actuarios pueden ser una ventaja competitiva clave. Se trata de operadores que se enorgullecen de centrarse en el cliente, la simplicidad y la gestión eficaz del capital. Y están eliminando toda la latencia del proceso actuarial para ofrecer a los clientes y potenciales clientes información en tiempo real, datos y ofertas adaptados a las personas. Los aseguradores tradicionales están sometidos a una presión creciente para ponerse a la altura de las nuevas tecnologías.

El momento adecuado para transformarse

Las funciones actuariales ya han recorrido antes el camino de la transformación con éxito desigual. Muchos esperaban que el cambio a las NIIF17 y a las Mejoras Específicas de Larga Duración (LDTI) de la PCGA estadounidenses fuera el catalizador de la transformación de la forma en que las funciones financieras y actuariales gestionaban, analizaban y compartían los datos. Y, si bien estas aplicaciones han modificado sin duda la forma en que la mayoría de las aseguradoras calculan sus saldos actuariales en sus estados financieros (en parte debido a las presiones de tiempo para desarrollar estos cambios contables) pocos han conseguido todavía el tipo de cambio que necesita el negocio para prosperar en el nuevo entorno.

Las nuevas normas contables han contribuido sin duda a impulsar la agenda, pero todavía no han alcanzado el objetivo final de la transformación. El cambio a la NIIF17 y a las Mejoras Específicas de Larga Duración (LDTI) de los PCGA estadounidenses ha creado una taxonomía, un enfoque y un proceso más estandarizados en torno a la presentación de datos financieros en muchas organizaciones aseguradoras. Al mismo tiempo, muchas funciones financieras también empezaron a avanzar en sus propios procesos de transformación. Y los jefes actuariales se están dando cuenta de que el entorno interno para la transformación se ha vuelto mucho más propicio al cambio. Además, los actuarios son participantes clave en la transformación que tiene lugar en otras partes de la organización. Por ejemplo, la sustitución de los antiguos sistemas de administración de pólizas por soluciones más centradas en el cliente requiere la participación de los actuarios para garantizar que la nueva aplicación refleje adecuadamente lo que a menudo son complejas características de los productos y requisitos de información.



Los actuarios ocupan una posición única en las compañías de seguros. Comprenden los aspectos financieros, la suscripción, el diseño de productos, los canales de distribución y el riesgo, al tiempo que poseen la capacidad de desarrollar una narrativa. Ahora que han logrado en gran medida el cumplimiento de la NIIF 17, Solvencia II y otras normas, se encuentran en una etapa crucial en la que pueden centrar su atención en impulsar el negocio y navegar por sus empresas a través de la amplia gama de riesgos a los que se enfrentan.”

Laura Gray

Responsable Global de Servicios Actuariales,
KPMG International y Socia de KPMG en los EE. UU.

En parte, esto se debe a que las tecnologías y los datos que integran las funciones actuariales han evolucionado y madurado. La digitalización ha permitido a las empresas hacer que los datos sean más accesibles, manejables y reveladores. Sin embargo, para muchas aseguradoras aún son necesarios varios pasos para utilizar mejor las capacidades de gestión de datos. Las herramientas de y los procesos de gestión de datos han reducido de forma significativa el trabajo pesado en el lado izquierdo del proceso. Y en el lado derecho, las tecnologías y técnicas de visualización de datos han hecho que los resultados sean mucho más útiles y significativos.

Los proveedores de soluciones y los agentes del ecosistema también han madurado. La realidad es que muchos de los "pioneros" ya han avanzado significativamente en la transformación de sus funciones actuariales. El camino hacia el éxito está bien trazado; ya se han identificado los desafíos inesperados y se han aprendido las lecciones; los asesores—

