



cutting through complexity

Un nuevo mundo de oportunidades:

La necesidad (imperativa) de la innovación en los seguros

kpmg.com/insuranceinnovates

KPMG INTERNATIONAL



Prólogo

Es obvio que la tecnología y la innovación han creado un nuevo mundo de oportunidades para las empresas, las personas y la sociedad. Solo un poco menos obvio es el hecho de que el futuro lo configurarán los que están innovando ahora. En el caso del sector asegurador, no se trata solo de un hecho, sino de una necesidad (imperativa).

in·no·va·ción

Sustantivo

La acción o proceso de innovar; un nuevo método, idea, producto, etc.

dis·rup·ción

Sustantivo

Alteración o problema que interrumpe un evento, actividad o proceso; un cambio radical que genera la introducción de un nuevo producto, competidor o servicio que crea un nuevo mercado.

La realidad es que clientes, inversores y empleados exigen la innovación. De hecho, es algo que esperan, no solo de los proveedores de tecnología y de los fabricantes de dispositivos, sino también de las compañías de seguros. Los proveedores de seguros ya no pueden “hacer más de lo mismo” y esperar crecer.

La necesidad (imperativa) de la innovación no es una simple ecuación. No existe una “fórmula milagrosa” para crear una organización más innovadora; no hay un producto “listo para usar” que genere ideas nuevas, sino que las compañías de seguros y los mediadores tienen que seguir su propio camino en este nuevo mundo de oportunidades para desarrollar nuevos negocios y modelos operativos, y para formar nuevas asociaciones con el fin de diferenciarse y superar en innovación a sus competidores y a las nuevas y audaces empresas que entran en el mercado.

Encontrar un camino hacia la innovación no significa necesariamente empezar desde cero. Más bien, consiste en aprovechar las ventajas y experiencias, incluidas las ideas ajenas para elaborar nuevas propuestas y enfoques dirigidos a satisfacer a los clientes y a crear valor. Se trata de aprender tanto de competidores tradicionales como de las nuevas empresas que están alterando el mercado. Y se trata de tomar prestadas descaradamente las mejores prácticas e ideas nuevas observadas fuera del sector asegurador y sus aliados tradicionales.

En KPMG, nuestras firmas trabajan estrechamente con muchas de las compañías de seguros y mediadores más innovadores y creativos del mundo. Nuestra experiencia indica que existe un mundo de oportunidades para los que sean lo suficientemente audaces e innovadores para aprovecharlas con el fin de crear una ventaja competitiva.

Este informe es la continuación de los informes titulados *The Intelligent Insurer*, *The Valued Insurer* y el más reciente *Transforming Insurance*, donde se exploran los factores que desencadenan el cambio exponencial en el entorno de los seguros. En este informe, hemos reunido datos de encuestas realizadas a altos ejecutivos de seguros de todo el mundo, y los hemos complementado con percepciones profundas extraídas de entrevistas con algunas de las empresas de seguros, reaseguros, mediación, de reciente creación (*startups*) y disruptivas más vanguardistas del mundo. En combinación con las percepciones de nuestra red de profesionales, este informe ofrece recomendaciones pragmáticas y prácticas para los que pretendan aprovechar al máximo este mundo de oportunidades. Quisiéramos dar las gracias a todas las organizaciones y a todas las personas que han participado en nuestra encuesta y en nuestras entrevistas. Su visión nos ha inspirado y ha añadido un valor significativo a esta publicación.

Para obtener más información sobre las ideas identificadas en este informe —o para comentar los retos singulares a los que se enfrenta su organización— les animamos a ponerse en contacto con la firma miembro de KPMG de su país o con una de las personas de contacto que se mencionan al final de esta publicación.



Mary Trussell
Socia Global Responsable
de Innovación en Seguros
y Mercados de Alto
Crecimiento
KPMG International



Gary Reader
Socio Global Responsable
de Seguros y
Socio Coordinador en EMA
KPMG International



Antonio Lechuga
Socio Responsable del
Sector Seguros
KPMG en España

Índice

Análisis

La necesidad (imperativa) de la innovación	02
Empieza a notarse la disruptión	06
El apetito innovador	10
Errar el tiro	12
Enfrentarse a retos comunes	14

Áreas de atención

Fomentar el cambio mediante la transformación cultural	22
Estar dispuesto a alterar los modelos de negocio existentes	24
Aplicar un estilo de liderazgo ágil y consagrado	26
Comprender por qué se invierte	28
Aprender de los demás	30

La visión de otros sectores

La necesidad (imperativa) de la innovación: Un mundo de oportunidades	34
Firmas colaboradoras	36
Acerca de la encuesta	39
Colaboradores de KPMG	40
Contactos por países	41

La necesidad (imperativa) de la innovación

Las empresas aseguradoras y los mediadores saben que la innovación tiene el potencial de mejorar sus actuales actividades de negocio y modelos operativos. Saben que necesitan innovar con mayor rapidez que sus competidores para mantener y aumentar su negocio. Pero en un momento en el que las entidades disruptivas ya están en sus puertas, nuestra encuesta indica que son demasiados los que en el entorno asegurador se centran en la innovación operativa en lugar de en la innovación estratégica orientada al crecimiento.



No podemos esperar a que se produzcan los cambios estructurales para empezar a actuar; tenemos que abordar esos cambios ahora si esperamos que el negocio tenga nuevas oportunidades de crecimiento en los próximos cinco años.”

