

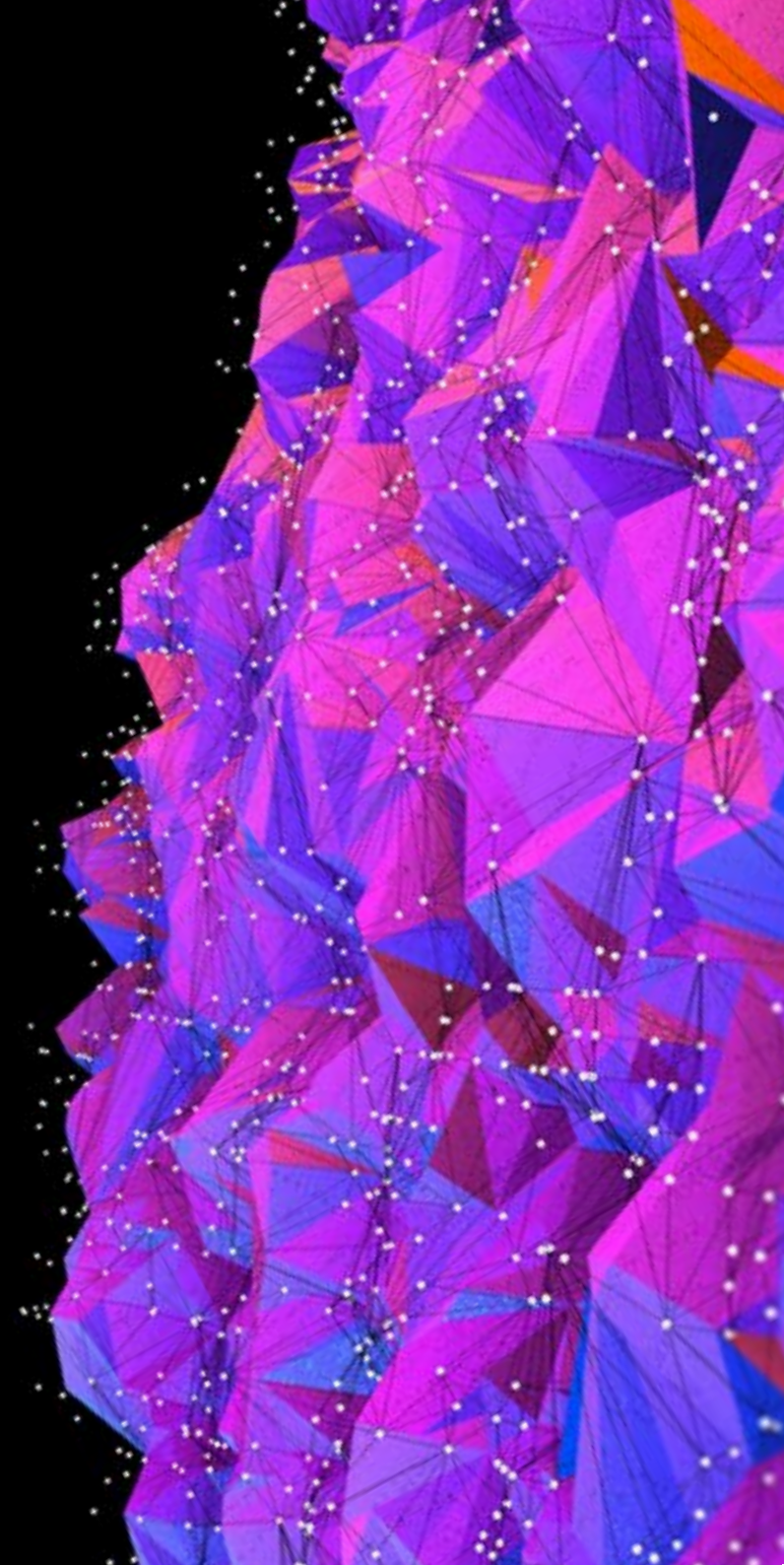


Estudio de la madurez en el uso de la analítica avanzada en el sector asegurador

2ª edición

Octubre 2020

kpmg.es





Índice



Introducción y contexto

Si hay un sector en el cual los datos han formado parte de su ADN de negocio, ese es el sector asegurador. Muchos de sus procesos se basan en la gestión de los datos y su capacidad competitiva y rentabilidad cada vez se ve más influenciada por los avances en que sus modelos estadísticos y actuariales calculen el riesgo.

Inicialmente el equipo actuarial era el que más relación tenía con los datos, pero la aparición de otros retos relacionados con los clientes y el incremento de exigencia necesario para poder competir y crecer en el mercado, están obligando a las organizaciones a establecer unidades transversales que permitan una gestión avanzada del dato.

La mayor demanda de productos y servicios aseguradores personalizados, el incremento de los puntos de contacto con los clientes y la creciente importancia de los canales digitales en comparación a los canales tradicionales están estableciendo nuevas formas de relación. Por ello, otras áreas de las compañías están comenzando a demandar un uso más intensivo de los Datos como es el caso, por ejemplo, de Marketing y Comercial o Prestaciones.

También en el ámbito regulatorio se ha sufrido una gran transformación en el sector asegurador, lo que ha impulsado que se tengan que reforzar los modelos de gestión existentes incorporando a las áreas financieras y de control de gestión al conjunto de unidades que demandan un uso avanzado de los datos.

En el estudio de 2019 evaluaba el nivel de madurez de las entidades aseguradoras en relación con el uso de los datos y se obtuvieron conclusiones relevantes acerca de las mejores prácticas del sector y los diferentes enfoques planteados para obtener valor de la información disponible en las compañías.

Se pudo confirmar el interés que el sector asegurador tenía en implantar una estrategia en el ámbito de la Analítica Avanzada y la intensidad con la que se estaba trabajando en ese momento.

Un alto porcentaje (96%) de las entidades analizadas declaraba haber tenido alguna experiencia en el uso avanzado de los datos, aunque el número de entidades que había tenido experiencias reales con un impacto relevante en negocio era mucho más reducido.

Se resaltaba que uno de los retos más importantes a los que se enfrentaba el sector era materializar y pasar a producción las iniciativas que se encontraban en fase de desarrollo, denotando un nivel de madurez intermedio y una oportunidad clara de crecimiento en este ámbito.

Dentro de este pasado estudio se identificó a un número relevante de compañías que ya había iniciado unos primeros pasos en términos de creación de capacidades y experiencias, y que tenían en sus planes para el año 2019 la continuación de los proyectos iniciados. Por ello, confirmaban que esperaban resultados significativos y cambios relevantes durante ese mismo año.

Se ha podido constatar que para el sector asegurador, la gestión avanzada de los datos sigue siendo un pilar estratégico para poder crecer en un mercado cada vez más competitivo. Por todo ello, se ha considerado que era de interés llevar a cabo esta segunda edición, en la que se pudiera actualizar el nivel de madurez del sector y así evaluar los avances realizados.

Este estudio en su segunda edición, tiene como objetivo contrastar los principales pasos realizados por las compañías así como los principales retos presentes o futuros a lo que se enfrentarán en materia de Analítica Avanzada.

El resultado del estudio realizado espera aportar una visión actualizada del sector asegurador en el Uso de la Analítica Avanzada y de la Inteligencia Artificial a través de una revisión del planteamiento estratégico, tecnológico, organizativo y humano seguido por las entidades participantes así como el contraste con respecto a los resultados obtenidos en 2019, de tal manera que se obtengan conclusiones sobre los hitos alcanzados y el grado de evolución que se ha conseguido.



Gonzalo Ruiz-Garma.
Head of FS Consulting

Resumen ejecutivo

Se continúa dando una gran importancia a la gestión del dato apoyándose en una mayor utilización de modelos de analíticos avanzados. Crecen hasta el 81 % las entidades que dan una importancia estratégica a los datos a la hora de mejorar la competitividad y permitir el crecimiento.

Esta importancia queda reflejada en que en el 76% de las compañías, la gestión de los datos, ocupa un lugar preferente en sus planes estratégicos, donde se reflejan las necesidades de las áreas de negocio y los ramos y procesos donde se debe aplicar de forma prioritaria.

A partir de los datos obtenidos se puede resaltar la gran evolución que ha tenido el sector asegurador, con una reducción de las compañías que se encontraban en fases de madurez iniciales (evolucionado de un 22 % a un 11 %), y un incremento significativo del número de empresas en los dos tramos de madurez intermedios, donde se percibe un

claro avance desde el 66% de las entidades a un 77% de las mismas.

Estos datos demuestran el esfuerzo y dedicación realizado por las compañías aseguradoras en los últimos tiempos, que se ve tangibilizado adicionalmente, por la construcción de modelos organizativos y de gobierno internos y por el desarrollo de Casos de Uso.

Todos los aspectos relacionados con el gobierno del dato han mejorado con respecto al último año, permitiendo a las organizaciones incrementar la sensibilización interna acerca del valor que podría aportar un mejor conocimiento y sensibilidad de los datos, y lo que se puede esperar de los mismos. En el ámbito organizativo se puede resaltar el alto porcentaje de las compañías, 86%, que confirmaba que ya tenía una organización específica para el gobierno del dato.

Resumen ejecutivo (cont)

En relación a los Casos de Uso desarrollados también se ha podido verificar un avance significativo a nivel global al incrementarse las experiencias reales en muchos de los participantes. Aun manteniendo el foco en tener modelos de crecimiento y el interés en atraer nuevos clientes, se ha destinado mucho esfuerzo interno en la construcción de Casos de Uso orientados a la retención de clientes.

La tecnología y la arquitectura funcional y de datos son piezas clave del programa de transformación hacia un uso más intensivo de la Analítica Avanzada. Como se adelantaba en la edición del pasado año, se ha confirmado que aunque ya se han obtenido resultados iniciales, existen un gran número de proyectos de implantación de nuevas arquitecturas en marcha.

Sigue existiendo un consenso claro sobre la importancia de contar con perfiles adecuados en el ámbito de Analítica Avanzada. Dentro de la dificultad identificada para encontrar los recursos adecuados, se aprecia el esfuerzo realizado por todas las compañías en la captación y retención de talento para formar una unidad especializada en estos ámbitos.

Pese al crecimiento llevado a cabo durante el año pasado los perfiles especializados dedicados a la Analítica Avanzada se siguen considerando insuficientes, por lo que se mantienen las expectativas de crecimiento para este y el próximo año.

Si bien se han podido acometer muchos de los avances proyectados durante el año pasado, las circunstancias del sector han cambiado este último año y queda mucho camino por recorrer.

El crecimiento experimentado en todos los aspectos fundamentales asociados al proceso de transformación hacia un mejor uso de la Analítica Avanzada en el sector asegurador, concienciación y cultura del dato, modelo de gobierno, tecnología, capacidades, casos de uso desarrollados y apoyo de la dirección, permiten esperar que el proceso de implantación no solo mantendrá la tendencia creciente actual, sino que apoyado en las experiencias existentes pueda acelerar su velocidad durante el año 2020.

Situación actual en el uso de la Analítica Avanzada

El nivel de madurez del sector asegurador español en el uso de Analítica Avanzada

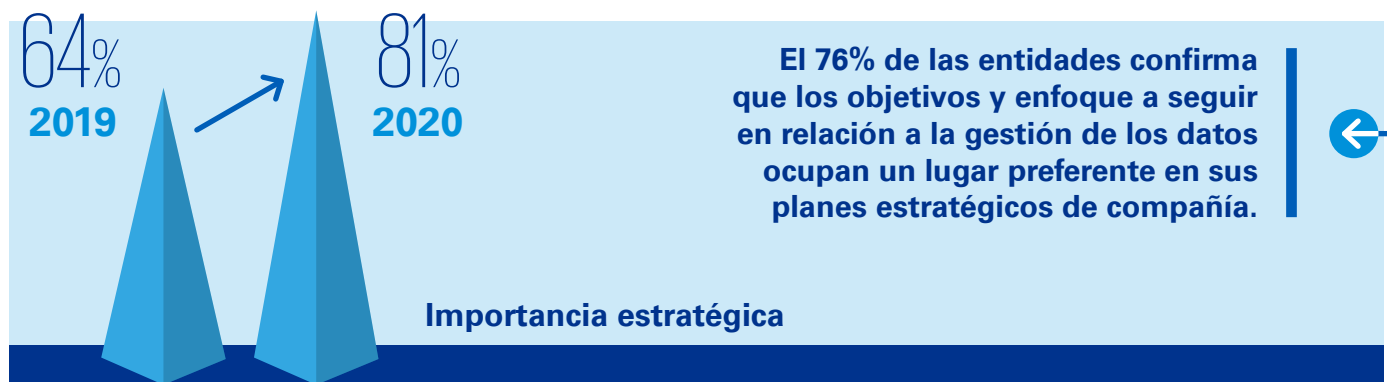
La importancia de los datos, su gestión y por tanto el impulso del uso de la Analítica Avanzada está creciendo en el sector asegurador. La primera conclusión que se obtiene en el estudio realizado es que la relevancia que se le da a la gestión del dato tiene una tendencia claramente creciente.

Mientras que en el año 2019 solo el 64% de las entidades analizadas declaraban que el uso de la analítica avanzada tenía una importancia estratégica para mejorar la competitividad y permitir el crecimiento del

negocio, en este año 2020 el 81% de los encuestados considera que el grado de importancia de la analítica avanzada es más que notable (valoración mayor de 7, en una escala de 0 a 10).

Un reflejo de la importancia creciente de la Analítica Avanzada en las entidades aseguradoras es su presencia en los planes estratégicos definidos y en marcha en este momento.

El 76% de las entidades confirma que los objetivos y el enfoque a seguir en relación a la gestión de los datos ocupa un lugar preferente dentro de los planes



estratégicos de compañías, definiendo las necesidades que el negocio requiere, los ramos y procesos en los que se debe impulsar y las bases de partida necesarias para que extienda y despliegue su uso.

Como en cualquier proceso de transformación y mejora, definir los objetivos a alcanzar y el punto de partida, así como establecer los planes de acción a acometer y los resultados esperados de los mismos, es clave para garantizar su cumplimiento. Mostrar a la compañía compromiso y convencimiento, es clave para conseguir involucrar a todas las unidades de negocio y a las personas clave desde el inicio.

Basándonos en las mejores prácticas analizadas en cuanto a la profundidad y alcance de la presencia de la Analítica Avanzada en los planes estratégicos de la compañía, se resaltan a continuación algunas recomendaciones en cuanto al contenido mínimo que debería tener.

Es aconsejable enfocar su incorporación partiendo de la definición de los fundamentos de la utilización de la Analítica Avanzada en la entidad. Estos fundamentos deben contemplar los siguientes elementos:

Modelo Operativo

Principios básicos del modelo de relación entre las áreas, referencia inicial a los Casos de Uso a desarrollar y su ámbito de aplicación prioritaria (ramos o procesos) y la organización que debe soportarlo.

Alcance del Gobierno del Dato a definir e implantar.

Objetivos de planes de desarrollo de la Cultura del Dato dentro de la organización.

Estrategia a seguir en relación a la Tecnología, identificando el punto de partida y las necesidades básicas a mejorar e implantar y el periodo de tiempo para llevarlo a cabo.

Al tener los planes de este tipo habitualmente una duración multianual (2-3 años), se deben de incluir revisiones que analicen el avance en estos cuatro elementos, así como una evaluación de los Casos de Uso desarrollados, los Casos de Uso en producción y los beneficios obtenidos de los mismos, de cara a tomar las decisiones necesarias para adaptar las iniciativas se analicen en marcha a las circunstancias existentes en cada momento.

Aunque se profundizará a continuación en el apartado en el se analicen los avances en el ámbito del Gobierno del Dato, es interesante resaltar en este capítulo introductorio, la evolución sufrida en relación a los modelos organizativos existentes relacionados con la Analítica Avanzada y la Gestión de los Datos.

Reorganizar las capacidades analíticas que existían en la compañía, habitualmente dispersas, y agruparlas bajo una única unidad, intensificando y ordenando su relación con IT y con el resto de unidades de negocio, es una de las decisiones iniciales que se toman como soporte al comienzo de una estrategia más comprometida con el dato y su gestión avanzada.

En el capítulo relativo al Gobierno del Dato se verán algunos de los datos de esta evolución y algunas conclusiones más detalladas.

El nivel de madurez del sector asegurador español en el uso de Analítica Avanzada

En la primera edición del estudio el año pasado se analizaban diferentes aspectos que permitían identificar el grado de uso de la Analítica Avanzada en el ámbito del sector asegurador a nivel nacional y se agrupaban en cuatro niveles de madurez, que permitían obtener unas conclusiones iniciales.