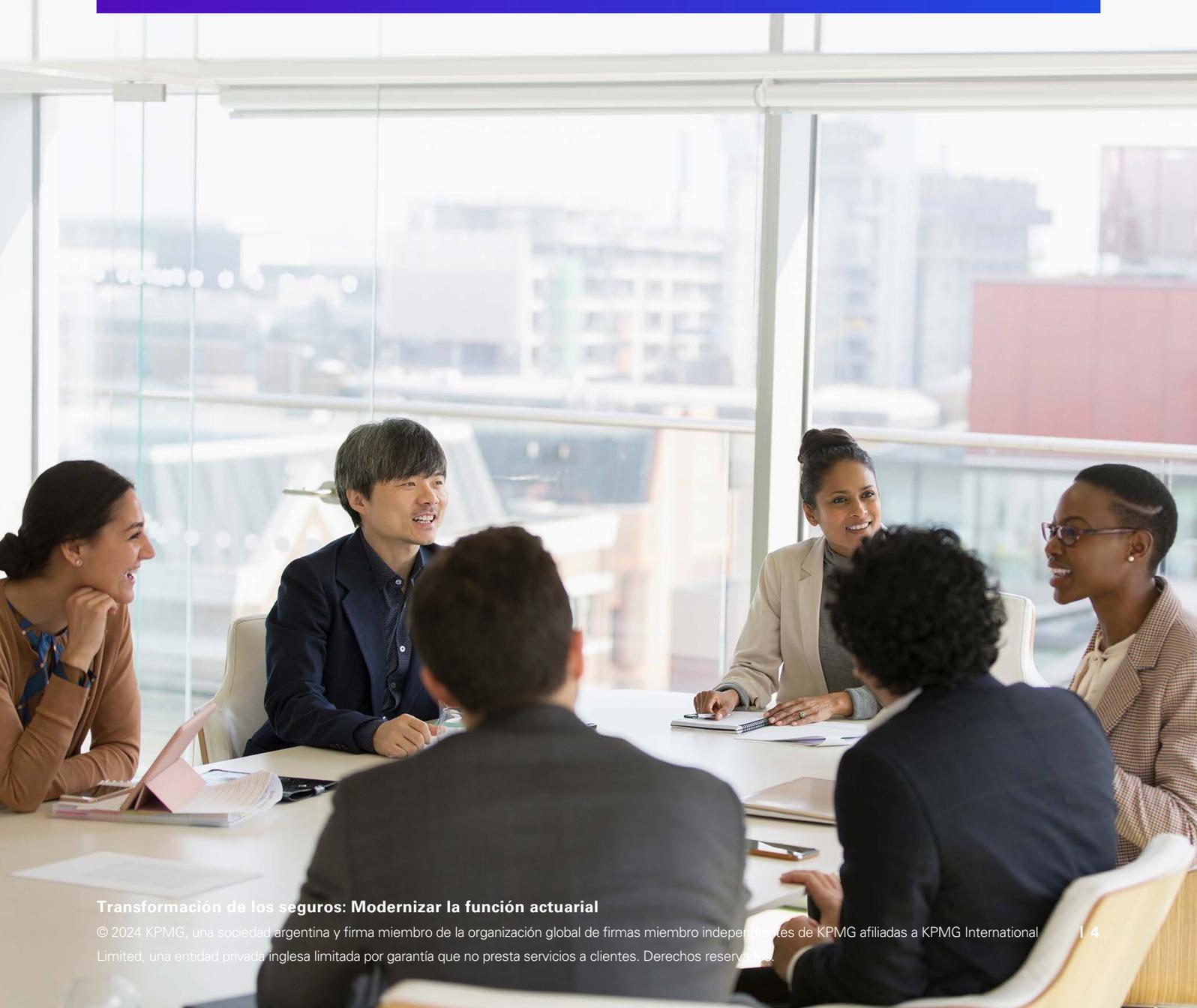
como los profesionales de KPMG— han desarrollado herramientas y marcos sólidos que ayudan a acelerar el ritmo y mejorar la adopción. Este es el punto en el que los "seguidores rápidos" deberían sentirse cómodos dando un paso adelante.

La capacidad de cambio interna también se ha hecho más sólida. Las aseguradoras han aprendido a transformarse con agilidad, han desarrollado capacidades de gestión del cambio y tienen amplia experiencia en la gestión de programas de transformación. Al mismo tiempo, también ha aumentado la capacidad de cambio de los actuarios. Ya han pasado de los cálculos basados en factores a metodologías basadas en principios y han puesto a prueba nuevas herramientas y tecnologías en sus procesos actuales. Estos equipos han cambiado de mentalidad para centrarse más en el negocio, y muchos actuarios están a su vez deseosos de modernizar sus actividades.