Dr.Thomas Blunck, Munich Re

Es innegable que aseguradoras y mediadores comprenden la relación directa entre innovación y crecimiento. “Para que mi entidad tenga éxito, para ofrecer más valor a mis clientes, para mejorar mis ventas y mis beneficios, o para generar valor para el accionista, necesitamos trabajar de un modo diferente. Necesitamos ser creativos. Necesitamos innovar”, señala John Geyer, vicepresidente senior del Programa de Innovación de MetLife.

La mayoría de ejecutivos del sector asegurador coinciden. De hecho, más de ocho de cada diez participantes en nuestra encuesta afirman que el éxito futuro de su organización estará estrechamente vinculado a su capacidad de innovar más rápido que sus competidores. La potente combinación de datos y contenido digital también está impulsando una mayor innovación dentro del sector.

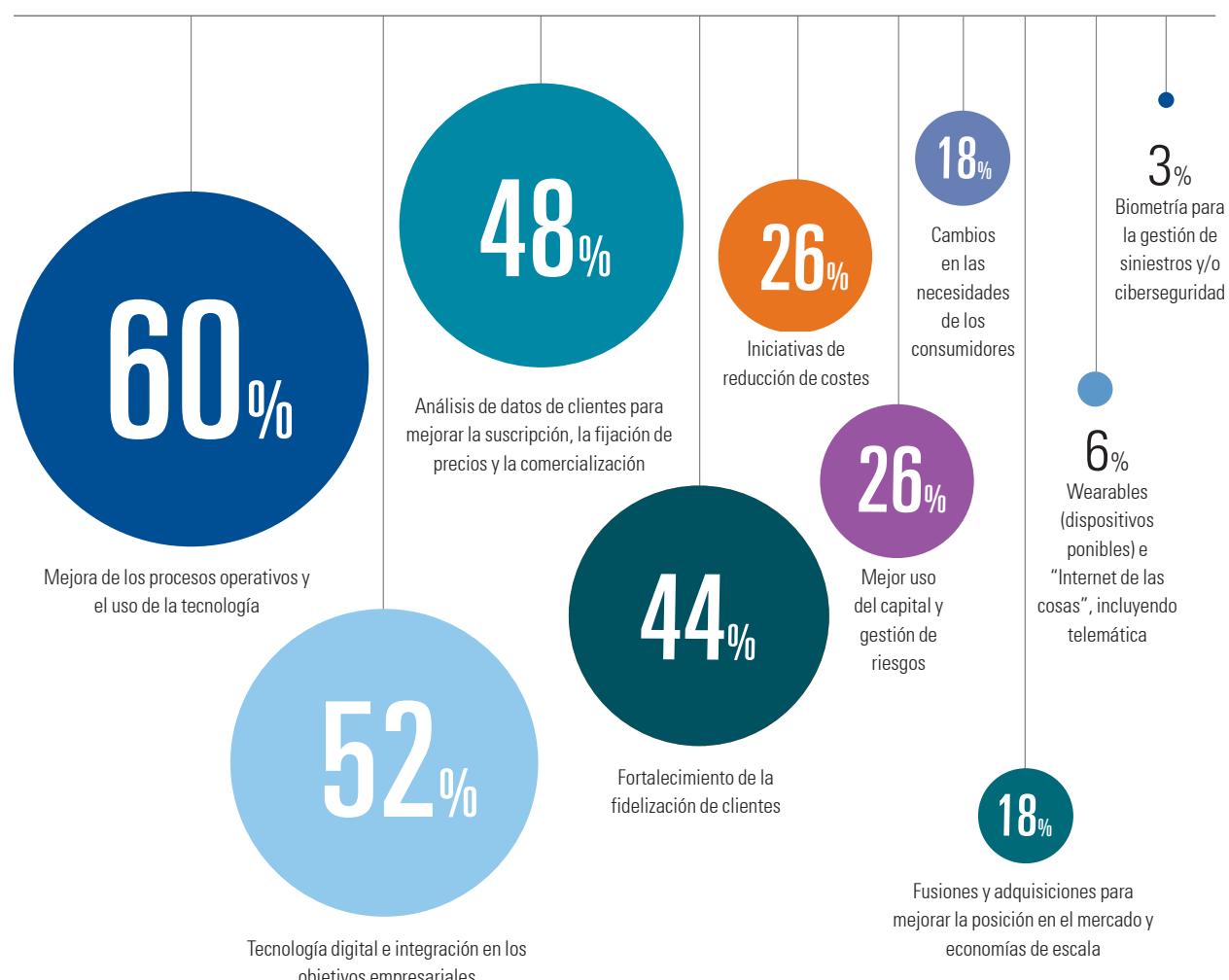
“Se ha producido un cambio claro de mentalidad en los últimos años. Los proveedores de seguros reconocen cada vez más que necesitan centrarse en el cliente en lugar de en el producto. Se están dando cuenta de que los clientes no acuden a ellos en busca de un producto específico, sino para que los ayuden a gestionar los riesgos a los que se enfrentan. Pero no se puede responder a ese cambio con una estructura centrada en el producto”, afirma Mary Trussell, socia global responsable de Innovación en Seguros de KPMG International.