Se consideraban dos ejes sobre los que clasificar a las diferentes compañías en función del nivel de implantación de la Analítica Avanzada desde el punto de vista de su utilización práctica:

- El número de Casos de Uso contruidos y la profundidad con la que se están utilizando.

Este eje de análisis valora el nivel de relevancia para el negocio de los Casos de Uso desarrollados y en qué fase de madurez se encuentran (fase de proyecto Piloto, de Innovación o puramente de I+D, o si se encuentran en producción y ya se ha comenzado a tener un impacto real en el negocio desde el punto de vista operativo).

- La estructura organizativa y procedimental definida.

El pilar sobre el que se sustenta el uso de la Analítica Avanzada es el Gobierno del Dato. Este segundo eje de análisis considera que una organización está más preparada para sacar partido del dato cuanto más sólidos sean sus estándares, sus modelos de trabajo y la definición de roles, órganos de gestión y de coordinación establecidos. Se recuerdan aquí los principios que caracterizan los cuatro niveles de madurez (Inicial, Implantación Básica, Implantación Empresarial y Gestión Dirigida a los Datos –en el Cuadro 1–).



Cuadro 1: Descripción de los Niveles de Madurez en la utilización de la Analítica Avanzada

“Los resultados confirman la intensa actividad que se está desarrollando en la construcción de las bases organizativas y de gobierno, y en el desarrollo de Casos de Uso”

Amalio Berbel
Partner FS Consulting



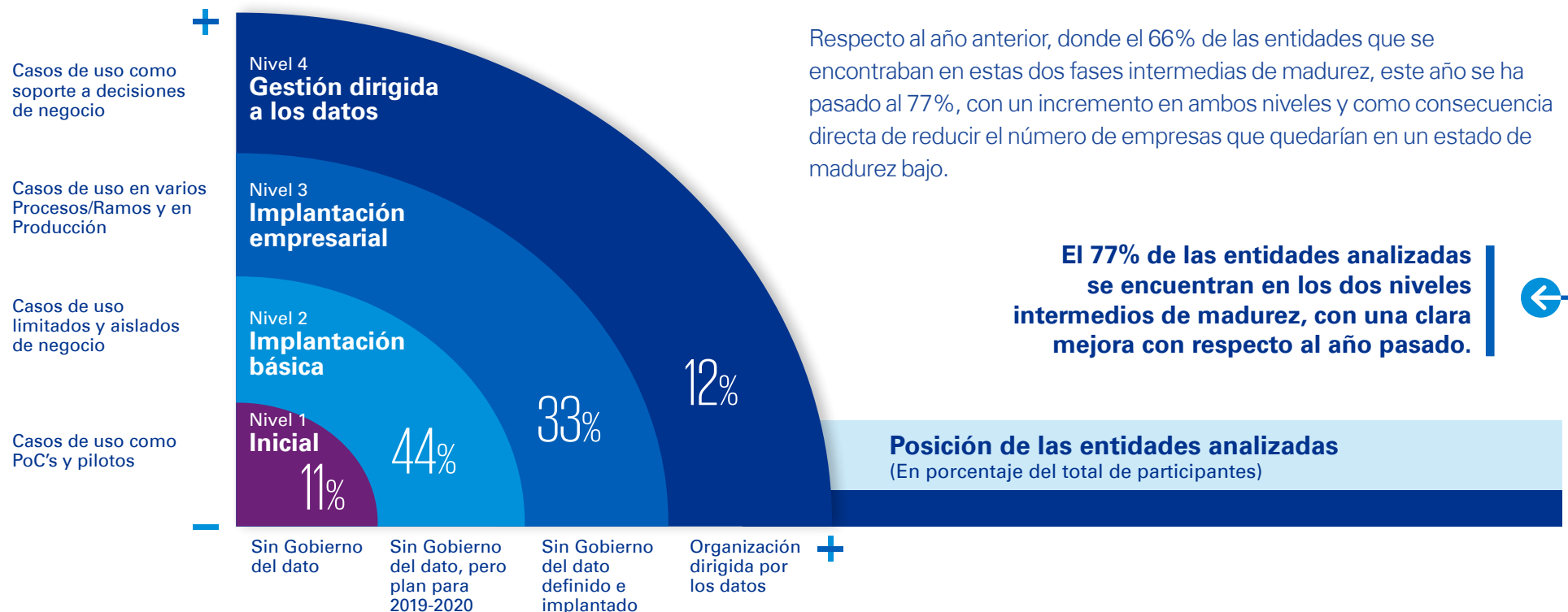
Una primera conclusión muestra la evolución del sector y el mayor nivel de madurez que se ha adquirido a lo largo del año 2019. Aun manteniendo un nivel de madurez medio a nivel general, el número de entidades que prácticamente no han empezado se ha reducido a la mitad, de un 22% que estaban en un Nivel Inicial el año 2019 a un 11% de las analizadas este año 2020.

Estos resultados confirman que el sector se ha puesto en movimiento, tanto en la construcción de Casos de Uso y su paso a producción, como en iniciar la puesta en marcha de unas primeras bases organizativas y procedimentales en la Gestión y Gobierno del Dato.

En el otro extremo se mantiene el 12% de compañías que se caracterizan por tener un nivel de experiencia y uso de los datos más avanzado, donde sus órganos de Gestión del Dato participan de una forma activa en la dirección de la compañía y en el que los Casos de Uso en producción alcanzan a todos los procesos de la empresa.

Donde la evolución es especialmente relevante es en los dos niveles de madurez intermedios, donde se percibe un claro avance que demuestra el avance medio experimentado en el sector asegurador español en este último año.

Respecto al año anterior, donde el 66% de las entidades que se encontraban en estas dos fases intermedias de madurez, este año se ha pasado al 77%, con un incremento en ambos niveles y como consecuencia directa de reducir el número de empresas que quedarían en un estado de madurez bajo.



Estos datos demuestran la importancia que le dan las compañías a la Gestión Avanzada de los Datos y ponen de manifiesto el esfuerzo y el número de planes de acción que se están desarrollando en este momento en la construcción de las bases organizativas y de gobierno, y en el desarrollo de Casos de Uso que permitan avanzar hacia la consecución de los beneficios que se desean obtener.

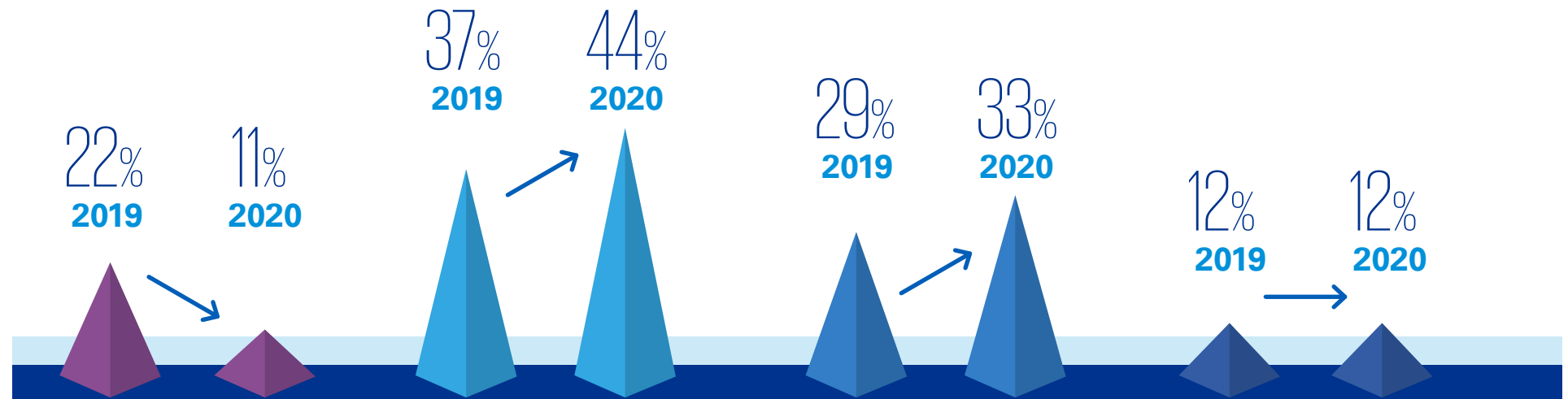


Nivel 1 Inicial

Nivel 2 Implantación básica

Nivel 3 Implantación empresarial

Nivel 4 Gestión dirigida a los datos



2

Casos de Uso desarrollados

¿Cuáles son los Casos de Uso construidos y con qué profundidad se están utilizando?

Como se resaltaba en el primer capítulo del estudio de este año, uno de los parámetros para valorar el impacto en el negocio tras uso de la Analítica Avanzada es valorar los Casos de Uso desarrollados y, sobre todo, los que están operativos y aportando determinadas recomendaciones a las decisiones de las diferentes unidades de negocio donde se aplican.

Si las bases organizativas y procedimentales, junto con la definición e implantación del Gobierno del Dato, son los cimientos sobre los que se apoya la transformación hacia un uso y gestión avanzada del dato, los Casos de Uso concretan la aplicación de la Analítica Avanzada y aportan los resultados que permiten la toma de decisiones apoyados en el uso de los modelos y de la tecnología que los sustentan.

Por lo anterior, este estudio se apoya en su análisis para obtener conclusiones certeras en relación a la madurez del sector asegurador en el uso de la Analítica Avanzada ya que los resultados obtenidos y, por ende, la aplicabilidad de los modelos por las unidades de negocio serán muy diferentes según la etapa de

madurez en la que se encuentren los Casos de Uso (fase inicial como una experiencia piloto, fase de I+D, fase producción e integración en la gestión diaria).

En la primera edición del estudio del año pasado se pudo confirmar el creciente interés que existía en relación a la aplicación de la Analítica Avanzada en el sector asegurador, pero también se concluía que las experiencias eran recientes y el recorrido escaso en la mayoría de las compañías como para tener un largo historial de conclusiones con la profundidad, cantidad y calidad necesaria como para determinar la utilidad y el valor de los Casos de Uso desarrollados.

Aunque la frontera entre la Analítica Tradicional y la Analítica Avanzada es a veces difícil de delimitar, se puede diferenciar considerando que la primera permite un análisis más descriptivo de lo que dicen los datos y aporta soluciones “a posteriori” acerca de lo que ha sucedido, apoyándose en los Sistemas Informacionales que ordenan y gestionan la información que tenemos actualmente.

Sin embargo, la Analítica Avanzada tiene como objetivo diagnosticar y adelantarse a lo que puede pasar, analizando las razones y prediciendo ciertos comportamientos para hacer recomendaciones, apoyándose para ello en modelos estadísticos que están basados en algoritmos más complejos. Además de esto, permite tratar información no estructurada (voz, texto, imágenes), transformándola de manera que pueda tratarse de forma automatizada y tomar decisiones sin la participación humana.

El estudio de este año ha hecho foco especialmente en valorar el nivel de madurez existente en el Uso de Analítica Avanzada y de la Inteligencia Artificial, en contraposición de lo que puede entenderse por Analítica Tradicional, y por tanto, las conclusiones están centradas en Casos de Uso y experiencias concretas en el uso de modelos y algoritmos avanzados: *Machine Learning, Gestión de Lenguaje Natural, Chat Bots, Reconocimiento de imagen, Speech to text o Deep Learning.*

Para que sea sencilla la comparación y para poder sacar conclusiones comparativas con respecto al estudio del año pasado, se mantienen los

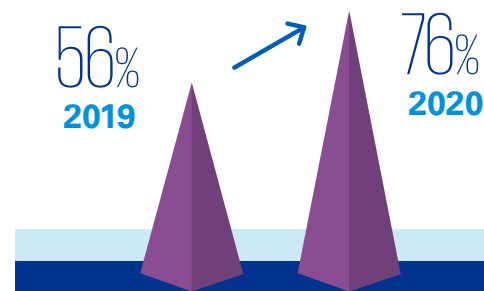
mismos aspectos analizados, al entender que continúan siendo válidos para medir el nivel real de madurez de uso de la Analítica Avanzada.

Se pueden sacar conclusiones concretas si se profundiza en una serie de aspectos que ponen en contexto la realidad de utilización y el alcance de su uso apoyados en tres aspectos concretos:

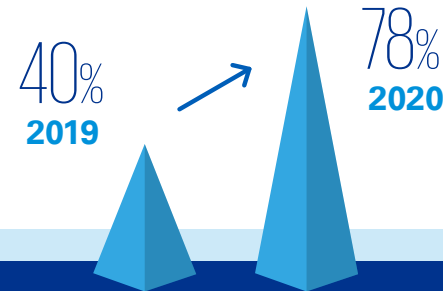
- **El número de Casos de Uso que se han desarrollado.**
- **Si están en producción o solo se han planteado como prueba de concepto y por lo tanto en una fase inicial de adquisición de experiencia y conocimiento.**
- **La variedad de procesos y ramos a los que aplica.**

Analizando los datos obtenidos este año, la primera conclusión a la que se llega es que se observa un avance relevante en el uso de la Analítica Avanzada del sector asegurador que se concreta en dos datos: el 100% de las entidades han tenido una experiencia en este campo y se eleva al 73% de los Casos de Uso desarrollados los que están en producción.

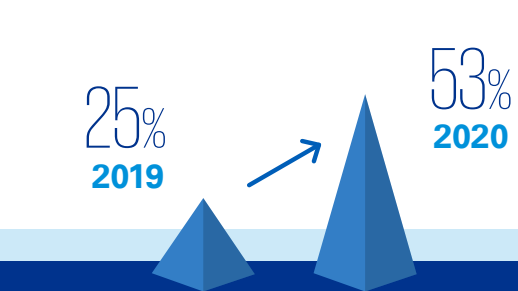
Más de 4 casos de uso desarrollados



2 casos de uso en producción



Más de 5 casos de uso en producción



Si se realiza un análisis más detallado considerando aquellas entidades que han desarrollado más de cuatro Casos de Uso (estableciendo este umbral como criterio que asegura una experiencia mínima) en el último año, la evolución es muy significativa, creciendo en aproximadamente la mitad de las entidades, desde el 55% del año anterior hasta el 76% actual.



Todas las entidades analizadas han tenido alguna experiencia en el uso de la Analítica Avanzada y el 76% de las compañías han desarrollado más de 4 Casos de Uso.

Como se resaltaba en el estudio del año pasado, uno de los retos más importantes a los que se enfrentaba el sector, es la evolución de los Casos de Uso desde la “experiencia piloto” hasta pasarlos a producción e integrarlos en la gestión de las unidades de negocio. Un Caso de Uso que ha tenido una implantación parcial y en el que la participación de las áreas de negocio implicadas no ha sido suficientemente desde su inicio, tiene un alto riesgo de quedarse en una prueba de concepto o caer en desuso a poco tiempo de ponerlo en producción especialmente por la falta de confianza del negocio sobre el mismo.

Por ello, existe el consenso entre los profesionales dedicados a estas cuestiones de que la madurez real del uso de la Analítica Avanzada de una organización solo debe contabilizar los Casos de Uso que están disponibles en producción y sobre los que la confianza del negocio es plena y contrastada.

El 78% de las compañías tienen más de 2 Casos de Uso en producción, mientras que en el otro extremo, el número de compañías que están en ese nivel de madurez de un uso más intensivo ha crecido hasta el 53%.



Tomando este driver como referencia a la hora de evaluar la madurez de los Casos de Uso, se podrían clasificar las compañías en dos grupos claramente diferenciados. En el primer grupo estarían las entidades que han pasado de un valor mínimo de Casos de Uso en producción, establecido en más de dos casos. La evolución de este grupo ha sido muy significativa, pasando de solo un 40% de las entidades a casi el doble, el 78% durante este último ejercicio.

En el otro grupo, estarían aquellas entidades con un nivel de experiencia en el uso de modelos analíticos más avanzando. Se establece el umbral de exigencia para formar parte de este grupo en disponer de más de cinco Casos de Uso implantados y en producción con soporte y respaldo de las unidades de negocio. Analizando la evolución del número de compañías que están en ese nivel de madurez de un uso más intensivo de Casos de Uso, se observa que también ha crecido de manera relevante, pasando del 25% identificadas el año pasado, a más de la mitad, 53%, de este año.

En conclusión, aunque queda camino por recorrer en términos de construcción de Casos de Uso, se ha podido confirmar un avance muy relevante al existir un número más elevado de experiencias que muestran la evolución anteriormente resaltada. Este dato tiene una relación directa con la capacidad de poder demostrar resultados tangibles, lo que ayudará a ir ganando confianza en la aportación de los datos y la Analítica Avanzada y que, sin duda, tendrá un efecto multiplicador en la velocidad con la que podrá extenderse dentro de las compañías y, por ende, del sector.