Transformación de los seguros: Modernizar la función actuarial

Consideraciones clave

Los profesionales de KPMG creen que la transformación debe estar dirigida por la empresa, posibilitada por la tecnología y orientada a los resultados. Nuestra red de profesionales ha ayudado a un amplio abanico de organizaciones aseguradoras a transformar sus funciones actuariales. Y, basándonos en este trabajo, aquí hay cinco consideraciones clave para empezar.



Transformación de los seguros: Modernizar la función actuarial

© 2024 KPMG, una sociedad argentina y firma miembro de la organización global de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Limited, una entidad privada inglesa limitada por garantía que no presta servicios a clientes. Derechos reservados.

Establecer tu visión y alinearla con la estrategia del negocio

La función actuarial es difícil de transformar en pequeños pasos aislados. Debe integrarse en una transformación financiera más amplia y adaptarse a la estrategia general del negocio. Los jefes actuariales deberían pensar en los problemas que intentan resolver para la empresa y luego analizar su papel en el proceso completo de principio a fin y en la cadena de valor para ver cómo pueden hacer posible ese modelo operativo del futuro.

Los directores financieros y los jefes actuariales deben empezar por comprender por qué es importante la transformación, cómo influye en la gestión del capital organizativo y qué papel desempeñarán sus actuarios para impulsar la agenda. Estos líderes también deben comprender el papel que desempeñarán los datos en el éxito de la transformación. En parte, se tratará de captar las eficiencias y aportar agilidad a la empresa. Pero también debería tratarse de la sostenibilidad del modelo empresarial, que permita una mejor comprensión de los clientes y de sus necesidades de productos para convertirse en un agente competitivo en el mercado.

Sin embargo, el mercado evoluciona rápidamente; se espera que muchas cosas cambien en los próximos cinco a diez años. Eso significa que los jefes actuariales probablemente querrán construir su visión centrándose

en la sostenibilidad operativa y preparando las bases para el futuro. Los líderes pueden empezar por crear una prueba de concepto para lograr la aceptación de la dirección y luego hacerla evolucionar a medida que se reciban comentarios y nuevos aportes informativos.

Esto requerirá que los directores financieros y los jefes actuariales obtengan el compromiso de las partes interesadas de toda la organización en las primeras fases del proceso de transformación, generando apoyo y colaborando en los resultados a través de múltiples funciones, como finanzas, reclamos, desarrollo de productos, gestión de riesgos y operaciones. El departamento de IT también debe participar en las fases de planificación, diseño y ejecución del proceso de transformación. Deben estudiarse y comprenderse las principales prioridades del negocio, en particular cuestiones como la ESG y la ciberseguridad.

En última instancia, la clave es tener una visión holística y ser audaz con los objetivos. Es importante considerar una estrategia a largo plazo para la organización y la transformación de la función actuarial para brindar apoyo. Centrarse exclusivamente en una sola tecnología, o en los cuellos de botella del proceso puede no aportar el valor que el negocio necesita.

¿Cómo pueden los actuarios acercar las organizaciones al cliente?

Los actuarios pueden ayudar a las aseguradoras a conocer mejor a sus clientes y mejorar su experiencia. Los actuarios están utilizando los datos de la empresa para calcular mejor el valor del ciclo de vida del cliente, lo que permite a la empresa adaptar sus estrategias en función del valor. Otros han utilizado sus capacidades de ciencia de datos para segmentar con mayor precisión sus mercados de clientes con el fin de dar forma a sus esfuerzos de marketing.

Sin embargo, para que esto se haga realidad, es probable que se necesiten cuatro elementos: perspectiva, datos, competencias y tecnología. Los actuarios deben comprender qué conocimientos necesita el negocio para impulsar su estrategia; necesitarán los datos, las competencias y las capacidades adecuadas para ayudarles a desvelar esos conocimientos; y necesitarán las tecnologías y herramientas adecuadas para ayudar a la empresa a visualizar y comprender los conocimientos que están proporcionando.