Curiosamente, las organizaciones más grandes (las que registran ingresos superiores a 5.000 millones de USD) son más propensas que las empresas más pequeñas a vincular la innovación con el éxito en este nuevo mundo de oportunidades. Y los participantes de los ramos de seguros de no vida y los de seguros de vida y no vida declaran centrarse más en el crecimiento impulsado por la innovación que sus homólogos de seguros de vida y de salud.

“Ya está claro que el mercado de reaseguros experimentará un cambio estructural significativo en la próxima década debido a la tecnología y a la innovación. Pero no podemos esperar a que se produzcan los cambios estructurales para empezar a actuar; tenemos que abordar esos cambios ahora si esperamos que el negocio tenga nuevas oportunidades de crecimiento en los próximos cinco años”, explica el Dr. Thomas Blunck, miembro del Consejo de Administración de la empresa de reaseguros Munich Re, una de las más importantes del mundo.



¿Cuáles son las mayores oportunidades para su organización en los próximos dos años?



Nota: El gráfico no equivale al 100 por cien porque los participantes tenían que seleccionar las tres oportunidades más importantes.

Fuente: KPMG International, 2015



... coches sin conductor, aprendizaje automático, sensores para domótica en el hogar, y "agentes robóticos" con inteligencia artificial ofrecen un mundo de oportunidades para las aseguradoras."

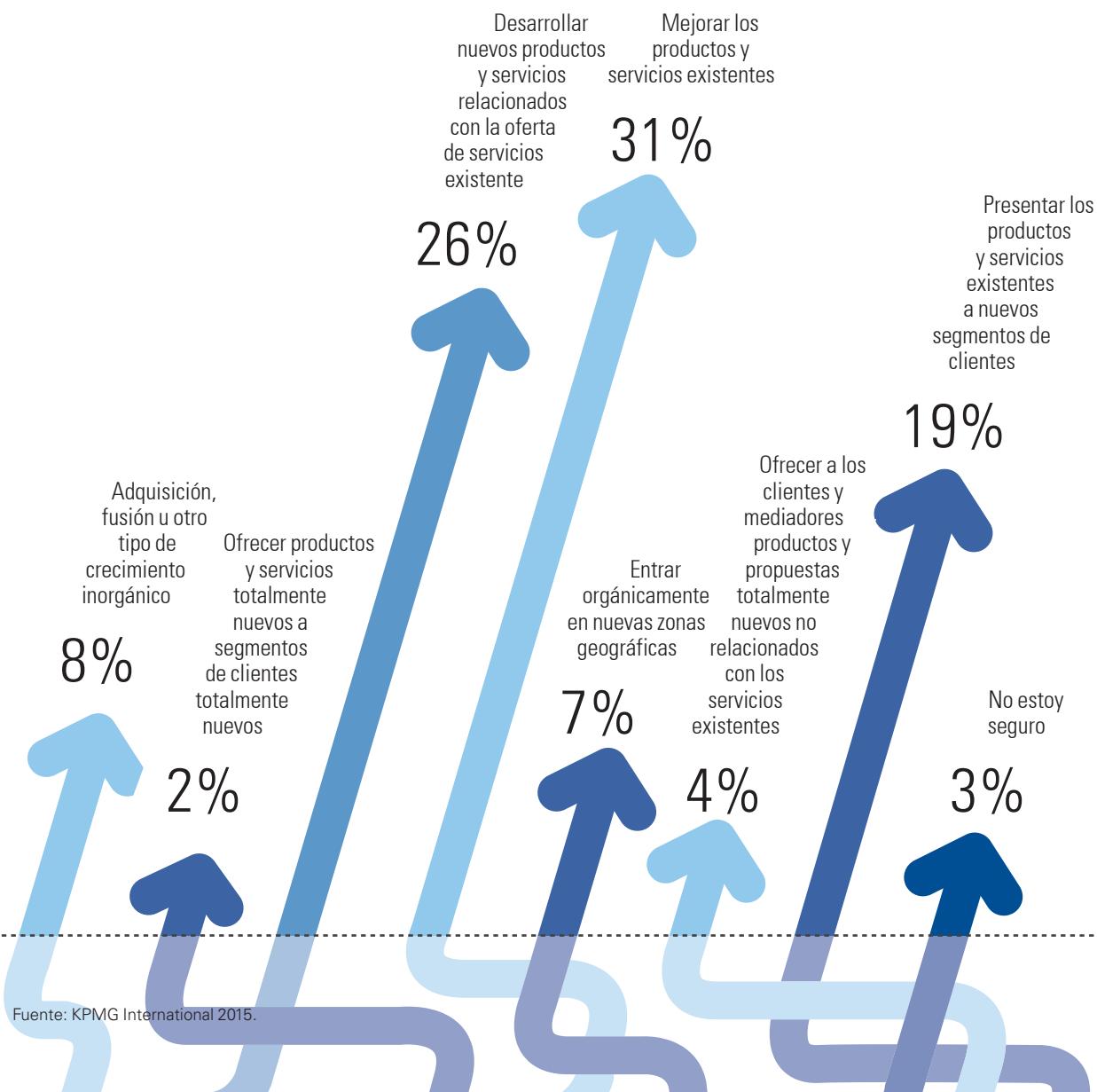
Gary Reader, KPMG International

Muchas organizaciones creen que mejorar el uso de la tecnología contribuirá a impulsar una mayor innovación y crecimiento. Más de la mitad de los participantes de nuestro estudio indican que la tecnología digital y su integración en los objetivos empresariales es una de las tres mayores oportunidades de crecimiento en su sector; una cuarta parte de los participantes nos cuentan que la tecnología digital es la mayor oportunidad por sí sola de crecimiento en los próximos dos años.