“Se han incrementado notablemente el número de experiencias reales en la implantación de Casos de Uso en todas las compañías del sector, lo que pone de manifiesto una evolución muy significativa respecto al año anterior y el interés por seguir profundizando en esta línea”



Juan de Dios Lechuga
Partner FS Consulting

¿En qué procesos se están utilizando los modelos de Analítica Avanzada en el sector asegurador?

Analizar el proceso de negocio donde se están aplicando los Casos de Uso desarrollados ofrece un interés especial, al mostrar dónde se está poniendo el foco en la utilización de modelos avanzados y dónde entienden las compañías analizadas que estas pueden obtener un beneficio mayor del proceso de “transformación del dato en información” como complemento útil para la toma de decisiones.



En primer lugar, la situación predominante en el estudio del año pasado donde los procesos de Marketing y Comercial, y Emisión y Tarificación ocupaban una gran mayoría de los Casos de Uso desarrollados (61 %), ha disminuido significativamente hasta suponer menos de la mitad (45%) en el ejercicio de este año.

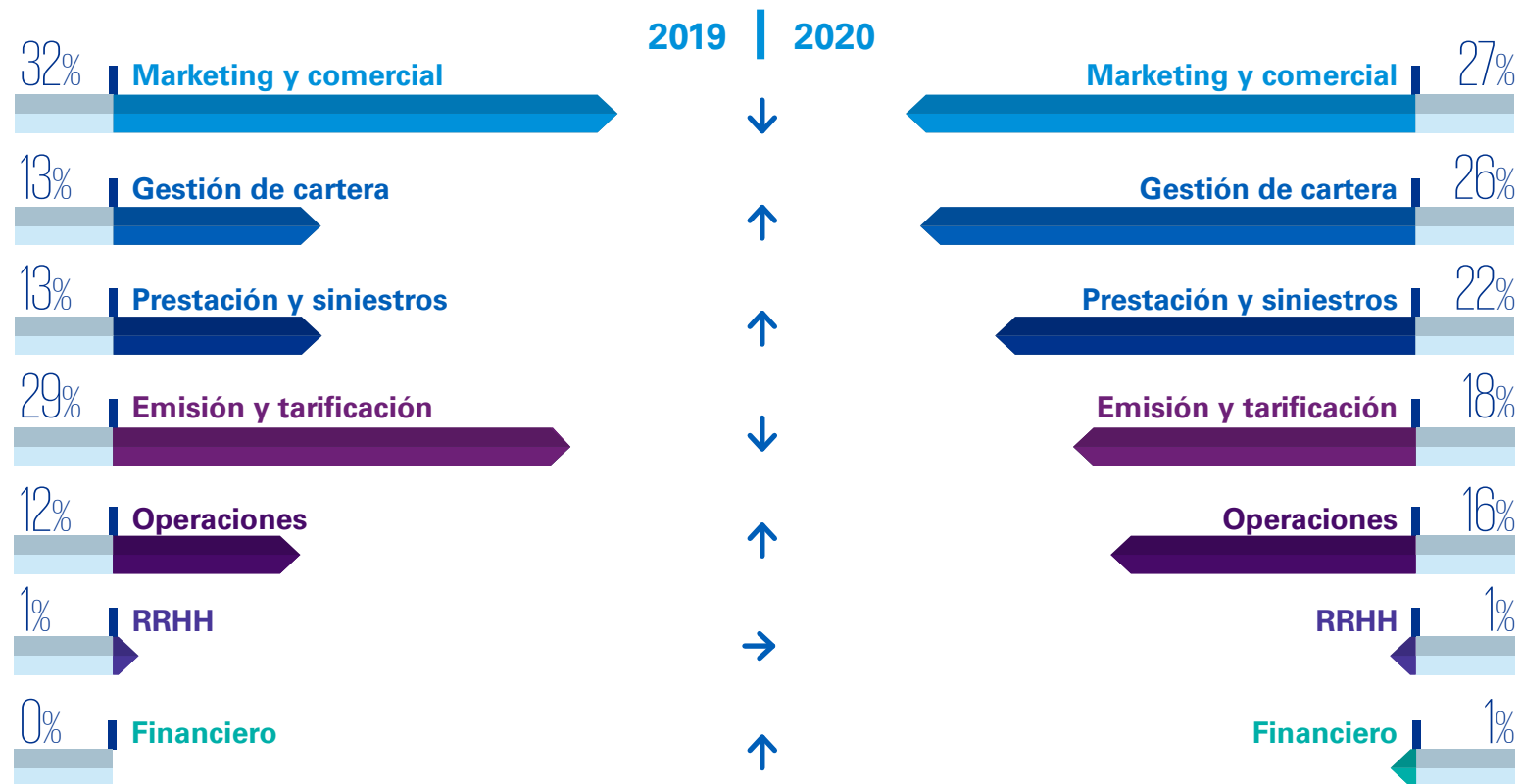
Crecen, sin embargo, de forma significativa los Casos de Uso dedicados a conocer su propia cartera, centrándose especialmente en la toma de decisiones para la gestión activa de los clientes actuales y reforzar las palancas de fidelización mediante la aplicación de modelos y algoritmos avanzados.

Le sigue, con un crecimiento significativo en términos de Casos de Uso desarrollados, aquellos destinados a reforzar el valor aportado a los clientes, acortar los tiempos de respuesta y la resolución de los siniestros declarados, con un doble objetivo, mejorar el nivel de calidad del servicio percibido por los clientes y, en segundo lugar, prestarlo de una manera más eficiente reduciendo los costes internos para llevarlo a cabo.

Crecen de forma significativa los Casos de Uso dedicados a conocer su propia cartera y a ayudar a conocer mejor a sus clientes y fidelizarlos, junto a aquellos orientados a reforzar el valor del servicio aportado, mejorando la calidad percibida y prestándolo de una manera más eficiente.

El proceso de prestaciones y siniestros, además de su papel clave en la construcción de una opinión positiva respecto a la percepción de un cliente de la entidad de seguros con la que se relaciona, tiene una gran influencia en los resultados técnicos y por tanto en la cuenta de resultados, tanto desde la perspectiva de identificación del fraude como de la aplicación de modelos analíticos y de automatización de ciertas decisiones encaminadas a mejorar su eficiencia.

Si es importante en una estrategia de crecimiento conseguir nuevos clientes, todavía lo es más el retener a los clientes actuales, sobre todo, a los más rentables y con mayor potencial. A este objetivo está destinado el esfuerzo de un gran número de iniciativas en marcha, lo que explica el mayor foco de los Casos de Uso desarrollados en el sector a mejorar la gestión de la cartera y los clientes actuales (48%) en comparación con la búsqueda de nuevos clientes (45%).





Si es importante conseguir nuevos clientes, todavía lo es más el retener a los clientes actuales, sobre todo a los más rentables y con más potencial. Esto explica el mayor foco de los Casos de Uso desarrollados a la gestión de la cartera y los clientes actuales (48%) en comparación con la búsqueda de nuevos clientes (45%).

Continúa teniendo presencia entre los Casos de Uso construidos aquellos orientados a optimizar las operaciones (16% con respecto al 12% del año pasado). La automatización de ciertos procesos y la incorporación de más inteligencia a tareas operativas es el objetivo que está detrás de la creciente utilización de Analítica Avanzada en el ámbito de operaciones.

Una mayor calidad operacional obtenida a través de Casos de Uso que permiten analizar información no estructurada y lenguaje natural, y mediante el uso de modelos analíticos e Inteligencia Artificial, ayudará a aportar una mejor eficiencia y por tanto tendrá un efecto relevante en ahorro de costes.



3

Visión General del nivel de implantación de un modelo de Gobierno del Dato en el sector seguros

Si hay un aspecto que se considera reflejo del nivel de madurez en el uso y desarrollo de la Analítica Avanzada en una compañía, es la fortaleza y profundidad con la que se ha definido uno de los pilares fundamentales de la gestión de los datos, su modelo de Gobierno.

Ya en el estudio del año 2019, se confirmó la importancia que el sector daba a este aspecto. La mayoría de las entidades (83%) consideraban que tener una política sólida sobre el Gobierno del Dato era un pilar “muy importante” junto con otras cuestiones como la Calidad, Seguridad e Integridad del Dato, estas últimas cada vez más relevantes para su funcionamiento como compañía.

Asimismo, una gran mayoría de los participantes consideraban, que para obtener el máximo partido a la Analítica Avanzada era fundamental contar con una definición clara sobre las políticas comunes a tener en cuenta en la Gestión de los Datos.

Durante el ejercicio pasado, se pudo constatar que un gran porcentaje de entidades (59%) se encontraban sin un modelo de Gobierno del Dato definido e implantado y se identificó un gran número de entidades que se encontraban en el proceso de definición (iniciado en algún caso en el año 2018), aunque este no se había terminado completamente y que se esperaba finalizar durante el año 2019.

Se confirma la importancia del Gobierno del Dato, que en la consideración aportada por las entidades analizadas, continúan valorando mayoritariamente (97%) que es la base sobre la que soportar el proceso de transformación asociado a una gestión de los datos más rigurosa.

El gobierno del dato



Un 97% de los participantes en el Estudio considera que es muy importante tener una política específica de Gobierno del Dato.

Se ha intentado cualificar con algo más detalle el enfoque llevado a cabo por la compañías, analizando la valoración y el nivel de convencimiento y credibilidad existente en la entidad teniendo en cuenta tanto a la dirección y a los responsables de las unidades de negocio, como a los gestores y responsables intermedios, ambos colectivos clave en su implantación.

Esta valoración, aunque sigue siendo notable (valoración media de 7,14 sobre 10) resalta que el nivel de importancia que se le da a la implantación de políticas de Gobierno es menor (solo el 67%) cuando el análisis tiene una visión más amplia y global y se tiene en cuenta a toda la compañía.

Como primera conclusión, a partir de estos datos cuantitativos y del análisis detallado llevado a cabo con cada uno de los entrevistados, se ha podido confirmar que todos los aspectos relacionados con el Gobierno del Dato han mejorado con respecto al ejercicio anterior y han ido calando en la organización, permitiendo un grado de mejora y avance significativo. Hoy se puede decir que hay una mayor sensibilidad en el sector asegurador a que el dato esté gobernado.

Se ha podido confirmar que todos los aspectos relacionados con el Gobierno del Dato han mejorado con respecto al ejercicio anterior permitiendo un grado de mejora y avance significativo. Hoy se puede decir que hay una mayor sensibilidad en el sector asegurador a que el dato esté gobernado.

Cada vez se valoran más los datos y el potencial que tienen para transformar el modelo de gestión y de relación con los clientes, y cada vez hay más personas en las diferentes unidades de negocio concienciadas de lo que esto podría suponer y existe un mayor conocimiento y convicción de lo que los datos pueden aportar.

Pero pese a la relevante evolución llevada a cabo durante este último año, existe un consenso amplio entre las entidades analizadas de que todavía queda mucho por hacer para que la cultura asociada a la gestión del dato tenga el reflejo necesario en todos los niveles de la compañía.

“Aún queda mucho por hacer para que la cultura asociada a la gestión del dato tenga el reflejo necesario en todos los niveles de las compañías del sector asegurador”

Francisco Moure
Partner FS Consulting



Aunque se está llevando a cabo un esfuerzo muy grande de concienciación, como ocurre en cualquier otro proceso de transformación, las personas juegan un papel relevante lo que implica que el tiempo necesario para llevar a cabo el cambio cultural completo sea amplio.

Entre las dificultades que se han resaltado, está el esfuerzo necesario para romper los silos que todavía existen en las compañías. En el momento de analizar los datos de soporte a las decisiones en una entidad, todavía existen situaciones en las que diferentes unidades organizativas acceden a datos basándose en fuentes y enfoques diferentes. Y se mantiene una cierta percepción de “guerra por el dato”, donde se considera que el dato es poder y esto justifica gestionarlo de forma individual.

Definir una organización que soporte el Gobierno del Dato es la primera prioridad del Sector Seguros

En las entidades más avanzadas en la Gestión y Gobierno del Dato el proceso de transformación empieza por incluirlo entre las iniciativas del plan estratégico, y darle la visibilidad necesaria como una de las líneas relevantes del mismo.

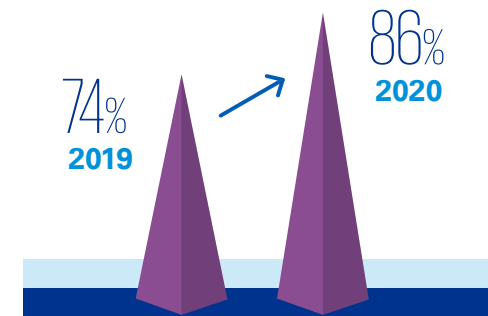
En las mejores prácticas se ha podido confirmar que la primera decisión comienza por definir una organización dedicada a este fin. Si hay una organización que lo soporta y se decide una estructura inicial y las personas que la componen, se puede empezar a establecer la responsabilidad que cada uno asume y comenzar a tener un equipo mínimo que aporte el impulso necesario para avanzar en un proceso de gestión del cambio como este.

El 86% de las compañías tienen una organización específica que soporta el gobierno del dato.



Una muestra del avance en la madurez en la gestión del dato del sector asegurador en este último año lo representa el alto porcentaje de las compañías (86% de las compañías encuestadas) que declara tener ya una organización específica que lo soporta, mejorando en 12 puntos los resultados del año pasado (74%).

Tienen organización



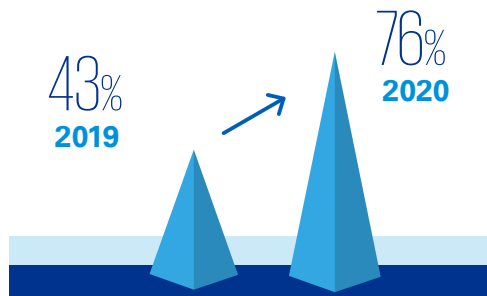
Lo principios básicos organizativos se soportan en dos pilares fundamentales:

- **Puesta en marcha de un órgano impulsor y coordinador (Oficina del Dato).**
- **El establecimiento de un modelo integrado a nivel compañía basado en reuniones de coordinación y seguimiento con participación de todas las unidades organizativas de la entidad.**

Un ejemplo más de la evolución de este último año es la presencia de diferentes modelos organizativos que demuestran una mayor madurez y capacidad en el ámbito de la Analítica Avanzada, como es el modelo descentralizado.

En las entidades analizadas en el estudio de este año se ha podido confirmar que el 76% de ellas han establecido un modelo de Gobierno del Gato descentralizado, lo que representa una evolución muy relevante con respecto al 43% que lo declaraba el año pasado.