Dominar los datos

Los cambios normativos de fecha reciente, específicamente las NIIF17 y las Mejoras Específicas de Larga Duración (LDTI) de los PCGA estadounidenses han requerido datos más granulares de las aseguradoras. Y el acceso a los datos es ahora mucho más sencillo gracias a las nuevas tecnologías y enfoques. El desafío actual es garantizar que los actuarios obtengan los datos adecuados en el momento oportuno y de la forma adecuada para impulsar los cálculos y análisis nuevos y mejorados.

En cuanto a los aportes informativos, los actuarios y las funciones financieras deben asegurarse de que rastreen, comprenden y mantienen los datos de la organización, de modo que no solo puedan mantenerse al día con las expectativas de información, sino también desarrollar una mejor visión del riesgo y las variables potenciales. También necesitan una mayor visibilidad de sus datos interfuncionales para poder detectar e integrar elementos de datos que actualmente podrían estar subutilizados. La capacidad de generar registros de auditorías para los datos, con el apoyo de nuevos conjuntos de competencias en minería de datos, capacidades de almacenamiento de datos y acceso a lagos de datos, seguirá siendo clave.

En los últimos años, los profesionales de KPMG han asistido a muchos directores financieros y jefes actuariales a integrar sus datos entre las funciones contables y actuariales, para ayudar a sus actuarios a prever mejor los acontecimientos futuros y estimar las implicaciones financieras. Esa asistencia está permitiendo a algunos actuarios participar en el diseño de productos innovadores dirigidos a segmentos concretos de la población utilizando herramientas analíticas de avanzada y minería de datos. También los está ayudando a descubrir nuevas variables de datos que antes no estaban disponibles para desarrollar nuevas formas de hacer previsiones.

Sin embargo, para alcanzar este nivel de sofisticación, los actuarios necesitan herramientas y capacidades que les permitan interpretar adecuadamente los datos de que disponen y comunicar sus conclusiones al negocio. Al mismo tiempo, las aseguradoras querrán proporcionar a sus actuarios acceso a un flujo aún más rico de datos financieros para identificar ineficiencias en los procesos y agilizar los flujos de trabajo. Es importante que se adopte un nivel de gobernanza para cumplir los requisitos y normas reglamentarios.



Los actuarios son la interfaz clave entre el director financiero y el negocio en general, con una profunda visión de los beneficios, el riesgo, la suscripción y el diseño de productos. Se trata de personas que tienen un profundo conocimiento del negocio y saben cómo utilizar la ciencia de datos para revelar perspectivas estratégicas. Los directores financieros deberían preguntarse cómo pueden asegurarse de que disponen de los datos adecuados para ofrecer el tipo de información que es de importancia para el negocio.”

Vjaceslavs Geveilers

Responsable de Servicios Actuariales en EMA y Socio en KPMG en Alemania

Transformación de los seguros: Modernizar la función actuarial

Comprender las tecnologías

La transformación actuarial debe estar dirigida por negocio y facilitada por la tecnología. Eso significa empezar por el problema que los líderes intentan resolver para el negocio y, a continuación, seleccionar las tecnologías pertinentes que pueden ayudar a resolver esos problemas.

Algunos líderes están tratando de aumentar la automatización para que los actuarios puedan centrarse en un análisis más estratégico y en la formación de alianzas en el negocio. En este caso, es recomendable considerar la posibilidad de aplicar herramientas de Automatización Robótica de Procesos que puedan facilitar la comunicación entre sistemas heredados, procesar datos relevantes y proporcionar informes precisos en áreas como el cálculo de reservas, la fijación de precios de productos y las proyecciones financieras.

O tal vez el desafío sea que la infraestructura es demasiado inflexible, los sistemas están anticuados y la organización se esfuerza por obtener valor de una transformación. Las aseguradoras deberían considerar la posibilidad de buscar tecnologías modulares y basadas en la nube que podrían ayudar a simplificar y acelerar la transformación mediante infraestructuras, servicios y aplicaciones escalables.

Se trata de volver continuamente a las necesidades del negocio, pensar en cómo evolucionarán con el tiempo y, a continuación, seleccionar las tecnologías adecuadas para ofrecer una solución sostenible y a largo plazo basada en los conocimientos necesarios y los posibles desafíos que hay que superar.