"Las nuevas tecnologías están reduciendo las pérdidas y los costes al tiempo que salvan vidas y aumentan la satisfacción del cliente, incrementan los riesgos e impulsan nuevos modelos de negocio y la consolidación dentro del sector. Los nuevos avances como los coches sin conductor, el aprendizaje automático, los sensores para domótica en el hogar y los 'agentes robóticos' con inteligencia artificial ofrecen un mundo de oportunidades para las aseguradoras", añade Gary Reader, responsable global de Seguros de KPMG.

Sin embargo, nuestros datos indican que las organizaciones norteamericanas se quedan rezagadas con respecto a sus homólogas europeas y australianas cuando se trata del entorno digital. Solo el 38 por ciento de los participantes norteamericanos consideran que el contenido digital brinda una oportunidad, frente al 61 por ciento de participantes australianos y el 55 por ciento de los europeos.

¿Cuál es la principal estrategia de crecimiento de su organización en los próximos dos años?



Además de considerarse un catalizador del crecimiento, la mayoría cree que la tecnología permite ofrecer un mejor servicio y una mayor eficiencia. El 60 por ciento del total de los participantes declaran que mejorar el uso de la tecnología es una de las “tres principales” oportunidades para su organización. Quizás no sorprenda el hecho de que las empresas medianas (las que registran ingresos de entre 500 millones y 5.000 millones de USD) sean las más propensas a ver oportunidades en la mejora del uso de la tecnología, dato que sugiere que muchas están ahora empezando a poner en orden su infraestructura tecnológica.

Sin embargo, nuestras investigaciones y experiencia señalan que es posible que algunos participantes estén demasiado centrados en la innovación operativa e incremental, en lugar de en la innovación más estratégica y que modifica el mercado. Solo el seis por ciento de los participantes indican que su estrategia de crecimiento en los próximos dos años se centra en ofrecer productos y servicios “totalmente nuevos” a segmentos de clientes existentes o nuevos. En cambio, el 31 por ciento señala que se centran principalmente en mejorar los productos y servicios existentes.

“No observo cambios incrementales en los productos como ‘innovación’ propiamente dicha,” comenta Martin Mueller, responsable de Desarrollo y Estrategia del Grupo Swiss Re, una de las reaseguradoras globales más importantes. “Para mí, la innovación consiste en hacer cambios más grandes: nuevos productos, nuevas formas de interactuar con los clientes, nuevos canales y respuestas ágiles a nuevas tecnologías y avances; de eso trata la verdadera innovación.”

En el pasado, solo hacía falta garantizar que se tenía el producto adecuado para la necesidad adecuada para el consumidor adecuado, pero hoy en día es necesario centrarse en ofrecer el producto adecuado para la necesidad adecuada para el consumidor adecuado a través de la tecnología adecuada”, explica Maria Bianca Farina, CEO del Grupo Poste Vita, compañía de seguros italiana. “En Poste Vita, creemos que el futuro del mercado asegurador lo constituirán aquellos que puedan comprender esta evolución digital extraordinaria y la conviertan en prioridad en su estrategia empresarial.”

Una serie de aseguradoras y mediadores han reconocido, no obstante, que necesitan evolucionar de un modo más radical para defenderse de sus nuevos competidores y seguir desarrollando su negocio. Un poco más de una cuarta parte (26 por ciento) de los participantes a escala global afirman que su principal estrategia de crecimiento se centra en el desarrollo de nuevos productos y servicios, aunque en relación con la oferta de servicios existente.



La innovación consiste en hacer cambios más grandes: nuevos productos, nuevas formas de interactuar con los clientes, nuevos canales y respuestas ágiles a nuevas tecnologías y avances; de eso trata la verdadera innovación.”

Martin Mueller, Swiss Re

La visión de KPMG:

- El objetivo de la innovación debería ser fomentar el crecimiento atendiendo a la satisfacción de los clientes, ya sea mediante una mejora de la eficiencia, de productos y servicios más centrados en el cliente o mediante nuevos canales y enfoques.
- Los avances que mejoran la eficiencia operativa son elementos esenciales. Para crear una verdadera ventaja competitiva mediante la innovación, las aseguradoras y los mediadores deben hacer un replanteamiento desde los canales de ventas y el marketing hasta los modelos de negocio y las asociaciones.
- Los clientes digitales actuales (tanto en B2C [servicios de empresa a consumidor] como en B2B [de empresa a empresa]) exigen una innovación continua y la mejora del acceso y del servicio. Los que no puedan (o no quieran) cumplir las exigencias cambiantes de los clientes serán superados rápidamente por competidores más innovadores y ágiles.
- Los canales digitales están cuestionando las propuestas de valor existentes, y el resultado son nuevas batallas por conservar los clientes actuales y por atraer a nuevos clientes.