Organización descentralizada

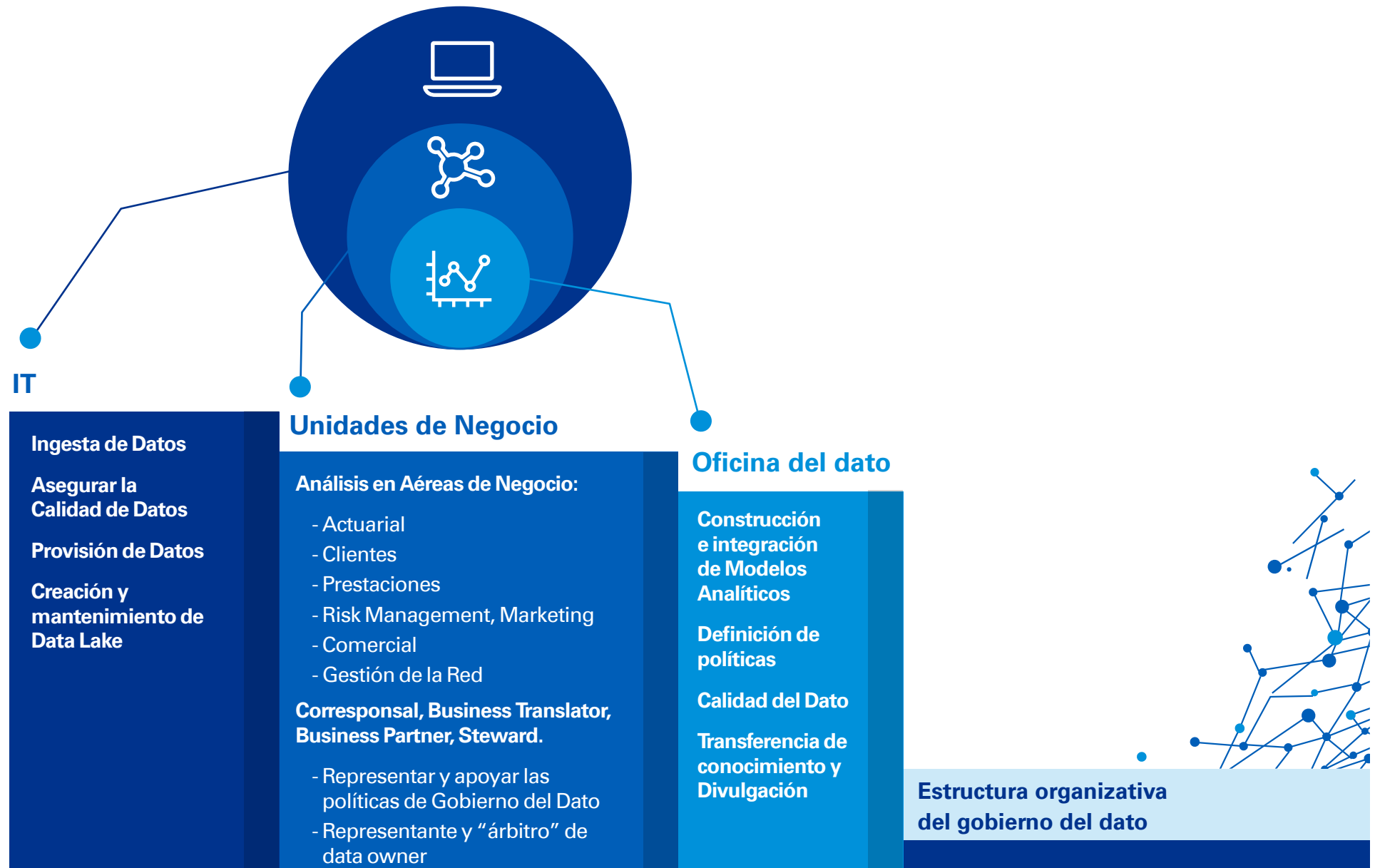


Un modelo organizativo descentralizado concentra en el Centro de Competencia del Dato (en algunos casos con la denominación de Oficina del Dato) las funciones de definición y coordinación relativas al dato, dejando en las unidades de negocio (e incluso de las unidades territoriales en algún caso) la gestión operativa del día a día del mismo y el desarrollo de las capacidades de análisis de datos, que son las que aportarán el conocimiento de negocio específico.

“El 76% de las entidades confirman que han tomado la decisión de soportar su organización en un modelo descentralizado. Este dato muestra la evolución al demostrar una mayor madurez y capacidad en el ámbito de la Analítica Avanzada”

Alejandro Pérez
Asesor externo





Un nuevo modelo organizativo que refuerce la gestión de los datos desde la definición de una política más concreta de Gobierno del Dato, identifica una serie de nuevos roles como son el de CDO (*Chief Data Officer*) y en el ámbito de las áreas de negocio los *Data Owner* o los representantes de cada de las unidades organizativas en los comités (*Data Steward*, Corresponsal, etc.).

Estos últimos roles (*Data Owner* y Corresponsal) tienen el cometido, no solo de conocer los datos que se manejan en sus áreas respectivas a las que representan sino también de entender cada una de las entidades de datos que se gestionan en la compañía y dinamizar aquellas acciones encaminadas a romper los silos existentes permitiendo contar con una visión transversal que integre a diferentes personas de distintas áreas de negocio para que puedan participar en el proceso específico del que se trate.

En relación a la Oficina del Dato, y con carácter general, se puede resaltar a partir del análisis realizado, que se encarga del impulso en la definición del Gobierno del Dato liderando los siguientes aspectos:

- **Las propuestas de las políticas relativas a la Gestión de los Datos y de seguridad de los mismos.**
- **La priorización de las iniciativas relacionadas con los datos (Identificación y priorización de Casos de Uso, la correcta definición de los datos, aseguramiento de su trazabilidad, etc.) y alinearlas con las áreas de negocio dando soporte a sus necesidades funcionales y planes de mejora.**
- **La integración de las capacidades existentes de Científicos de Datos.**
- **La coordinación de las acciones para la democratización del uso del Dato (divulgación y soporte).**

- **El aseguramiento de la Calidad de los Datos.**

- **La creación de los Diccionarios de Datos.**

- **La selección, implantación y uso de herramientas de soporte al Gobierno del Dato.**

El objetivo final es definir el modo de organizar el Gobierno del Dato y la manera en la que se debe empezar a operativizar en los proyectos en los que se inicien, tanto de desarrollo de Casos de Uso como de componentes estructurales (*Data Lake*, *Arquitectura Funcional* y *Tecnológica*...).

Como cualquier otro procedimiento y política, es recomendable utilizar herramientas que aporten el soporte necesario y automaticen algunas tareas (*Data Quality*, catálogo en solvencia, mapa de procesos de ingesta, ...) de manera que se gane en eficiencia y se asegure que se llevan a cabo de la misma manera en toda la organización.

La demostración del carácter incipiente que tienen las Oficinas del Dato en muchos casos es que estas tareas son todavía muy manuales y no existe un alto grado de automatización. El 81 % de las compañías todavía no tienen herramientas de Gobierno del Dato, aunque sí se ha confirmado que un número relevante de entidades las consideran necesarias y tienen procesos de selección en marcha o como mínimo los consideran en sus planes para este año 2020.

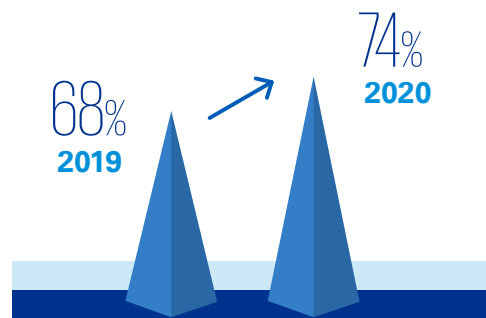
Un nuevo rol: el *Chief Data Officer* (CDO)

Se resaltaba en el apartado anterior que el rol de *Chief Data Officer* (CDO) es una nueva posición que aparece en las organizaciones como acompañamiento a los modelos de Gobierno del Dato que se están implantando. El encargado de datos se está convirtiendo en un perfil cada vez más demandado en las empresas de todos los sectores y, por supuesto, el asegurador está entre ellos.

Se sustenta en una figura clave para garantizar que se obtenga el máximo provecho de los datos y para aportar un liderazgo transversal a las diferentes unidades organizativas existentes, asegurando que la compañía evolucione y se oriente cada vez más a la toma de decisiones basadas en los datos (*Data Driven Organization*) y aportando una visión integrada que rompa con los silos y visión sesgada.

Como prueba de esta opinión mostrada por todo el sector asegurador, se ha podido confirmar un incremento de la existencia formal del CDO en los organigramas de las entidades analizadas.

Tienen CDO



Que el 74% de las compañías tengan nominada la figura de CDO dentro de sus organizaciones en comparación con el 68% que lo declaraban el año pasado, muestra de la importancia que se le está dando a este nuevo rol.

Que el 74% de las compañías tengan nominada la figura de CDO dentro de sus organizaciones, es muestra de la importancia que se le está dando a este nuevo rol.



También es resaltable que en los niveles de madurez 3 (Implantación Empresarial) y 4 (Gestión Dirigida a los Datos) todas las entidades integradas en esos grupos tienen nominado un CDO o en caso de denominarlo de forma diferente, una persona que tiene una responsabilidad asimilable.

Esta responsabilidad se concreta en velar por los aspectos más estratégicos vinculados al proceso de transformación necesario para convertir el dato en un activo en la gestión de la compañía:

- Definir, planificar, implantar y monitorizar la Estrategia de Datos de la compañía (incluyendo la relación con el resto *stakeholders*).
- Reforzar la gestión del dato como activo estratégico, asegurando el acceso a los datos de toda persona que lo necesite en la compañía (teniendo un dato accesible, gobernado, de calidad, documentado y seguro).
- Liderar la gestión del cambio, el desarrollo de la organización (nuevos roles y responsabilidades) y las capacidades necesarias.

A quién reporte el CDO también es relevante y marca el nivel de importancia que se da al papel que juega y su capacidad de influencia en la velocidad de cambio. También ofrece una muestra del nivel de madurez que existe en la compañía en el uso de los datos y en el proceso de transformación asociado.

Las mejores prácticas y los modelos más maduros tienen un CDO que participa en los órganos de dirección de la compañía (Comité de Dirección) y reportan al CEO.

En otros casos que se encuentran en otras etapas de madurez anteriores en el uso de los datos, se han podido observar casuísticas donde el CDO reporta a la dirección financiera, técnica-actuarial o de IT, dependiendo de la aproximación que se esté llevando en el proyecto de transformación y las prioridades existentes en cuanto a los resultados a obtener: puramente de *reporting*, soporte a las obligaciones regulatorias o de renovación tecnológica.

“En las mejores prácticas y en los modelos más maduros, el CDO participa en los órganos de dirección de la compañía y reportan al CEO”



Miguel Moreno
Director FS Consulting

La calidad del dato y las fuentes de datos utilizadas

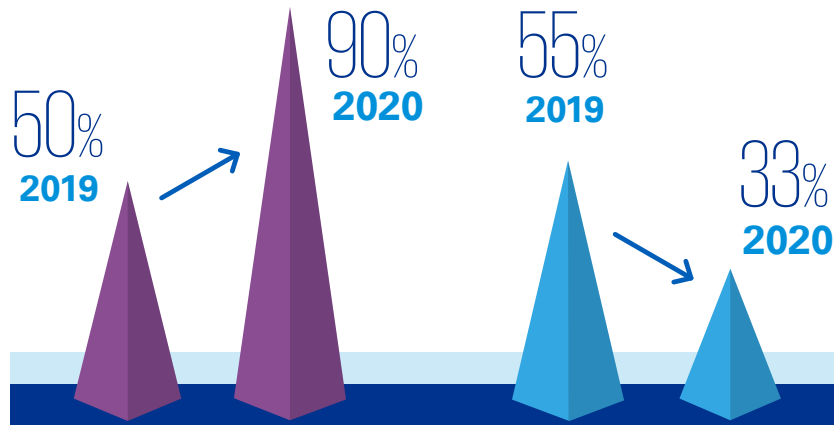
La calidad de los datos es a veces una limitación para tener una mayor ambición en el desarrollo de los Casos de Uso y, en algunas ocasiones, el no tener una calidad excelente puede reducir la capacidad de evolucionar a una mayor velocidad en el mundo de la Analítica Avanzada.

Puede ser normal no tener un sentimiento de necesidad hasta que no se afrontan proyectos de cierta relevancia como la implantación de un MDM (Modelo Data Management), un nuevo Sistema Core o una renovación del CRM, ya que es entonces cuando surge la necesidad y la urgencia de profundizar en mejorar la calidad de los Datos. En estas situaciones la gestión de un periodo de convivencia entre los sistemas operacionales antiguos y nuevos desde el punto de vista de los datos puede incrementar el nivel de complejidad del proyecto.

La calidad de los datos es un aspecto de relevancia ya identificado en la primera edición del estudio anterior donde ya se resaltaba como una barrera importante a la que las compañías se tienen que enfrentar para poder seguir avanzando de una manera decidida en la implantación de modelos de Analítica Avanzada.

En esta segunda edición se mantiene la importancia que se le da a esta cuestión y los esfuerzos puestos en marcha para mejorarlo.

Se ha podido confirmar que el 33% de las entidades analizadas consideran que sus datos no tienen la calidad suficiente y entienden que debe ser mejorada. Este dato, aun siendo relevante, muestra una mejoría con respecto al año pasado (en el que un 55% de las entidades se manifestaban en la misma línea) y demuestra los esfuerzos puestos para mejorarla.

Fuentes Datos Externos**Baja calidad de Dato**

→ **El 33% de las entidades analizadas consideran que sus datos no tienen la calidad suficiente y entienden que debe ser mejorada.**

Otros indicadores analizados muestran que la nota media que se le da a la calidad de los datos es de poco más que aprobado, con un 5,67 de media, y que solo el 24% de las entidades hacen una valoración de la calidad de sus datos de notable.

Estos indicadores nos llevan a concluir, que aunque se ha avanzado, y en muchos casos puede ser suficiente para desarrollar e implantar una primera oleada de casos de uso, la calidad de los datos es muy mejorable y todavía es un ámbito con claras posibilidades de mejora.

Asimismo, la calidad de los datos no siempre es homogénea y depende del área del que se trate, y puede variar dentro de una misma compañía dependiendo del ramo o del proceso analizado.

Algunas de las razones a nivel general identificadas en el estudio que llevan a tener una mala calidad de los datos son:

- **La duplicidad de los datos (por ejemplo datos de un cliente que aparece repetido en varios registros con información distinta).**
- **Los datos no se pueden trazar y no se tiene información de quién los ha creado y actualizado.**
- **La propia arquitectura de los datos que limita su uso en ciertas aplicaciones.**

La razón de fondo tiene que ver con un aspecto cultural y del entendimiento del valor aportado por los datos, y la importancia que tiene, por tanto, su calidad. Y como consecuencia, la necesidad de que todos colaboren en mantenerla, llevando a cabo acciones permanentes de mejora, porque si no se hace así, la calidad se irá degradando.

Para ello, el soporte de un modelo de Gobierno del Dato que defina unas reglas de funcionamiento y unos criterios mínimos de calidad pasa a ser un aspecto fundamental con el que deberían contar las entidades.

Otro aspecto que influye en la calidad es el canal por el que la entidad se relaciona con sus clientes. Las compañías con un negocio mediado no siempre disponen de toda la información del cliente y no siempre es posible el contacto directo con ellos, y es por esa razón, por lo que no se puede tener el control de toda la información que se considere necesaria.

También en estos casos tiene una mayor dificultad que el mediador o corredor tenga una conciencia de la importancia de mantener los datos necesarios actualizados y el nivel de compromiso adecuado para llevarlo a cabo.

Esto no sucede en la misma medida en el caso de compañías cuyo negocio es directo. En estos casos, el nivel de concienciación de la compañía es mayor y los mecanismos para llevarlo a cabo se cumplen con mayor facilidad, al depender de sus propios órganos de gestión y procedimientos el reforzar la calidad de los datos.

Una de las conclusiones obtenidas es que los problemas de calidad del dato están más relacionados con la utilización de los datos adecuados que con la calidad en sí misma, confirmándose que por falta de una visión integrada, se parte en algunas ocasiones de datos incorrectos.

Para resolverlo, se están lanzando iniciativas que están encaminadas a la construcción de un inventario global (soportado en una herramienta de Gobierno del Dato) que permita categorizar la información y ponerla a disposición de toda la compañía.

¿Qué tipo de datos se están utilizando?

En relación a las fuentes de datos utilizadas, se mantiene la tendencia identificada en el año 2019 que reflejaba que el soporte mayoritario a sus necesidades operacionales y de decisión estaban basados en fuentes de datos internas (sistemas transaccionales, CRM, portales, etc.), pero se ha podido confirmar que la tendencia creciente de utilización de fuentes de datos externas se mantiene.

Las compañías que están utilizando fuentes de datos externas es del 90%, lo que supone un gran incremento con respecto al año pasado.



Las compañías que declaran utilizar fuentes de datos externas es del 90% (prácticamente la totalidad de las compañías analizadas), que supone un gran incremento con respecto al 50% declarado el año 2019.

Además de que en términos de volumen no es comparable todavía con el uso de fuentes internas, el uso de fuentes externas se circunscribe a situaciones muy concretas relacionadas con los clientes, como es la información socio-demográfica o de origen público (INE, información meteorológica, catastro, censo...), de apoyo a la gestión de riesgos, scoring y solvencia (Cuentas de Pymes, Experian, Equifax, ASNEF, Informa, etc.) o sectoriales (SINCO...), sin que se hayan identificado grandes novedades en este ámbito con respecto a lo identificado el pasado año.



Dentro de la gestión y relación con los clientes, y por las limitaciones que representa GDPR (donde se necesita aprobación expresa de los clientes para determinados usos de los datos o incrementar las medidas de seguridad sobre datos sensibles) no se ha extendido tanto como se esperaría el uso de esta información, que parte de fuentes externas, en el ámbito de las áreas de Marketing y Comercial.

Por el contrario, se mantiene su uso en los procesos de *pricing* (que sí es un tratamiento para el que está habilitado), en ámbitos como el cálculo de la propensión de morosidad o para simplificar el proceso de tarificación en el ramo de hogar accediendo a los datos de la vivienda.