Al mismo tiempo, los directores financieros y los jefes actuariales buscan informes y resultados más frecuentes, lo que está creando una demanda de tecnologías que puedan simplificar y modernizar la función actuarial, y aumentar el tiempo de que disponen los actuarios para centrarse en actividades de valor añadido, como el análisis. Muchos están automatizando hojas de cálculo, consolidando múltiples modelos y plataformas, y rediseñando (o sustituyendo) sistemas heredados para mejorar la velocidad, reducir la intervención manual y disponer de mejores controles y gobernanza en todo el proceso. Se están implantando herramientas de visualización para presentar mejor los resultados.

Dado que casi una cuarta parte de los directores ejecutivos y los directores de operaciones de informática de seguros informan un fuerte deseo de implementar tecnologías disruptivas¹, los actuarios pueden utilizar herramientas emergentes como la IA generativa y el análisis predictivo para alcanzar el máximo potencial en el entorno tecnológico actual.



Los actuarios de hoy trabajan en una época de avances en tecnologías y herramientas para análisis de datos sin precedentes. Para atender mejor a sus grupos de interés, los actuarios deben adoptar nuevas herramientas y técnicas, para proporcionar análisis más rápidos y ricos, y posicionarse como asesores clave que proporcionen perspectivas financieras y empresariales basadas en su profundo conocimiento del riesgo de los seguros.”

Alison Rose

Socio de la Práctica de Servicios Actuariales para Seguros de Vida y Asuntos Previsionales de KPMG Canada

Transformar a las personas

A los actuarios les encanta lo que hacen. De hecho, el trabajo se encuentra con frecuencia entre los más atractivos del mundo. Sin embargo, existe una fuerte competencia para los actuarios, en particular los que tienen las principales capacidades para el negocio y la comunicación necesarias en el entorno actual.

Ya hay un déficit significativo de este tipo de talento en el mercado. Según la Oficina de Estadísticas Laborales de EE.UU., la demanda de actuarios va a crecer un 24% de aquí a 2030². Esto impulsa a los actuarios a considerar otros modelos, como los servicios compartidos, los servicios gestionados, la tercerización, y los servicios compartidos. Con la introducción de avances más sencillos, automatizados y, en algunos casos, impulsados por la IA, existe la oportunidad de que la función del actuario amplíe su enfoque más allá del ámbito actual y apoye prioridades del negocio más amplias como ESG, riesgo climático e iniciativas actuariales y de seguros no tradicionales.

Al mismo tiempo, los directores financieros y los jefes actuariales se están centrando especialmente en retener y actualizar a sus profesionales actuales, al tiempo que atraen a nuevos talentos y nuevas capacidades. El trabajo virtual y el trabajo remoto se utilizan también para crear un entorno de trabajo más atractivo para los actuarios.

Lo que está claro es que la nueva mano de obra actuarial aspira a que su rol tenga así un propósito. Quieren ofrecer información valiosa y transformadora al negocio utilizando los últimos avances tecnológicos. Y están buscando mejores formas de optimizar lo que antes eran flujos de trabajo manuales y complejos.



A los actuarios les encanta resolver problemas y eso los puede llevar a desarrollar soluciones en las que existen lagunas que otros ámbitos no han gestionado, por ejemplo, conciliaciones entre sistemas. Me parece que desarrollar soluciones digitales con las áreas responsables, como IT, puede liberar a los actuarios para que se centren en ofrecer más información al negocio.”

Brialen Cummings

Socio
KPMG Australia

² Oficina de Estadísticas Laborales, Departamento de Trabajo de EE.UU., Manual sobre Perspectivas Ocupacionales [Occupational Outlook Handbook], Actuaries. www.bls.gov/ooh/math/actuaries.htm