Acciones:

- Pensar detenidamente en lo que se espera conseguir de la innovación. A continuación, conviene planificar cómo combinar recursos, datos, tecnología y capacidades para lograr esos objetivos.
- Ir más allá de las mejoras operativas para centrarse en el crecimiento. A menudo estos dos elementos van de la mano, por lo que mejorar las aplicaciones online, por ejemplo, puede mejorar la eficiencia.
- Considerar cómo se combinan mejor los proyectos a más largo plazo y de mayor riesgo con iniciativas a más corto plazo para obtener logros de forma más rápida.
- Pensar en cómo se pueden simplificar los seguros para los clientes (aunque sean complejos) y conseguir que sea fácil trabajar con la organización.
- Anticiparse a las tendencias de los mercados y los clientes a los que se atienden. Así se pueden emplear mejor las nuevas tecnologías que, a su vez, permitirán el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Empieza a notarse la disrupción

La disrupción está generando una competencia más feroz que nunca en el sector asegurador. Están apareciendo nuevas entidades que entran en el mercado, nuevas tecnologías y nuevos modelos de negocio a un ritmo cada vez más rápido. Las compañías de seguros tienen que centrarse en las oportunidades tanto a corto plazo como a largo plazo, y deben otear el horizonte en busca de posibles riesgos y disrupciones mientras se centran en la innovación para aportar valor a largo plazo.

“Creemos firmemente que ha llegado la hora de revolucionar el sector asegurador. Pero nuestra intención va mucho más encaminada a ayudar al sector asegurador que a ser su enemigo.”

Steven Mendel, Bought By Many

Por el momento, parece improbable que Apple o Google entren de forma drástica en el juego asegurador de un modo significativo. Pero existen otros competidores del mundo de la tecnología financiera (*Fin Tech*) —igual de ágiles— que están intentando revolucionar y alterar la situación actual. Muchas compañías de seguros ya están notando su impacto.

Casi la mitad de todos los participantes de la encuesta indican que sus modelos de negocio ya se están viendo alterados por nuevos competidores más ágiles, y a muchos les preocupa claramente que la innovación genere más disrupción que valor. “Muchas firmas dedican una cantidad excesiva de tiempo a la simple defensa contra los posibles elementos disruptivos en lugar de emplear su energía en crear valor para sus clientes y accionistas, convirtiéndose ellas mismas en disruptivas”, comenta Louis Régimbal, socio de KPMG en Canadá.

Curiosamente, los participantes de Norteamérica son notablemente más propensos que sus homólogos europeos a indicar que han experimentado dificultades, y son algo más propensos a señalar esta respuesta que los participantes asiáticos.

Nuestro estudio señala que es posible que las organizaciones más grandes sean más propensas a la disrupción, ya que solo el 39 por ciento de las organizaciones de menor tamaño afirman que han experimentado la disrupción frente al 54 por ciento de las grandes organizaciones. Las compañías de seguros de vida y de salud registran niveles de disrupción más bajos que las de seguros de no vida.

“Si alguien va a alterar nuestro sector, preferimos ser nosotros.”

John Geyer, MetLife

Sin embargo, algunas entidades que se perciben como disruptivas podrían ser, de hecho, colaboradoras de las aseguradoras que aspiran a innovar. “Creemos firmemente que ha llegado la hora de revolucionar el sector asegurador; la inmensa mayoría de los seguros de todo el mundo siguen vendiéndose de manera presencial, con corredores de seguros que hacen exactamente lo mismo que llevan haciendo en los últimos 100 años”, explica Steven Mendel, CEO y cofundador de Bought By Many, una *startup* radicada en el Reino Unido que aprovecha las redes sociales para dirigirse a segmentos que son nichos de este mercado. “Pero aunque queremos alterar y cambiar el proceso actual, nuestro enfoque real se centra, de hecho, en asociarnos con aseguradoras para impulsar nuevos negocios y ayudarlas a establecer relaciones a más largo plazo con los clientes. Nuestra intención va mucho más encaminada a ayudar al sector asegurador que a ser su enemigo”.

El aumento de la competencia —tanto por parte de nuevas empresas como de entidades tradicionales más ágiles— está planteando retos para las aseguradoras de todo el mundo. Cuatro de cada diez participantes de nuestro estudio afirman que el aumento de la competencia procedente de competidores conocidos dará lugar a retos en los próximos dos años. El 28 por ciento prevé que los proveedores no tradicionales comenzarán a intervenir de forma significativa.

Los participantes norteamericanos parecen especialmente preocupados por la amenaza de nuevos competidores y son más del doble de propensos que sus homólogos europeos a mencionar a los nuevos competidores como su principal reto. De modo similar, los participantes del ramo de seguros de no vida son más del doble de propensos que sus homólogos de seguros de vida y de salud a señalar que se enfrentarán a disruptiones provocadas por nuevos competidores.

¿Cuáles son los mayores retos para su organización en los próximos dos años?



La visión de KPMG:

- La innovación no puede verse de manera aislada. Al igual que su organización está luchando por innovar, lo mismo hace la competencia. Las estrategias deben ser flexibles para responder rápidamente a cambios en el entorno competitivo.
- Observamos un cambio exponencial en los modelos de negocio a medida que las tecnologías digitales y los pagos por móviles reducen los costes marginales y debilitan las ventajas competitivas asociadas a economías de escala.
- No se puede evitar el hecho de que se avecina la disruptión. Como comenta acertadamente John Geyer de MetLife, si alguien va a alterar tu negocio, es preferible que seas tú.
- Si bien las organizaciones más grandes cuentan con más recursos para invertir en innovación, la mayoría sufre las consecuencias de sistemas heredados y tienen áreas muy aisladas que impiden actuar con agilidad. Es posible que las organizaciones más grandes se enfrenten a una desventaja a corto plazo en comparación con los competidores nuevos o de menor tamaño.
- De modo similar, las organizaciones con más diversidad global deben hacer frente a los retos que plantean competidores disruptivos en múltiples frentes. Las compañías multinacionales de seguros de no vida, concretamente, se enfrentarán posiblemente a una competencia feroz.