Se han identificado pequeños avances en el desarrollo del área online y en la integración obtenida en entornos digitales y redes sociales, pero todavía muy puntuales. Este hecho quizás sea el reflejo de la etapa inicial de utilización de este tipo de canales y de la información que genera en ellos, en la que se encuentra el sector asegurador actualmente.

En relación a los datos no estructurados hay que resaltar, en primer lugar, que su gestión forma parte del núcleo central de la Analítica Avanzada, aunque para hacer un uso extensivo de ellos es necesario haber llegado a un nivel de madurez y experiencia mínimo.

Por ello, en el análisis realizado este año se ha tratado este tema. Como conclusión, se ha podido confirmar que la información no estructurada (voz, documentos o imágenes) todavía tiene un nivel de uso muy bajo. Algo menos de un tercio de las entidades (29%) ha tenido alguna experiencia inicial en producción en este ámbito.



En las mejores prácticas y en los modelos más maduros, el CDO participa en los órganos de dirección de la compañía y reportan al CEO.



Aun siendo bajo, las iniciativas identificadas suponen un avance relevante con respecto a las mínimas experiencias existentes el año pasado y por tanto confirma la apuesta decidida del sector asegurador por el tratamiento de este tipo de dato en el ámbito de la Analítica Avanzada.

También se ha podido confirmar que el tratamiento de información no estructurada despierta interés y ya ocupa un lugar de preferencia en los planes de un gran número de entidades. Por ello, se han identificado casos de negocio donde aplicarlo y están presentes en los planes a corto plazo (2021) para hacer un uso más intensivo de la misma.

La mayoría de las experiencias han sido en el ámbito de relación con los clientes, mayoritariamente en prestaciones, y en el ámbito del soporte a

la mejora de la eficiencia en operaciones. El tipo de dato que se ha tratado en las experiencias existentes han sido imágenes (aplicado a los DNI, ficha técnica de vehículo o siniestros), documentos (partes de siniestro, mails explicativos de una petición o reclamación) y voz (descripciones de siniestros explicados en lenguaje natural).

Algunas de las aplicaciones analizadas para utilización de este tipo de datos son en el ramo de autos y asociadas a la valoración del perito en la interpretación del parte que identifique posibles situaciones de fraude. Otro ejemplo es el soportado en el tratamiento y análisis de lenguaje natural y la aplicación de inteligencia al mismo, como apoyo a la valoración del sentimiento del cliente y su posible descontento, como medio de anticipar decisiones de abandono.

Claves para la implantación de un modelo de Gobierno del Dato

Integrando las experiencias y mejores prácticas identificadas en las dos ediciones del estudio, se resaltan cuáles son los componentes de un modelo de Gobierno del Dato completo:



Componentes de un modelo de Gobierno del Dato

Como en cualquier proyecto de cambio y de transformación con este alcance, y con la profundidad que supone la creación de unas bases estructurales que den soporte a la Analítica Avanzada en una compañía, la manera en la que se lleva a cabo la implantación es un aspecto relevante y factor clave para su éxito.

A continuación se resaltan algunos de los enfoques y de las mejores prácticas identificadas a lo largo de las reuniones mantenidas, así como las palancas más comunes que se están empleando en el sector para dinamizar la implantación.

Un primer aspecto de interés es identificar qué áreas pueden apoyar inicialmente este camino de transformación e implantación de políticas de Gobierno del Dato. Las áreas identificadas en el sector asegurador que están más concienciadas de la importancia de los datos en su operativa diaria son las de Comercial y Marketing, Actuarial y Riesgos... y en la mayoría de las ocasiones, por su visión transversal de la compañía, IT.

El área técnica se ha involucrado con más intensidad, habitualmente en primer lugar, por la cultura del dato que siempre han tenido y en la actualidad por la relevancia de la aplicación de la Analítica Avanzada a los casos de uso relacionados con el *Pricing*.

Por otro lado, y como ocurre en otros sectores, la necesidad de lanzar proyectos de renovación de arquitecturas tecnológicas u otros que cubren diferentes exigencias regulatorias o normativas son elementos clave que actúan como aceleradores. Dos ejemplos son la implantación de nuevos Cores aseguradores y los cambios asociados a las adaptaciones necesarias para cumplir con los requerimientos de IFRS17.

Después del análisis de este tipo de situaciones y de los proyectos específicos iniciados en este momento, se ha podido confirmar que si los datos no están gobernados y los proyectos tienen una carga transformacional importante, existe una gran complejidad en la transición de los datos actuales a los nuevos sistemas, cuestión que requiere un foco especial.

Los proyectos de IFRS17 también están arrastrando a una mayor sensibilidad en el ámbito financiero al tener una carga de gobierno del dato, lo que conlleva el impulso de una mayor involucración con la gestión del dato del área de Control de Gestión, en su transformación hacia un mayor nivel de gestión de la información financiera y contable.



Se han identificado dos enfoques de definición e implantación en las entidades analizadas, uno más conceptual y tradicional, que comienza por definir los componentes organizativos y las políticas de una forma más global. Y un segundo enfoque más táctico y con una aproximación incremental en función de la implantación de Casos de Uso.

El segundo de estos enfoques comienza por un área en concreto (por ejemplo Técnico-Actuarial, Financiera o Marketing y Clientes), ramo (por ejemplo Auto u Hogar) o proceso (por ejemplo Clientes o Prestaciones), en función de las prioridades existentes. A partir de los Casos de Uso que se vayan construyendo se van abordando los componentes del modelo de Gobierno de Dato que se consideren más prioritarios.

Su aproximación es apostar por un enfoque evolutivo, con la aplicación de herramientas adecuadas para desarrollar Casos de Uso, la seguridad y la calidad del dato, etc. Además, el objetivo es ir avanzando caso a caso en colaboración directa con los usuarios de negocio que conocen los requerimientos que se necesitan.

Por otro lado, evolucionar con IT en lo relacionado con las fuentes de datos, permite plantear cómo hacer una buena ingesta de datos necesarios en cada uno de los casos a desarrollar, poniendo las bases de la arquitectura de datos que soportará todo el modelo.

Ejemplos de esta aproximación identificados en el desarrollo del estudio siguen una secuencia en la que se prioriza la construcción del diccionario de

datos, la definición de su propietario y sus atributos básicos y las políticas de seguridad y de calidad, como base de partida para ir completando incrementalmente con los sucesivos Casos de Uso que se desarrollen.

Para cada uno de ellos, se llevan a cabo las siguientes acciones:

- **Establecer todo el diccionario de los datos utilizados en el Caso de Uso.**
- **Se va alimentando con las definiciones y de relaciones a nivel funcional, y los metadatos y atributos a nivel de arquitectura, así como el *Data Owner*.**
- **Se definen las políticas de calidad y con qué indicadores se van a medir y su trazabilidad.**
- **Según se van incorporando nuevas áreas se irá completando las políticas específicas de seguridad.**

En paralelo, y a otra velocidad, se va desarrollando la parte más estructural, donde el CDO y la oficina del dato comienzan a dar los primeros pasos en la definición de los pilares necesarios:

- **Modelo organizativo.**
- **Roles y responsabilidades.**
- **Aspectos presupuestarios y económicos.**

4

La tecnología y la calidad de los datos

En la primera edición del estudio llevado a cabo en el año 2019, se identificaba una marcada necesidad en el sector asegurador de modernización en los sistemas y tecnologías existentes, además de la actualización de sus arquitecturas para poder adaptarse a los retos que desde el ámbito de negocio se están planteando en términos de mantenibilidad, escalabilidad y eficiencia.

El motivo de que no se llevará cabo esta renovación de sistemas y tecnología, era la necesidad de mantener el crecimiento y la competitividad requerida. Pero en los tiempos actuales, para conseguir estos retos, se hace indispensable que los sistemas y la tecnología que lo actualicen. Esta necesidad también aplicaba a la Analítica Avanzada, que demanda un tipo de plataformas que no encajan con la arquitectura que tiene el sector asegurador en este momento.

La conclusión de esta realidad es que las arquitecturas existentes no estaban preparadas, y como consecuencia, se identificaron en el sector asegurador un gran número de proyectos de renovación de sistemas de soporte a los procesos clave de negocio, cambios en su arquitectura o la actualización de sus

herramientas. Estos proyectos también debían tener un impacto relevante en la capacidad para plantear objetivos más ambiciosos en el refuerzo de la Analítica Avanzada en las compañías.

La tecnología existente no estaba preparada, y como consecuencia, se identificaron un gran número de proyectos de renovación de sistemas de soporte a los procesos clave de negocio, cambios en su arquitectura o la actualización de herramientas.

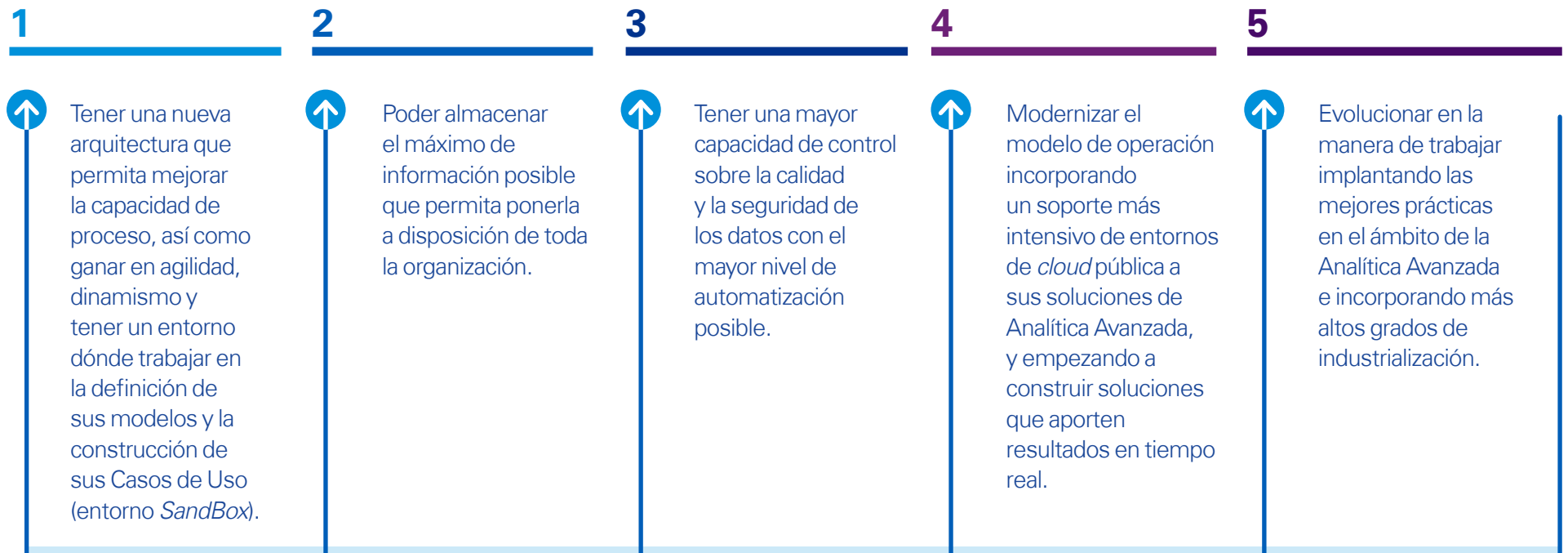
Para tomar el pulso del momento en el que se encuentra el sector asegurador en este proceso de cambio, se ha valorado cómo está de preparada la tecnología existente en las entidades analizadas para dar el soporte esperado a la Analítica Avanzada.

La valoración media ha sido de 6,14 (sobre 10), que muestra una mejora con respecto al año pasado. No obstante, solo un poco más del tercio de ellas, (38%) se encuentran suficientemente apoyadas por la tecnología existente y, por ello, la valoran por encima de notable en el soporte recibido.

Solo el 38% de las entidades se encuentran suficientemente apoyadas por la tecnología existente, y por ello la valoran por encima de notable en el soporte recibido.



A continuación se resaltan los cinco retos más repetidos, que han sido compartidos con las entidades que han participado en el estudio, que afronta la tecnología en su objetivo de aportar un mejor soporte a la implantación de la Analítica Avanzada:



La importancia de la implantación de nuevas arquitecturas como soporte a la Analítica Avanzada

Un número relevante de las compañías, aunque ya se han obtenido resultados parciales fruto del esfuerzo llevado a cabo el año pasado, se encuentran todavía ocupadas en los proyectos de implantación de nuevas arquitecturas.

Una de las conclusiones obtenidas de una forma mayoritaria, es que la implantación de nuevas arquitecturas es una de las piezas clave de la transformación, y por eso es uno de los primeros componentes que se están implementando.

El plan de transformación suele ser bastante integral, y en la mayoría de las ocasiones está estructurado en oleadas, obteniéndose una primera versión para posteriormente, y según se vaya avanzado, ir transformando componentes y actualizándolos. Es un aspecto estructural que con seguridad tendrá una evolución a lo largo de todo el programa de transformación de impulso de la Analítica Avanzada.

Este tipo de proyectos comienzan con el diseño de una arquitectura objetivo, y a partir de ella los Casos de Uso que se identifican y priorizan con la participación de las unidades de negocio, marcan cuáles son los componentes de la misma que tienen que irse incorporando y en qué momento.

Una de las cuestiones más relevantes dentro de los casos de uso es la utilización del “sandbox regulatorio” que se va extendiendo entre las entidades en una práctica cada vez más común.

El Ministerio de Economía publicó el **11 de julio de 2018 el Anteproyecto de Ley de Medidas para la Transformación Digital** del Sistema **Financiero** en el que se establecía un **“sandbox regulatorio”** entendido como un conjunto de disposiciones que amparan la realización controlada y delimitada de pruebas dentro de un proyecto que puede aportar una innovación financiera de base tecnológica, sin la necesidad de cumplir toda la legislación habitual.

Este proyecto de Ley ha sido ratificado por el Consejo de Ministros en febrero de 2020 y según fuentes del propio gobierno podría ponerse en práctica este mismo año. España se convertiría así en uno de los primeros países de la UE en aplicarlo, tras la salida de Reino Unido donde la práctica ya se realiza con frecuencia y Asia en donde está actualmente más extendido.

Esta práctica del **sandbox** debe cumplir con tres principios “clave” para garantizar su buen funcionamiento:

- Vigilancia de organismos supervisores.

Debe ser un espacio sin riesgos para el conjunto del sistema financiero. Por ello, las Entidades que se adhieran al sandbox no se encontrarán sujetas a la legislación específica aplicable a la prestación habitual de servicios financieros, sino a lo dispuesto en esta ley y vigilados por los organismos supervisores correspondientes.

- Delimitación de alcance, duración y pruebas a realizar durante el sandbox. El protocolo contenido dentro de la Ley establece las pautas de cómo se llevarán a cabo las pruebas.

- Garantías financieras cuando se requiera la participación de clientes (podrá exigirse el pago de una tasa que será fijada en la legislación vigente sobre la base del principio de recuperación de los costes).

Además, se delimitan las siguientes fases para conocer los pasos a seguir dentro del proceso:

1. Régimen de acceso ANTES de las pruebas:

- Presentación de proyectos a través de una **ventanilla única**.
- **Evaluación previa del proyecto** presentado por el interesado por el supervisor (1 mes después del plazo de admisión).
- Establecer protocolo sobre el **desarrollo de las pruebas** entre supervisores y la entidad, incluyendo los detalles de las pruebas, duración y alcance. Incluirá cómo cumplir con:
 - Protección de datos.
 - Protección de usuarios de servicios financieros. Prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo.
- **Arrancar** el sandbox, siempre que cumpla las 7 cautelas de protección si en las pruebas participan clientes:
 - I. Consentimiento informado y protección de datos.
 - II. Derecho de desistimiento en todo momento
 - III. Responsabilidad del promotor por daños y perjuicios patrimoniales en las pruebas.
 - IV. Garantía de daños.
 - V. Confidencialidad.
 - VI. Seguimiento supervisor durante las pruebas.
 - VII. Posibilidad de interrupción de pruebas por incumplimientos.

2. Régimen de salida DESPUÉS de las pruebas:

- **Examen de resultados** por el promotor de las pruebas, incluido en una memoria que se enviará a las autoridades supervisoras.
- Se habilita una **pasarela de acceso a la actividad final**, simplificando los trámites a realizar (reducción de la mitad del plazo).
- Disposiciones para la aplicación de **criterios de proporcionalidad** en la autorización.

Cuadro 2: Implantación de sandbox regulatorio para el Sector Financiero

Diseñar un entorno *sandbox* permite conocer en mayor profundidad los beneficios y riesgos de un nuevo producto o modelo de negocio, dando la posibilidad de ajustar las innovaciones puestas en marcha en un entorno controlado y aislado.