Gestionar el cambio

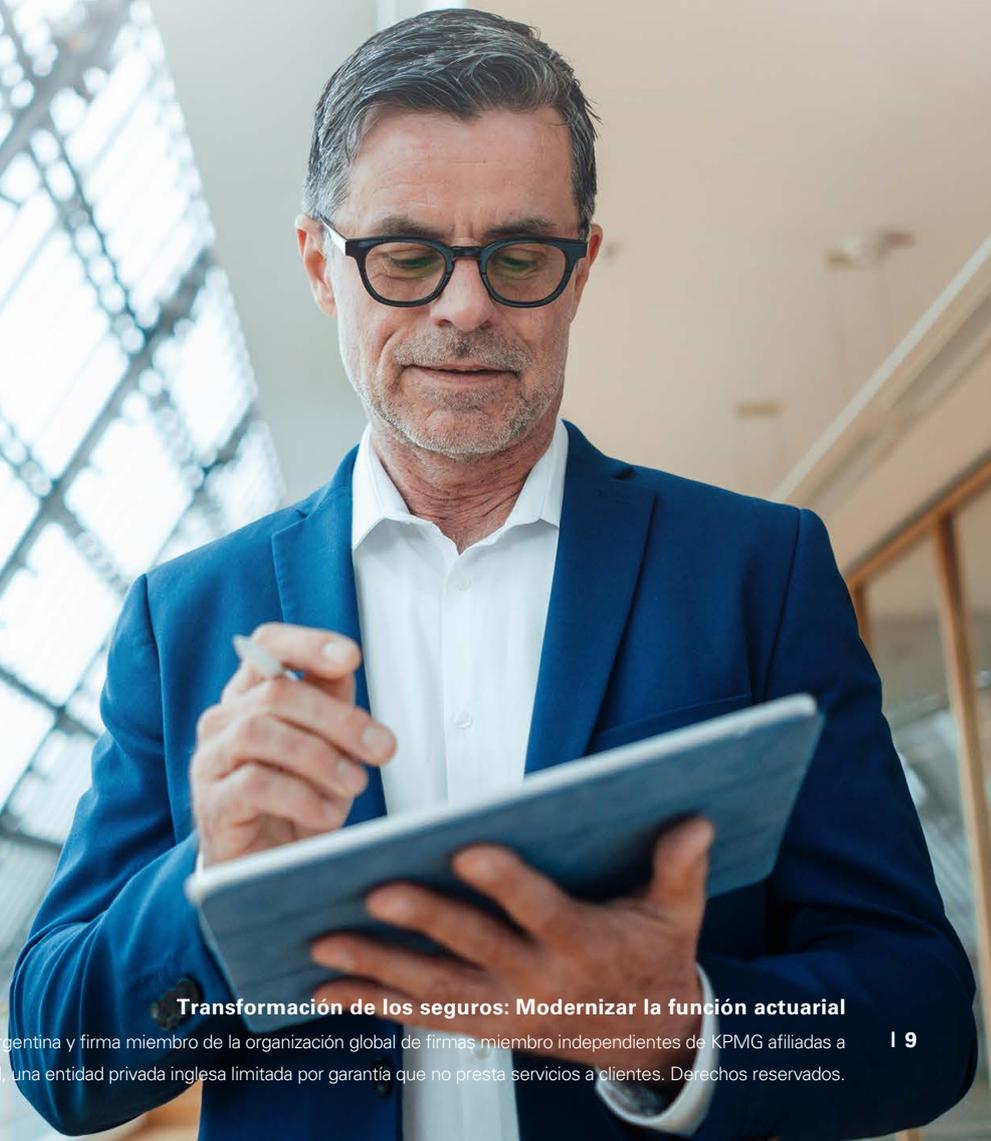
Un desafío clave para los directores financieros y los jefes actuariales es lograr una transformación sostenible al tiempo que se mantienen con éxito las operaciones. Para ello es necesario contar con una hoja de ruta hacia la transformación clara que describa los pasos prácticos y graduales a lo largo del proceso, respaldada por una sólida capacidad de gestión de proyectos que garantice que el programa se ejecuta dentro de los plazos y los costos previstos.

Conseguir el apoyo de los ejecutivos y del negocio será fundamental. Esto significa que los líderes actuariales deben buscar la opinión y el apoyo de los desarrolladores, del equipo de liderazgo y de otros consumidores de información actuarial de toda la organización, especialmente de finanzas y IT.

También habrá que alentar a los actuarios durante el viaje. La realidad es que las cosas cambiarán: los marcos tradicionales (e incluso algunas funciones) podrían ser sustituidos por soluciones más nuevas y sencillas.

La resistencia al cambio es una parte regular de cualquier transformación. La clave será garantizar que los equipos actuariales participen y mantengan su participación a lo largo del viaje, y encontrar formas de identificar y gestionar la resistencia cuando surja. La comunicación será clave durante todo el proceso, y es importante reconocer, celebrar y compartir las historias de éxito.