“Nuestro equipo directivo está muy pendiente de lo que está en juego aquí. Pero creemos firmemente que, si alguien va a alterar nuestro sector, preferimos ser nosotros”, comenta John Geyer, vicepresidente senior del Programa de Innovación de MetLife.

Si bien los participantes norteamericanos también parecen muy preocupados por el aumento de la competencia procedente de sus competidores actuales (frente a los nuevos competidores), a las organizaciones australianas les preocupa más que los competidores actuales los superen. Una vez más, los participantes del segmento de seguros de no vida son los más propensos a indicar que el aumento de la competencia procedente de los competidores actuales creará retos a corto plazo, en comparación con los participantes tanto de seguros de vida y salud como de vida y no vida.

Acciones:

- Integrar flexibilidad y agilidad en los procesos y estrategias de innovación para responder rápidamente a las nuevas oportunidades y amenazas competitivas.
- Analizar los puntos débiles de la organización que podrían ser atacados por nuevas empresas. Desarrollar primero estrategias para defender y proteger esas líneas de negocio.
- En lugar de resistirse a cada nuevo competidor que aparece, considerar cómo se podría adquirir o trabajar con actores más innovadores para mejorar el posicionamiento competitivo.
- Plantearse alianzas con socios fuera del sector asegurador. Por ejemplo, los avances en los sectores de automoción, tecnología y telecomunicaciones están cambiando la naturaleza de los seguros de automóvil; trabajar con estos sectores podría acelerar los beneficios para el cliente y ampliar la cadena de valor.
- Otear constantemente el horizonte en busca de nuevos competidores y empresas *Fin Tech* con las que podría ser conveniente asociarse.

La visión de los actores disruptivos

El lado positivo de la disruptión

Steven Mendel, CEO y cofundador de Bought By Many

En los últimos años, se me ha citado a menudo por afirmar que es hora de reformar por completo el sector asegurador. No es una amenaza, sino, más bien, una observación práctica.

De hecho, el sector asegurador ha cambiado muy poco en los últimos cien años. En su mayor parte, los productos, los precios y los canales no han cambiado; los seguros siguen vendiéndose con frecuencia directamente por agentes y corredores de seguros.

Pero dado el auge de las redes sociales, la disponibilidad de capacidades de análisis avanzados y la introducción de nuevas tecnologías, parece claro que el sector asegurador debe cambiar. Los clientes ya no quieren reunirse con agentes y corredores de seguros y ya no quieren productos genéricos. Lo que quieren es una experiencia personalizada y ofertas de productos que reflejen un conocimiento a fondo de sus necesidades y riesgos.

Ahí es donde aparece Bought By Many. Reunimos a grupos de personas que comparten sus riesgos específicos —por ejemplo, seguro médico para autónomos o personas con la enfermedad de Crohn que desean viajar— y, a continuación, trabajamos con aseguradoras para encontrar productos que respondan a esas necesidades. Ya contamos con más de 250 grupos a los que atendemos y tenemos a varios cientos más en fase de desarrollo.

Aunque podamos parecer “solo otro agregador” o un posible competidor, lo cierto es que, en realidad, estamos dispuestos a colaborar y asociarnos con el sector asegurador.

Nuestro objetivo no consiste en encontrar un grupo de personas no atendidas y luego “intimidar” a las aseguradoras para que bajen sus precios. Nuestro objetivo reside en ayudar a las aseguradoras a encontrar y a desarrollar segmentos de clientes que cubren áreas de negocio específicas que quieren o desean atender, y, a continuación, desarrollamos las comunidades adecuadas para alcanzar esos objetivos.

Por ejemplo, muchas de las aseguradoras con las que colaboramos están intentando actualmente abordar los requisitos de Solvencia II, que influyen en el grado de diversificación de la cartera de negocios que debe tener una compañía de seguros. Se acercan a nosotros con listas (a veces extensas) de áreas en las que creen que no tienen suficiente exposición y, a continuación, aprovechamos las redes sociales y búsquedas en Internet para construir, fomentar y aportar el segmento de clientes adecuados para cubrir ese vacío.

Y dado que conocemos a fondo lo que tienen de especial nuestros grupos, nuestro modelo de negocio también permite a las aseguradoras establecer relaciones reales y duraderas con sus asegurados. No es algo que puedan hacer los sitios web directos de agregadores o aseguradoras, pero nosotros sí podemos.

Lo que hemos descubierto es que las aseguradoras que dedican tiempo a comprender nuestra oferta y valor nos adoran e inmediatamente se dan cuenta de que quizás no sea tan malo que haya algo de disruptión en el sector asegurador.

www.boughtbymany.com

Innovación añadida

Shaun Williams, CEO de Life Insurance Made Easy (LIME)

Admitámoslo: las compañías de seguros de vida no son las más adecuadas para la innovación disruptiva. La mayoría de ellas están tan atadas por los sistemas heredados, procesos de cumplimiento normativo y modos de trabajo arraigados que —aunque quisieran— les exigiría una dedicación considerable de esfuerzo el simple hecho de impulsar cualquier cambio real, y ya no digamos lograr un cambio brusco en sus modelos y estrategias actuales.