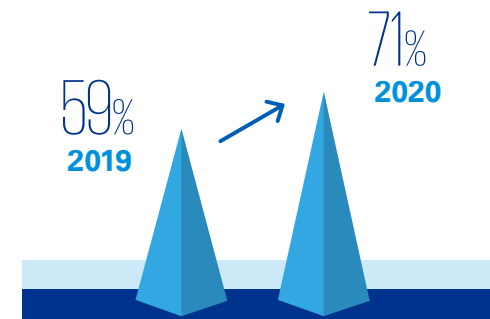
A partir de su estandarización se genera una metodología de trabajo que permite hacer más eficiente el tratamiento previo de datos, y también hacer más productivos los modelos. Tener un contexto como este permite experimentar e innovar en el uso de nuevas técnicas en un entorno que no sea tan rígido en el cumplimiento de los estándares de la arquitectura que exista.

Este mismo enfoque es el que se está siguiendo en alguna de las experiencias analizadas, donde se han creado aproximaciones de este tipo en el ámbito de la Analítica Avanzada y en el que se crean los entornos necesarios de desarrollo, pruebas y preproducción, con suficiente capacidad de procesamiento y aislados del resto, de manera que se tenga una mayor agilidad en la construcción de Casos de Uso y una manera más fácil de implantar e integrar en la operativa del negocio.

Relacionado con la implantación de nuevas arquitecturas funcionales y de datos, se encuentra la apuesta decidida por el uso de *Cloud* como soporte a los Casos de Uso y entornos de construcción y prueba de modelos de Analítica Avanzada.

En la primera edición del estudio ya se planteaba un cierto consenso en la evolución hacia infraestructuras *cloud*, y se identificó que ya era un hecho en un 59% de las compañías, debido a la flexibilidad y escalabilidad que aporta.

Utilización del Cloud



Esta realidad ha evolucionado y en el análisis de este año se ha producido un crecimiento significativo, identificándose que el 71 % de las entidades analizadas las arquitecturas que soportan sus Casos de Uso están bajo un entorno *cloud*.

En el análisis de este año se identificando que el 71% de las entidades analizadas las arquitecturas que soportan sus Casos de Uso están bajo un entorno Cloud.



La mayoría de estos casos están soportados en *cloud* pública, aunque en algunas ocasiones se ha decidido repartir por entornos, soportando los entornos de desarrollo y de integración en la *cloud* pública, pero manteniendo los de preproducción y producción en la *cloud* privada.

La razón en estos casos está basada en que el procesamiento y el almacenamiento de ciertos datos con una sensibilidad muy alta, todavía cuesta llevarlos a un entorno puramente público.

En relación al número y profundidad de Casos de Uso cuyo resultado se puede explotar en tiempo real, el nivel de utilización es bajo, ya que solo el 10% de las entidades han manifestado tener este tipo de soluciones en producción. Aunque también hay que resaltar que está en los planes y objetivos de una gran parte de los entrevistados de cara al corto y medio plazo.

En los casos iniciales en los que existe alguna solución, está relacionado con el proceso de suscripción y *pricing* y en algunas soluciones relacionadas con el marketing digital.

La primera razón para el bajo número de experiencias, es que las plataformas y sistemas actuales no lo soportan. En otros casos no tienen una demanda de negocio y, por lo tanto, de Casos de Uso que tengan este requerimiento identificado.

El papel de los datos y su modo de almacenamiento en la modernización de la tecnología

En este plan de transformación de la arquitectura, algunos de los componentes estructurales de mayor relevancia son el rediseño y la renovación de la arquitectura de los datos. En la mayoría de las ocasiones identificadas, estas arquitecturas han llegado a su límite y tienen grandes dificultades para escalar (en capacidad de proceso y de almacenamiento) acompañando las renovadas necesidades del negocio.

En un gran número de casos, el objetivo a conseguir con el rediseño de la arquitectura de datos es el de aportar una visión única centrada en el cliente de una forma más sencilla, así como ganar en la disponibilidad y accesibilidad que tiene la organización a los Datos existentes a nivel general.



Un aspecto asociado a esta tarea es la racionalización y mejora de las bases de datos, buscando mejorar la eficiencia en su uso, ya que las estructuras de datos existentes no tienen la homogeneidad y solidez necesarias, y que no siempre se han creado manteniendo una visión global ni de una forma suficientemente integrada.

Este proceso de racionalización de las estructuras de datos no tiene una gran dificultad tecnológica, los retos en este sentido, están más relacionados con la incorporación de una visión integrada del negocio (de ahí la importancia de ir constituyendo en paralelo las políticas y organización de Gobierno del Dato) y con la definición de un enfoque de migración, que debe tener como objetivo transformar en información lo que en inicio no son más que ficheros o bases de datos que no están integradas entre sí.

El componente del proyecto correspondiente al rediseño e implantación de una nueva arquitectura de datos suele ser de los retos más ambiciosos en cuanto a tamaño, duración y recursos empleados, pero es fundamental para el éxito y solidez de la futura plataforma tecnológica planteada.

Los proyectos en marcha de construcción de *data lake* son uno de los pilares sobre el que soporta el proceso de transformación de la arquitectura de datos. Cómo se almacenan y se ponen a disposición de la compañía son dos aspectos que juegan un papel muy importante en el proceso de maduración en el uso de la Analítica Avanzada.

El análisis realizado nos muestra que el 57% tiene ya operativo un *data lake* que cumple estos objetivos en este momento.

El 57% de las compañías tienen ya operativo un *data lake*.



Se entiende el *data lake* como el lugar donde se ingesta la información que necesitan para el desarrollo de sus Casos de Uso, y que actúa como un repositorio donde integrar toda la información de la compañía. Este proceso de carga del *data lake* puede ser escalonado y puede (y en muchos casos es así como se lleva a cabo) ir enriqueciéndose en fases sucesivas.

La implantación de un *data lake* aporta unas capacidades que hoy no se tienen, ofreciendo una mejor integración al aportar una mayor riqueza informacional en procesos clave de negocio. Asimismo, refuerza la integridad de los datos, su seguridad y su robustez.

DATA LAKE:

Un **Data Lake** es un **repositorio de datos en bruto**, sin procesar en base a una arquitectura plana en donde los datos se mantienen en el tiempo, de manera indefinida, hasta que son necesarios para realizar un análisis o cualquier tipo de procesamiento.

Un **Data Lake** funciona a partir de un principio llamado **schema-on-read** o esquema contra escritura. Esto significa que no existe un esquema predefinido en el que deban encajarse los datos antes de almacenarlos. Tan solo cuando los datos se leen durante el tratamiento se analizan y adaptan a un esquema según convenga. Esta característica ahorra mucho tiempo que normalmente se dedica a la definición del esquema. Esto también permite almacenar datos tal y como estén, en cualquier formato.

Se enumeran a continuación una serie de **principios básicos** de los **Data Lakes**:

- Permiten realizar **búsquedas de datos con rapidez y sencillez**. Dentro de los **Data Lakes** existe un gran volumen de datos no organizados pero sí bien etiquetados, por lo que se puede utilizar técnicas de machine learning para sacarles el máximo partido.
- Elevada **flexibilidad** de almacenamiento de datos. Se pueden almacenar tanto estructurados como no estructurados desde cualquier entrada de negocio.
- Los **Data Lakes** se **adaptan muy rápido a los cambios**. Se suelen definir protocolos de incorporación de nuevos datos con su correspondiente validación previa para enriquecer los **Data Lakes** con nuevas fuentes de información.
- Es posible **trabajar en tiempo real** con los datos. Incluso la preparación de los datos para su análisis o uso es fácilmente automatizable.
- Permite la **eliminación de los silos** de datos.
- Dispone de un **acceso democratizado de los datos** a través de una vista unificada en toda la organización. Esto aporta diversas maneras distintas de consultar los datos, ya que toda clase de usuarios (ya sean operacionales queriendo obtener vistas de informes finales o científicos de datos para trabajar con los datos en bruto) pueden acceder de igual forma.

En cualquier **definición de un Data Lake** es necesario tener en cuenta una serie de **aspectos clave** para asegurar que se hace de **forma controlada a la vez que flexible**:

1

Al iniciar un proyecto de **Data Lake**, es necesario tener una alineación muy fuerte con el negocio. Al final un **Data Lake** se suele plantear debido a que el data warehouse tradicional no proporciona el suficiente valor añadido al negocio.

2

Una vez recogidos los requisitos del negocio es necesario definir la **arquitectura inicial sobre la que se va a construir el Data Lake**. En este paso es importante conocer las **tendencias tecnológicas** por lo que es posible que no se tengan todas las respuestas por adelantado y resulte conveniente hacer una **prueba de concepto** para aprender de cómo puede afectar una opción u otra. Adicionalmente es importante definir una buena **estrategia de gestión de datos y del gobierno de los mismos**.

3

Es necesario también definir una **estrategia de seguridad robusta**, especialmente si el **Data Lake** va a ser una plataforma compartida por diferentes áreas de la compañía. El **perfilado de los usuarios** ante temas de seguridad de datos confidenciales resulta clave.

4

Se debe estudiar a fondo los **requisitos de rendimiento de almacenamiento y de red** para saber qué datos serán necesarios y con qué periodicidad para poder definir un modelo de memoria eficiente.

5

Es necesario definir un **plan de comunicaciones** adecuado para anunciar correctamente las novedades a los usuarios. Como cualquier otra plataforma de TI, el éxito de un **Data Lake** en última instancia, se basa en su adopción por parte del negocio.

6

Por último también resulta conveniente definir un **plan de recuperación de desastres o plan de contingencia** que permita recuperar la información ante posibles fallos.



Cuadro 3: Conceptos básicos asociados a la Implantación de data lake

Es muy relevante que dichos planes y procedimientos estén definidos, para que la estructura de la información a almacenar tenga en cuenta las reglas que aseguren que los datos que se incorporen puedan estar gestionados, sean los necesarios, y permitan el acceso a toda la compañía.

Como resultado del análisis realizado, y en opinión de las compañías entrevistadas, se resumen a continuación las capacidades esperadas de un *data lake*:

- **Debe estar estructurado en diversos niveles.**
- **Debe aportar la definición de distintos esquemas.**
- **Debe disponer de la información agregada necesaria.**
- **Debe soportar las necesidades de los Casos de Uso que se desarrollen.**

Aunque se resaltaba que una de las conclusiones del estudio era el bajo uso de información no estructurada en este momento, también se ha podido confirmar el interés en su gestión en el corto plazo. Por esta razón, en la definición de los *data lake* que están en fase de construcción se ha considerado que contemplen este aspecto, y que por tanto estén preparados para utilizar y explotar cualquier tipo de dato, incluido el no estructurado (voz, imagen, texto...).

La necesaria evolución en la manera de trabajar en el ámbito de la Analítica Avanzada

La construcción de modelos y la participación de perfiles profesionales diferentes a los tradicionales en la construcción de sistemas de información y aplicativos, tiene asociado un cambio en la manera de enfocar la construcción de Casos de Uso y el diseño de las nuevas arquitecturas funcionales y de datos.

La mayoría de las entidades han manifestado que este es uno de los cinco retos a los que se enfrentan al renovar su tecnología y adaptarla a las necesidades a las que se enfrentan.

“La construcción de modelos y la participación de perfiles profesionales diferentes a los tradicionales tiene asociado un cambio en la manera de enfocar la construcción de Casos de Uso y el diseño de las nuevas arquitecturas funcionales y de datos”

**José Ángel Alonso.
Director Lighthouse**



Además de crecer en el ámbito de la capacidad de procesamiento y almacenamiento, también tienen que rediseñarse las maneras de trabajar, incorporando metodologías específicas de trabajo y un mayor nivel de automatización e industrialización.

Se debe resaltar la especificidad de industrializar tareas que tienen una forma de llevarse a cabo diferente, y en las que participan perfiles como los científicos o analistas de datos, que no son los tradicionales en otros proyectos más puros de IT.

La aplicación de metodologías “Devops” y mayores niveles de estandarización, son algunos de los aspectos a considerar en el momento de afrontar los proyectos de renovación tecnológica a los que se enfrenta el sector asegurador.

Las metodologías y herramientas a identificar y usar, son aquellas que permiten un mayor control del desarrollo de este tipo de iniciativas, y apoyan las labores de prueba permitiendo ser más eficientes en la puesta en producción, integración y despliegue de los modelos analíticos.

También hay que definir y estandarizar nuevas tareas como son las relacionadas con el gobierno de los modelos y de quién es la responsabilidad

de liderarlos cuando se vayan creando y pasando a producción, así como la gestión de las diferentes versiones.

En las mejores prácticas identificadas estas tareas las lleva a cabo un nuevo perfil, los “Devops Data”, que son los encargados, junto a la unidad de negocio correspondiente, de analizar qué modelo esta funcionando mejor o peor, y ofrecer el mantenimiento necesario de forma regular. El Comité de Datos es el órgano de gestión donde este tipo de acciones son compartidas, analizadas y decididas con la participación de todos los implicados.

En la mayoría de las entidades analizadas, dependiendo de las capacidades de sus equipos de científicos de datos, se construyen sus propios modelos algorítmicos, aunque manifiestan que podrían tener interés en utilizar modelos externos *as a service* en el caso de que les ayudase a reducir los tiempos de construcción de Casos de Uso, o les aportase un ahorro en la inversión necesaria para utilizarlos con la productividad requerida.



5

Las capacidades existentes en el sector asegurador

Se mantiene un consenso en el sector asegurador, ya resaltado en la primera edición del estudio el año 2019, acerca del factor crítico que supone tener las personas con el perfil adecuado para el éxito del programa de transformación asociado al refuerzo del uso de la Analítica Avanzada.

Dentro de la dificultad para encontrar en el mercado los recursos adecuados, se confirma la mejora llevada a cabo por muchas de las entidades durante el año pasado en relación a los recursos incorporados especializados en la Analítica Avanzada. Se ha realizado un esfuerzo importante por reforzar los equipos tanto cuantitativa como cualitativamente.

Los datos compartidos con las entidades analizadas confirman que un 67% incrementaron durante el año pasado sus equipos especializados en este ámbito.

Se confirman los planes de refuerzo de las capacidades existentes al identificarse que un 67% de las entidades incrementaron durante el año pasado sus equipos especializados en Analítica Avanzada



Los perfiles incorporados a sus equipos son fundamentalmente:

- En primer lugar Científicos de Datos.
- En segunda posición Analistas de Datos y especialistas asociados a la implantación de modelos de Oficina o Gobierno del Dato.
- En tercer lugar, perfiles asociados a los ámbitos de Seguridad, Arquitectura Funcional de Datos, Diseño de Metadato, Calidad de Datos, o que en definitiva, ayuden a potenciar la cultura del Dato.

Las necesidades continúan en este año 2020 y la valoración global es que el sector asegurador no se ha dimensionado suficientemente todavía y sigue planteando planes de crecimiento para este año. Un 62% manifiestan que tienen en marcha planes de refuerzo de sus capacidades, de los cuales la mitad de ellos (31%) son continuación de los planes de incorporación iniciados en el año 2019 y la otra mitad lo inician este año.



El sector asegurador no se ha dimensionado suficientemente todavía y sigue planteando planes de crecimiento para este año en el 62% de los casos.