Dado que las iniciativas de transformación actuarial son a menudo viajes plurianuales, los líderes actuariales deben fomentar una cultura de experimentación y adaptación. Tendrán que fomentar el desarrollo de competencias y capacidades y, al mismo tiempo, integrar nuevos modelos operativos y formas de trabajar para ayudar a garantizar que son capaces de satisfacer continuamente las necesidades de la empresa y, al mismo tiempo, atraer y retener a nuevos talentos. Y es probable que necesiten planes de contingencia y revisiones periódicas para evitar desviaciones estratégicas en el proceso de transformación.



Transformación de los seguros: Modernizar la función actuarial

Preguntas que deben formularse antes de la transformación actuarial:

1

¿Es posible racionalizar y automatizar los procesos actuariales para reducir el esfuerzo manual, aumentar la precisión y mejorar la velocidad? ¿Es posible realizar actividades de estrategia y gestión de capital con la frecuencia requerida por el negocio?

2

¿Cómo podrían ayudar las nuevas tecnologías en torno a la computación en nube, la IA y la gestión de datos a mejorar las operaciones y resultados actuariales?

3

¿Se ajustan los actuales modelos operativos actuariales a las necesidades de la empresa?

4

¿Son los marcos de gobernanza de los controles financieros lo bastante sólidos para mitigar el riesgo y garantizar el cumplimiento continuo de la normativa?

5

¿Se han incorporado a la estrategia las lecciones aprendidas de otras aseguradoras que han pasado por transformaciones similares?



El enfoque global de las funciones actuariales y financieras de una organización para adoptar el cambio probablemente desempeñará un papel clave a la hora de determinar el éxito de la transformación. Según mi experiencia con las funciones actuariales, los que se concentran en lo que quieren conseguir en lugar de en lo que tenían a su disposición, tuvieron más éxito en la implementación de sus iniciativas de transformación. Los actuarios deben pensar de forma creativa y adoptar una cultura de innovación para seguir aportando valor a sus organizaciones”

Kaushal Balanadu
Director de servicios actuariales de
KPMG en los EEUU





La transformación nunca se detiene. Nosotros tampoco.

En KPMG creemos que la transformación empieza por las personas. Nuestra red mundial de profesionales experimentados en seguros, que incluye actuarios, ofrece a los clientes un profundo conocimiento del sector, ideas prácticas y experiencia en implementación, ayudándoles a aprovechar todo el potencial de su personal y su tecnología, para que trabajemos juntos a fin de lograr una transformación exitosa. Porque cuando las personas y la tecnología están en armonía, suceden grandes cosas.

Marcar la diferencia

El personal de KPMG puede ayudarte a marcar la diferencia en el camino hacia la transformación. Juntos podemos ayudar a orientar tu negocio en torno al cliente, mejorar las funciones para una nueva era, gestionar el riesgo empresarial y la normativa para un futuro más seguro, alcanzar un nuevo nivel de creación de valor y crear un entorno para gestionar el cambio continuo.

Los profesionales de KPMG saben lo que se necesita para transformar una función actuarial del sector asegurador. Y las firmas KPMG cuentan con las herramientas y los aceleradores para ayudarte a reducir el riesgo y asegurar el valor que desea obtener en el camino a la transformación.

Contactos:

Lorena Lardizábal

Socia Líder de Seguros
KPMG Argentina
llardizabal@kpmg.com.ar

Fernando Weinstabl

Socio de Servicios Actuariales
KPMG Argentina
fweinstabl@kpmg.com.ar

Algunos o todos los servicios aquí descritos pueden no estar permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus filiales o entidades relacionadas.

kpmg.com



La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no es posible garantizar que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Esta información no debe servir de base para emprender ninguna acción sin orientación profesional calificada, precedida por un examen minucioso de la situación concreta.

© 2024 KPMG, una sociedad argentina y firma miembro de la organización global de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Limited, una entidad privada inglesa limitada por garantía que no presta servicios a clientes. Derechos reservados.

Diseñada por Evalueserve.

Título de la publicación: Transformación de los seguros: Modernizar la función actuarial
Número de publicación:139140-G | Fecha de publicación: Noviembre de 2023