Por ese motivo, cuando establecimos LIME por primera vez, sabíamos que teníamos que empezar desde cero. Queríamos deshacernos de todas las nociiones preconcebidas sobre cómo se supone que tienen que actuar las compañías de seguros de vida y cómo se supone que hay que vender estos seguros. En resumen, queríamos reinventar por completo el ciclo de vida de los seguros.

Pero en lugar de centrarnos en mejorar la situación actual para las aseguradoras, analizamos el proceso desde la perspectiva del cliente. ¿Qué quieren realmente los clientes? ¿Qué tipo de experiencia buscan? ¿Qué determina el valor para ellos? Y, ¿cómo podemos utilizar la tecnología para rediseñar por completo el sistema con el fin de satisfacer estas demandas fluctuantes?

Nos llevó casi tres años de desarrollo, pruebas y perfeccionamiento continuos. Pero hoy, nuestra plataforma es básicamente un proceso completo y compacto de seguros de vida que representa un modelo totalmente nuevo para las aseguradoras. Está más automatizado, más controlado, es más rápido, más eficaz y más escalable, y a los consumidores les encanta; lo que solía llevar meses ahora se hace en minutos y —como hemos gamificado el proceso de aplicaciones de interfaz (*front-end*)— también es bastante divertido.

Muchos consideran que somos advenedizos; un posible disruptor del sector. Y, en cierto modo, así es. Pero las aseguradoras no tendrán que competir con LIME, sino que lo más probable es que sus competidores tradicionales utilicen una plataforma LIME.

Ya estamos trabajando con algunas de las aseguradoras tradicionales más importantes del mundo para convertir nuestra plataforma en un nuevo canal y fuente de innovación. Como solo es necesaria una ligera integración en los sistemas y tecnología existentes, nuestra plataforma puede añadirse incluso a los sistemas heredados más difíciles de manejar.

También estamos trabajando con grandes entidades financieras

interesadas en establecer un negocio de seguros de vida pero que carecen de las habilidades, la financiación y los recursos para gestionarlo. Nuestro sistema puede lanzarse en un nuevo mercado en cuestión de meses y a una fracción del coste de desarrollo que tiene un proceso de seguros tradicional integral a gran escala.

En definitiva, en lugar de ser los propios disruptores, nos asociamos con otras aseguradoras y entidades financieras para ayudarles a convertirse en *disruptores*. Y, al hacerlo, estamos contribuyendo a que el sector asegurador innove, evolucione y —en última instancia— se centre más en el cliente.

www.lifeinsurancemadeeasy.com/au



Dar a los clientes lo que quieren

Matthew Gledhill, CEO de Beagle Street

En Beagle Street, no solo queremos alterar el sector asegurador, sino que queremos transformarlo por completo. Lo cierto es que el proceso actual tradicional de seguros de vida es gravoso, no está en consonancia con las necesidades del cliente y es demasiado complicado.

Por tanto, nos centramos exclusivamente en dar a los consumidores de hoy lo que quieren mediante seguros de vida sencillos, asequibles y más accesibles. Nuestra estrategia está funcionando claramente; comenzamos nuestra andadura en 2012 y ya hemos adquirido más del 8 por ciento de la cuota del mercado de seguros de vida del Reino Unido; *The Times* nos ha nombrado el número uno en seguros de vida del Reino Unido. Y un dato más importante aún es el hecho de que nuestros clientes afirman en las opiniones que somos “excelentes” y nos conceden una puntuación de 9,3 en una escala de 0 a 10 en el servicio al cliente.

¿Cómo triunfamos tanto en tan poco tiempo? Fácil: nos centramos en el cliente. En ofrecer lo que los clientes quieren: simplicidad, accesibilidad y valor. Por eso nuestros productos pueden comprarse *online* en 10 minutos, normalmente a precios que son un 30 por ciento inferiores a los que ofrecen las empresas tradicionales, y con una cesta de servicios de valor añadido incluidos de forma gratuita.

Nuestros clientes están fascinados con nosotros porque —a diferencia de otras aseguradoras— establecemos una conexión emocional, y no racional, con nuestros asegurados. En definitiva, sabemos que comprar un seguro de vida es un acto de amor, no un acto de temor. Y, por consiguiente, diseñamos nuestros productos y nuestros servicios con valor añadido para reflejar ese motivo altruista.

Por ejemplo, ofrecemos servicios gratuitos de redacción de testamento y servicios de asesoramiento familiar a nuestros asegurados y a sus familias.

Enviamos un correo electrónico a los beneficiarios de los asegurados para garantizar que tienen los datos de cobertura correctos por si sucede algo. Incluso realizamos búsquedas periódicamente en registros oficiales de defunciones para garantizar que los seres queridos reciben los pagos incluso si no tienen los datos correctos para presentar una reclamación.

Parte de nuestro éxito es el resultado del firme compromiso de nuestro personal con el cliente. De hecho, cuando recibimos una queja seria de un asegurado, solemos invitarlo (en vuelo en primera clase) a nuestras oficinas para que se siente con las personas que diseñan y gestionan esos productos para poder aprender —de primera mano— cómo mejorar y rediseñar ese producto con el fin de satisfacer mejor las necesidades del cliente en el futuro.