Más allá de las razones presupuestarias o de gestión del *headcount* a nivel compañía, algunas de las razones que muestran las diferentes estrategias según el análisis realizado y que por lo tanto pueden explicar los datos anteriores son:

- **Las compañías que no crecieron el año pasado (un tercio de las entidades analizadas), aunque reconocen la necesidad de incorporar recursos especializados, no consideraron que era el momento adecuado, ya que se encontraban en la etapa previa de poner las bases necesarias (nueva arquitectura, primeros modelos organizativos y de gobierno del dato).**
- **Otra de las razones identificadas para posponer el plan de refuerzo de capacidades es el proceso de análisis de las capacidades existentes en la compañía llevado a cabo el pasado año. Se acometió un proceso de reclasificación y de implantación de los cambios organizativos necesarios para llevarlos a cabo una vez confirmadas las capacidades reales existentes, estimando las necesidades de crecimiento y el tipo de perfiles requeridos de cara a sus planes para este año 2020.**

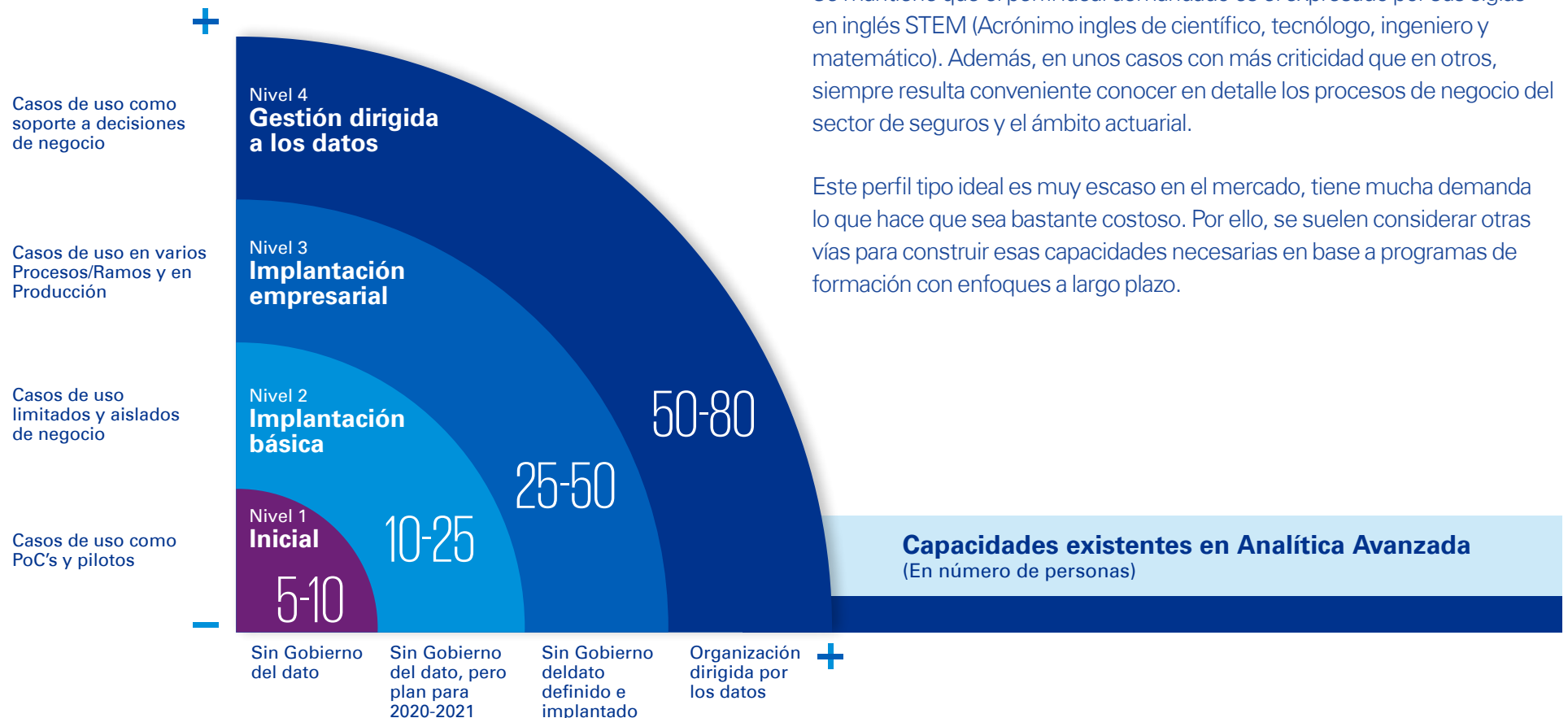
- Hay un número de entidades que tienen las capacidades suficientes para el nivel de madurez en el uso de la analítica avanzada y entienden que es el momento de dar resultados y, por tanto, no tiene sentido crecer más en recursos hasta llegar a ese punto.

Se confirman los datos obtenidos en la primera edición del estudio en el año 2019 en cuanto a la relación directa entre el nivel de madurez de la entidad y el número de capacidades existentes.

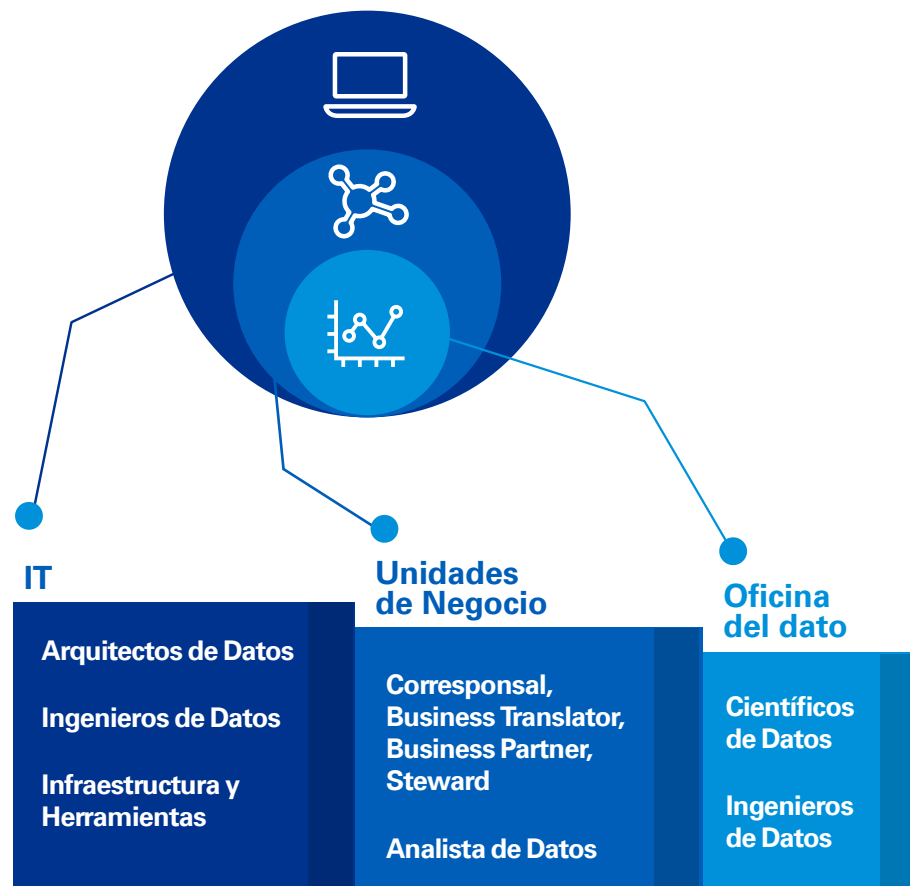
El número de recursos dedicados a la Analítica Avanzada ha aumentado a nivel general y en cada una de los niveles de madurez se presentan un número de capacidades medias superiores a las del año pasado (como puede verse en el gráfico de la página siguiente). Este hecho resalta la importancia de tener una capacidad mínima para evolucionar entre los diferentes niveles.



Enfoque que se está llevando a cabo en el sector asegurador para reforzar las capacidades necesarias en el ámbito de la Analítica Avanzada.



Las estrategias que se están siguiendo son mixtas. Se combina el desarrollo de capacidades internas que aportan la experiencia necesaria en los procesos de seguros con programas de formación que complementan conocimientos en aspectos de modelización, creación de algoritmos y técnicas actuales de gestión de datos.



En compañías aseguradoras, pueden identificarse este tipo de perfiles en áreas comerciales y de tecnología, que es un área familiarizada con los enfoques de gestión del dato y con un alto conocimiento funcional, aunque en algunos casos sea relacionado con los sistemas informacionales tradicionales.

Este enfoque, según el estudio de este año, lo estaría siguiendo el 52% de las entidades, lo que supone una disminución con respecto al 63% identificado el estudio del año 2019.

La segunda de las aproximaciones identificadas busca reforzar las capacidades necesarias con perfiles que aporten conocimiento técnico básico en Analítica Avanzada, para posteriormente complementarlo con los principios y proceso del negocio asegurador adquiridos dentro de programas de formación y con la experiencia.

Este enfoque se sustenta en la idea de la mayor especialización de este tipo de perfiles y en la mayor dificultad que existe en adquirir el conocimiento suficiente. Todo ello unido a que en estos casos se puede tener el soporte de otros miembros del equipo con mayor conocimiento de seguros para cualquier refuerzo adicional.



Roles y Perfiles en un Modelo Descentralizado de Analítica Avanzada.

“El 81% de las entidades apuestan por incorporar personas externas que aporten conocimientos de Analítica Avanzada, lo que supone un aumento notable con respecto al año anterior”



Jesús Sánchez-Pacheco
Director FS Consulting

Esta es la razón por la que las entidades en general están apostando por esta segunda vía (81 % en comparación con el 37% del año pasado). Adicionalmente, el negocio cada vez demanda más soluciones de Analítica Avanzada por lo que se hace muy necesario tener este tipo de capacidades en un menor plazo de tiempo para poder darle una respuesta ágil.

A partir de capacidades internas

63%
2019

52%
2020

Por contratación externa

37%
2019

81%
2020

Un tercer enfoque es el apoyo externo que se puede plantear mediante la subcontratación o la asignación de proyectos concretos. Este enfoque, táctico en muchos casos, permite acelerar la construcción de ciertos pilares organizativos y desarrollar casos de uso con mayor agilidad.

Tareas concretas relacionadas con la preparación de diccionarios, realización de diagnósticos iniciales, construcción de nuevas arquitecturas o data lakes, son algunos de los proyectos que se han identificado en el que las entidades analizadas se apoyan en recursos externos para llevarlos a cabo.

Aunque hay que considerar que el desarrollo de Casos de Uso tiene una mayor relación con el negocio y por tanto se mantiene el objetivo final de tener el control de los mismos con recursos internos al considerarse que es un aspecto estratégico para el crecimiento de la compañía.

Pese a ello, en algunas ocasiones se decide desarrollarlos con apoyo externo buscando el acelerar la respuesta al negocio y el tener soluciones a ciertas necesidades más rápidamente preparadas. Adicionalmente, también puede servir como base para la transferencia de conocimiento a los equipos internos inicialmente definidos mientras se decide un balance definitivo de recursos internos y externos.

En la parte de la Ingeniería están buscando tener un crecimiento apoyado en soporte externo y según vayan desarrollando Casos de Uso ver cuál es el balance y la proporción ingenieros de dato/científico de dato.

6

Visión futura

Como conclusión, este último apartado del estudio tiene como objetivo analizar en qué punto se encuentran las compañías del sector asegurador para convertirse en compañías *data-driven*.

Tal y como se confirmaba en el primer capítulo del Estudio, la Analítica Avanzada se ha convertido en una palanca fundamental para que las compañías sigan el ritmo del sector en cuanto a competitividad y crecimiento. El 81 % de las organizaciones analizadas estaban de acuerdo con esta afirmación.

La mayoría de entidades entrevistadas entienden que los datos y el análisis avanzado de los mismos, van a permitir ofrecer modelos de relación con el cliente diferentes. Más aún, van a permitir cambiar el diseño de los productos y servicios ofrecidos personalizándolos para adaptarlos al máximo a sus necesidades.

Apoyarse en modelos analíticos más sofisticados permitirá la toma de decisiones en tiempo real y ayudará a responder a las necesidades del mercado de una manera más ágil, eficiente y rentable.

Por ello, quien pueda sacar partido de estas nuevas capacidades, podrá diferenciarse más fácilmente de sus competidores ofreciendo productos y servicios de mayor valor añadido.

El camino hacia ese objetivo no es sencillo. Se tienen que ir cubriendo una serie de etapas (más o menos complejas) que por ejemplo implican la definición e implantación de los procedimientos y políticas de Gobierno de los Datos que ayuden a integrar a todas las unidades de la compañía.

De la misma forma, estas iniciativas deben ir acompañadas de la implantación de Casos de Uso que se integren en el día a día de la compañía. Estos casos de uso permitirán ganar eficiencia y rentabilidad a la vez que aportarán mayor valor añadido a los clientes y al negocio.

En una valoración de 0 a 10, las entidades opinan que se encuentran a mitad de camino (5,79) hacia convertirse en compañías que se apoyan en los datos como elementos clave para la toma de decisiones empresariales.



Gonzalo Cedrón
Senior Manager FS Consulting

“Las entidades analizadas consideran que están todavía a mitad del camino de convertirse en una compañía que se apoya en los datos para sus decisiones”

Dentro de esta misma cuestión, solo el 29% de las entidades participantes considera que están en el último tramo del camino a recorrer, mientras que el 48% entiende que no ha llegado ni a la mitad de ese mismo camino.

Los retos a resolver para implantar un modelo de Analítica Avanzada en las entidades de seguros

Para entender las valoraciones anteriores de las compañías que buscan convertirse en organizaciones Data Driven, es preciso identificar cuáles son los aspectos que les pueden frenar a día de hoy para intentar resolverlos o impulsarlos con mayor intensidad.

Para entender la evolución experimentada por el sector en los últimos meses, por orden de importancia, se debe poner foco en impulsar cuatro aspectos críticos en la implantación de la Analítica Avanzada:

Las personas y Cultura del dato

El apoyo de la Dirección

Regulación

La tecnología y la calidad de los datos

En capítulos anteriores se ha podido confirmar que las circunstancias del entorno han cambiado, y aunque todavía queda mucho camino por recorrer, se han producido avances que han hecho variar los aspectos de mayor preocupación del sector asegurador

Este año se han identificado cuatro retos de especial relevancia:

Las personas y cultura del dato

La disponibilidad de los recursos necesarios (capacidades y presupuestarios)

La forma de trabajar: agilidad e industrialización

La tecnología y la calidad de los datos



De los indicadores anteriores se resalta la aparición en las primeras posiciones de aspectos como la disponibilidad de recursos y los cambios en las formas de trabajar. Ambos aspectos tienen una relación directa con los retos que aparecen al definir e iniciar los proyectos que componen los planes estratégicos de las compañías.

Por otro lado, se mantiene en la primera posición como aspecto más relevante el de las personas y la cultura del dato. En este sentido, se acentúa la importancia de reforzar esta cultura (el año pasado el 48% de las compañías identificaba este tema como un aspecto importante, en comparación con el 71% que lo ha identificado este año). Una muestra más de que el sector asegurador busca en todo momento cumplir con retos asociados a la experiencia real del cliente.



En opinión del 71% de las entidades, el aspecto más crítico a reforzar es el de las personas y la cultura del dato.

Del mismo modo, aparece como segundo aspecto crítico la necesidad de disponer de recursos especializados cuya valoración también ha aumentado respecto al año pasado.

Por completar el podio, en tercera posición de los aspectos a los que prestar especial atención aparecen dos ámbitos muy relacionados entre sí y con la misma valoración. La tecnología y la forma de trabajar son aspectos críticos ligados a la industrialización necesaria dentro del sector que van muy en línea con la necesidad de poder avanzar en la creación de modelos y casos de uso ya resaltados anteriormente. Dentro de la tecnología cobra especial relevancia un aspecto a vigilar como es la Calidad del Dato, tan crucial para las entidades en sus procesos de transformación.

Finalmente también aparecen en este ranking otros aspectos de menor relevancia que se mencionaban puntualmente el año pasado. La coordinación y participación de las unidades de negocio por ejemplo se unen a la necesidad de crecer en el número de casos de uso que están en producción para impulsar la aportación de valor añadido al negocio.

Por último también se destaca a la regulación como un aspecto limitante en el mayor uso de la analítica avanzada. Esta regulación está en muchos casos focalizada a defender al consumidor, reduciendo la capacidad de uso de la analítica avanzada y el marketing digital.

Las personas y la cultura del dato

Como muestran los datos, las personas y la cultura del dato es el aspecto que se considera más importante con gran diferencia. Por la propia naturaleza de su negocio donde la gestión del riesgo tiene mucha importancia, el sector tiende a tener una cierta aversión al cambio y suele enfocar las transformaciones desde una perspectiva conservadora aunque sin renunciar a ellas para evolucionar.

La falta de cultura del dato tiene su origen en que posiblemente se desconoce lo que puede llegar a aportar en la práctica. Existe un alto grado de desconfianza en que esta cultura pueda llegar a generar algo tangible en los resultados de una compañía. Por ello, la labor de los científicos de datos es clave en la explicación y divulgación de la cultura de datos por toda la organización. Se debe vigilar que esa divulgación se realice desde un lenguaje sencillo y cercano para que se pueda entender a la perfección.

El uso avanzado del dato tiene asociado una transformación cultural muy fuerte. El objetivo más importante es compartir mensajes claros con la organización que resalten la importancia del dato y expliquen los fundamentos de su gestión. Todo ello apoyado en un proceso de evangelización que ayude a confirmar las expectativas de lo que se puede pedir.

Con el objetivo de enfrentarse a este reto, en línea con las mejores prácticas se han llevado a cabo diferentes iniciativas para avanzar en el proceso de democratización del dato. Las compañías optan por ejemplo por acciones de formación específicas y distintos workshops de divulgación interna. Pero todo ello es un trabajo de fondo, cuyos resultados se pueden obtener a medio plazo, por lo que hay que comenzar cuanto antes.

La disponibilidad de los recursos necesarios

En capítulos anteriores ya se resaltaron las necesidades existentes, los perfiles que se demandan en las compañías analizadas y las dificultades del mercado para incorporar los perfiles requeridos.

Ya se adelantaba también la importancia de las personas y lo crítico de tener el número recursos con el perfil adecuado para tener las capacidades necesarias que permitan avanzar en los planes definidos en el ámbito de la Analítica Avanzada en una compañía.



Se sigue resaltando el reto que supone atraer y retener talento como uno de los más relevantes en el ámbito de la Analítica Avanzada.

Por ello, resulta clave reforzar la imagen del sector asegurador con su dinamismo y compromiso con la innovación. Se debe impulsar el uso de herramientas para convencer de que de verdad son útiles para dar un mayor valor añadido a los proyectos estratégicos.

En este apartado también se han incluido algunas referencias a la falta de presupuestos y recursos económicos comprometidos con el programa de transformación definido.

En un proceso de transformación como este, en muchas ocasiones se demanda un extra de dedicación que implica un esfuerzo especial en tiempo y presupuesto. Al hacerlo y convivir con las necesidades del día a día en algunas ocasiones el equilibrio no es fácil de conseguir. Los recursos clave pueden ser los mismos en algunos casos y los presupuestos son limitados.

Para resolver estas limitaciones es necesario tener un equipo con la dedicación necesaria, con un enfoque que sea transversal y en el que sus responsabilidades y roles estén definidos. Además también es necesario vigilar las capacidades de las personas de todas las unidades organizativas que participan en la mejora de la gestión basada en los datos.

Como se resaltaba anteriormente, los programas de impulso a la Analítica Avanzada son cada vez más comunes dentro de los planes estratégicos de las compañías. La dificultad aparece al solicitar las partidas presupuestarias que cubran los programas puesto que en muchos casos es complicado argumentar que el resultado de los mismos se transforme en hechos concretos.

Esta declaración de intenciones, si no se ve acompañada por los presupuestos demandados o si el procedimiento de aprobación de cada proyecto no es lo suficientemente ágil, puede conducir a la falta de una visión a largo plazo necesaria y a no tener la continuidad requerida.

Más allá de que este enfoque puede formar parte de la cultura de empresa en la aprobación de presupuestos, puede también resaltar una cierta falta de confianza en los resultados. Por ello resulta clave el invertir en el desarrollo de los casos de uso y el mejor uso de los datos para poder argumentar mejor los resultados potenciales que pueden llegar a aportar a la compañía.

Como recomendación se puede resaltar que la mejor manera de salir de este círculo vicioso es resolverlo poniendo la presión necesaria en el programa de transformación que impulsa el uso de la Analítica Avanzada. Se debe empujar para que las iniciativas en marcha tengan la visibilidad necesaria y se conozcan los beneficios que pueden aportar a las compañías.

La forma de trabajar: agilidad e industrialización

La forma de trabajar es un aspecto que se incorpora entre los cuatro más destacados por las entidades analizadas este año como reto a superar para la implantación de modelos avanzados de gestión de los datos.

“La necesidad de estandarización, agilidad e industrialización se incorpora entre los cuatro retos más destacados por las entidades analizadas en el estudio de este año”



Diego Arnaiz
Senior Manager FS Consulting

Como se resaltaba anteriormente, está es una demostración inequívoca más de que el sector asegurador ha crecido en la madurez de uso al comenzar a identificarse desafíos relacionados con aspectos operativos muy concretos. En cualquier proceso de transformación como este con enfoques que son relativamente recientes, es lógico pensar que no se hayan alcanzado los niveles de eficiencia requeridos.

Entre los aspectos identificados como áreas de mejora está la falta de procedimientos que permitan alcanzar los niveles de agilidad necesarios y soporten la implantación de un modelo de trabajo suficientemente industrializado.

Los cuellos de botella no están en la creación de modelos analíticos puesto que se suelen poder preparar de forma ágil y eficiente. Donde se necesita mayor agilidad es en la puesta en producción de esos modelos y en poder tener la información disponible lo antes posible para que se comience a utilizar.

Para lograrlo se necesita un mayor grado de estandarización y automatismo en los pasos a producción, donde el proceso es mucho más lento. Simplemente como ejemplo la puesta a disposición de información en data lakes o los cambios de entorno suponen muchas veces una mayor complicación de la esperada.

Estos aspectos son los que en algunos casos añaden un grado de complejidad a las tareas a realizar, retrasan la repuesta requerida por las unidades de negocio y ponen en riesgo la puesta a punto de los casos de uso en un entorno operativo.



Big Data en el sector Seguros



Francisco Moure
Partner FS Consulting



Cómo el Big Data está transformando el sector Seguros

La industria de Seguros consiste en, fundamentalmente comprender y gestionar el riesgo. Cuanta más información tenga sobre un área determinada de la vida, más comprenderá los riesgos detrás de ese área. Las aseguradoras siempre han utilizado datos para predecir resultados y establecer un precio en una póliza. Anteriormente, esto se hacía de manera más manual utilizando datos internos. Ahora, los datos se utilizan desde múltiples fuentes externas y se generan ad-hoc. En países como EE. UU., por ejemplo, recientemente se han hecho públicas las estadísticas del gobierno a través de su iniciativa "open data". Esto proporciona a las aseguradoras varias capas de datos para agregar a la ecuación de Big Data, lo que les permite implementar una evaluación de los riesgos más eficaz e inteligente.



Los datos siempre han sido el eje central sobre el cual trabaja el sector Seguros, y, por lo tanto, el Big Data está dinamizando ese eje.

La agrupación de múltiples fuentes de datos externas es una cosa, pero tener una visión profunda del comportamiento y significado de estos datos es clave para hacer un uso completo de ellos. Aquí

es donde entra en juego el big data analytics, que es tan importante como los datos en sí.

Ejemplos de Big Data dentro del sector Seguros

Una de las mejores formas de ver cómo el análisis del Big Data está impactando en la industria de Seguros es a través de ejemplos. Hay algunas áreas dentro del sector que se están utilizando como los primeros en adoptar la tecnología en la revolución que trae el Big Data al sector. Por ejemplo:

- Seguros del automóvil: La industria del automóvil y el seguro del automóvil es un área en la que las compañías de seguros se están enfocando. Algunas organizaciones de seguros en todo el mundo están utilizando análisis de comportamiento del conductor para crear paquetes de seguros personalizados. Como ejemplos, existen compañías que ofrecen a los conductores aplicaciones que registran el rendimiento de la conducción y lo califica en los viajes completados. Luego, comparten estos datos con las aseguradoras en la Nube, lo que les permite crear paquetes de seguros personalizados, ofreciendo en última instancia un mejor paquete de seguros y fomentando una conducción más segura. Otro ejemplo lo podemos encontrar en una aplicación para conductores menores de 24 años que registra viajes y comparte datos de los mismos. Los datos generados por la aplicación envían información de viaje a la aseguradora que muestra la

Big Data en el sector Seguros



capacidad para conducir de manera segura del usuario; por ejemplo, mantenerse dentro del límite de velocidad. Con este scoring, la aseguradora puede, entonces, ofrecer descuentos en seguros para los buenos conductores.

- **Seguros de salud:** la atención médica ha sido una de las primeras en adoptar el Big Data. Con todos los datos extraídos de una gran cantidad de dispositivos de salud, incluidos dispositivos IoT como los llamados “health wearables”, estos datos están bien posicionados para ser utilizados por el sector Seguros ofreciendo descuentos premium para personas activas. Los desarrollos en el análisis de Big Data, junto con el aumento de los costes de atención médica asociados con el aumento de fraudes y abusos, han creado una situación nunca antes vivida en la industria de seguros de salud, fomentando productos de seguro de salud personalizados.

Conclusión

El Big Data ofrece innumerables ventajas a la industria de seguros. Ofrece información sobre los hábitos de los clientes, lo que permite a las aseguradoras hacer predicciones de riesgo más precisas basadas en patrones de comportamiento individuales. Tener más datos sobre patrones de comportamiento también significa que la detección de fraude es más precisa. En última instancia, comprender y aplicar análisis de comportamiento, basados en tamaños de muestra muy grandes, da como resultado una forma más fluida de administrar el ciclo de vida de la reclamación.



Data science en el sector Seguros



Juan de Dios Lechuga
Partner FS Consulting



Casos de uso del data science en el sector Seguros

Las compañías de Seguros están avanzando a pasos acelerados hacia la transformación digital. Con la transformación digital del sector Seguros, las aseguradoras disponen de una gama más amplia de información. El data science ayuda a las compañías de seguros a utilizar estos datos de manera eficiente para impulsar más negocios y refinar sus ofertas de productos.

A continuación, se presentan siete casos a partir de los cuales el data science ayuda a optimizar y hacer más eficiente el sector Seguros:

Detección de fraude

El fraude en el sector resulta en una gran pérdida financiera para las compañías de seguros. Se pueden mapear patrones de comportamiento sutiles para detectar actividades fraudulentas utilizando plataformas de data science.

Por lo general, las compañías de seguros alimentan el algoritmo de detección de fraude con modelos estadísticos que se basan en casos anteriores de actividades fraudulentas. Las técnicas de modelado predictivo se pueden aplicar aquí para identificar instancias de fraude mediante el análisis de los vínculos entre actividades sospechosas y reconocer esquemas de fraude que no se notaron antes.

Optimización del pricing

Los data scientists ayudan a las aseguradoras a valorar las primas dinámicamente para que esté estrechamente relacionado con la sensibilidad al precio del cliente. La optimización de precios aumenta las tasas de retención y la lealtad del cliente.

Segmentación de clientes

Los data scientists pueden segmentar fácilmente a los clientes de una agencia de Seguros en función de sus activos financieros, edad, ubicación o cualquier otro grupo demográfico. La clasificación de los clientes en diferentes grupos después de identificar similitudes en su actitud, preferencias, comportamiento o información personal permite a las compañías de Seguros desarrollar productos que sean atractivos y útiles para cada grupo. Esto da como resultado capacidades de venta cruzada específicas y el lanzamiento de productos personalizados que pueden comercializarse de manera eficiente.

Desarrollo de productos personalizados

La digitalización en el sector ha permitido a las aseguradoras extraer información valiosa de la gran cantidad de datos demográficos, preferencias, interacciones, comportamiento, detalles de estilo de vida, intereses, etc. de los clientes utilizando inteligencia artificial y analytics avanzado. Los clientes reaccionan muy positivamente a las ofertas de pólizas personalizadas que se adaptan a sus necesidades y estilo de vida.

Data science en el sector Seguros



El data science puede proporcionar información detallada sobre las características del producto y los precios que un segmento de clientes encuentra atractivo. La capacidad de desarrollar productos personalizados que se adapten a los requisitos de los segmentos de clientes es lo que diferencia a InsurTechs de los proveedores de seguros tradicionales.

Motores de recomendación de pólizas

Ya hemos visto cómo el data science puede ayudar a las aseguradoras a desarrollar productos personalizados que sean más atractivos para los clientes. El algoritmo del motor de recomendación puede detectar las preferencias y peculiaridades en las elecciones de un cliente de la actividad de su cuenta y recomendar al instante productos personalizados para aumentar **los ingresos de ventas adicionales y ventas cruzadas**.

Evaluación del riesgo

La evaluación de riesgos puede reducir significativamente las pérdidas en el sector. La suscripción de seguros es un área donde se pueden implementar soluciones de evaluación de riesgos para reducir las pérdidas. La capacidad de la aseguradora para identificar los riesgos involucrados en asegurar a un cliente o un activo impactará directamente en el negocio. El data science puede allanar el camino para sistemas habilitados para inteligencia artificial

y análisis cognitivo que pueden analizar los documentos de la póliza de un cliente e identificar el importe óptimo de prima y el importe de cobertura que se pueden proponer para esa póliza. Esto mejorará significativamente la eficiencia de las suscripciones y las pólizas de bajo riesgo se pueden procesar rápidamente.

Segmentación de reclamaciones y análisis de los protocolos de actuación

La segmentación de reclamaciones y el análisis de los protocolos de actuación es el proceso de analizar la complejidad involucrada en cada reclamación y asignar un scoring basado en el nivel de complejidad. Este proceso ayuda en gran medida a las compañías de Seguros a reducir el tiempo de procesamiento de reclamaciones al rastrear rápidamente las reclamaciones de baja complejidad y asignar las más complejas a un gestor adecuado que tenga experiencia para lidiar con el caso. Esta solución también ayuda a las aseguradoras a utilizar eficientemente a los gestores de reclamaciones.

Los datos en la relación con el cliente



Amalio Berbel
Partner FS Consulting



Los datos y el análisis siempre han sido la base de la industria del seguro. Hoy en día, la información se utiliza para mucho más que para el análisis histórico tradicional. Las aseguradoras están aprovechando los datos para atraer, retener y atender a los clientes y mediadores; desarrollar nuevos productos; evaluar y mitigar los riesgos; fijar tasas; tramitar las reclamaciones; y gestionar el rendimiento financiero.

Pero la naturaleza de los datos de los seguros también está cambiando. El volumen, la variedad y la velocidad de los datos disponibles para las compañías de seguros están aumentando rápidamente junto con la capacidad de evaluar su veracidad. ¿Cómo pueden las aseguradoras aprovechar todas estas fuentes de datos para obtener una nueva visión en tiempo real o casi real?

Al combinar los datos con el análisis, las aseguradoras pueden generar visiones que ayudan a transformar el negocio, a crear relaciones más cercanas con los clientes, a obtener una ventaja competitiva o tal vez generar modelos de negocio completamente nuevos.

Mejorando el conocimiento del cliente

Los datos y el análisis están cambiando la forma en que un asegurador se compromete con intermediarios y asegurados. Permiten a los aseguradores centrarse y personalizar cada interacción con el cliente o el mediador. El enfoque de marketing de un asegurador debe basarse en la historia individual del cliente. Al crear una vista más completa de un cliente, los análisis sofisticados

y los conocimientos predictivos permiten que los aseguradores proporcionen ofertas en contexto y apoyo de servicio al cliente que se adapte al titular de la póliza y que sea relevante para su situación inmediata.

Retención de clientes

La retención es uno de los impulsores de beneficios más críticos para una aseguradora. El objetivo de cualquier asegurador es que los asegurados y los mediadores sientan que la compañía los entiende y responde a sus necesidades cambiantes.

El análisis predictivo puede ayudar a las aseguradoras a identificar si un cliente tiene riesgo de caída y sugerir la acción correcta para mitigar ese riesgo.

Venta cruzada y venta subidas de nivel (cross-selling and up-selling)

Una visión de los titulares de las pólizas basada en datos y análisis ayuda a las compañías de seguros a anticiparse a las necesidades de los clientes para crear éxitos de venta cruzada y de subidas de nivel. Analizando las acciones de los clientes o el seguimiento de los eventos importantes de la vida permiten a una compañía ofrecer nuevos tipos de pólizas o nuevos niveles de cobertura que coincidan con las necesidades actuales o futuras del cliente.

Los datos en la relación con el cliente



El análisis puede ayudar a identificar la siguiente mejor oferta basada en una vista enriquecida del cliente que se complementa con nuevas fuentes de datos (como los medios de comunicación social) en base a un contexto adicional. Los análisis sofisticados pueden entonces predecir la probabilidad de que el asegurado acepte la oferta durante una interacción en tiempo real.

Compromiso digital

Los asegurados esperan poder pasar de la tecnología digital a los canales de autoservicio e interacciones basadas en el ser humano sin tener que repetir su información cada vez. Los datos y el análisis ayudan a las aseguradoras a resolver este problema recogiendo información histórica y en tiempo real de clics en la web o en aplicaciones. Para mejorar el compromiso digital se necesitan herramientas en línea que den a los asegurados la capacidad de interactuar con los aseguradores en tiempo real.

Personas que han participado en este estudio



Gonzalo Ruiz-Garma
Head of FS Consulting

Miguel Moreno
Director FS Consulting

Amalio Berbel
Partner FS Consulting

José Ángel Alonso
Director Lighthouse

Juan de Dios Lechuga
Partner FS Consulting

Jesús Sánchez-Pacheco
Director FS Consulting

Francisco Moure
Partner FS Consulting

Gonzalo Cedrón
Senior Manager FS Consulting

Alejandro Pérez
Asesor externo

Diego Arnaiz
Senior Manager FS Consulting



kpmg.es

© 2020 KPMG Asesores S.L., sociedad española de responsabilidad limitada y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.