La mayor parte de nuestro éxito, no obstante, se debe a nuestro enfoque centrado firmemente en la innovación. Nos dimos cuenta enseguida de que se avecinaba un gran cambio en la forma de distribuir los seguros de vida y, por tanto, centramos nuestra atención en innovar en la distribución y en invertir cantidades considerables en mejorar la forma de vender los seguros de vida.

Es obvio que nuestra meta no consiste en acumular los mayores beneficios. Nuestra meta radica en ofrecer el mejor servicio y la mejor propuesta al cliente. Y nuestra experiencia muestra que —si acertamos— obtendremos rápidamente beneficios.

www.beaglestree.com

El apetito innovador

Dado que estamos rodeados de fuerzas de innovación y disruptión, cada vez son más las aseguradoras y los mediadores con visión de futuro que esperan acelerar su motor de innovación. Los que cuentan con marcos de innovación y presupuestos acotados indican que ya ha comenzado una nueva era de cambio.



Cuando novedades como la informática cognitiva se generalicen, creo que empezaremos a observar algunos nuevos enfoques bastante radicales con respecto a la gestión de la cartera de pólizas vigentes.”

Susan Holliday, Swiss Re

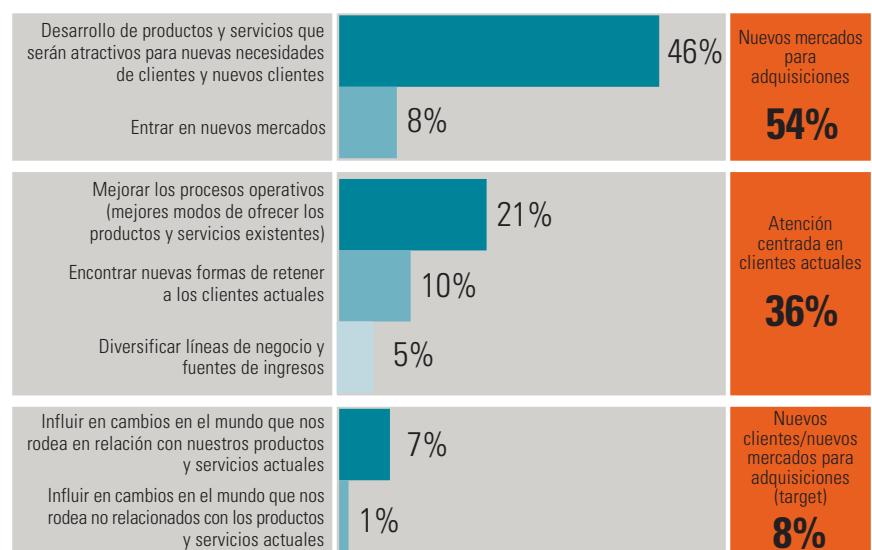
Si suponemos que las organizaciones con presupuestos destinados a innovación y con estrategias bien articuladas para toda la empresa representan la “vanguardia” de la innovación en seguros, los indicios sugieren que son más las organizaciones avanzadas que ya se están preparando para la batalla competitiva impulsada por la innovación que se avecina. De los participantes de nuestro estudio, los que disponen de una estrategia de innovación formalizada son el doble de propensos a afirmar que su enfoque principal se centra en el desarrollo de nuevas propuestas que sean atractivas para nuevas necesidades de clientes y nuevos segmentos de clientes, en lugar de mejorar sus procesos operativos.

Además, nuestro estudio indica que los que ya invierten en innovación intensificarán sus esfuerzos. De hecho, el 93 por ciento de los que ya cuentan con presupuestos destinados a innovación señalan que esperan que aumenten en los próximos dos años, frente a tan solo un 7 por ciento que espera que se reduzcan sus presupuestos. Nuestros datos muestran que las organizaciones más grandes tienen más expectativas de que aumente el presupuesto que sus competidores de menor tamaño.

Los participantes de Australia parecen, en cierto modo, menos optimistas. Las economías de escala podrían ser parte del reto. Como comenta Eric Wang, director de la oficina AMP Portfolio en AMP, una organización de seguros y servicios financieros radicada en Australia, “el tamaño de nuestro mercado en Australia dificulta la innovación porque a menudo resulta difícil

¿En qué se centra primordialmente su estrategia de innovación?

Entre las aseguradoras que cuentan con una estrategia de innovación formalizada N=129



Fuente: KPMG International 2015.

lograr el tipo de concentración de clientes que se necesita para justificar cuantiosas inversiones en productos y servicios nuevos. Sospecho que las organizaciones australianas intentarán con más frecuencia aprovechar algo que ya se ha desarrollado en el extranjero”.

Sin embargo, algunos podrían sostener que las aseguradoras y los mediadores podrían beneficiarse más en esta fase de su evolución si aplicasen la innovación a los procesos administrativos (*back office*) en lugar de desarrollar nuevos productos y canales de distribución. Según Susan Holliday, responsable de Estrategia de Reaseguros en Swiss Re, “a todos les encantan los nuevos canales y opciones de distribución, y ofrecer a los clientes la opción de comprar productos en la red o a través de aplicaciones móviles es fantástico. Pero en mi opinión, el sector no ha abordado realmente muchos de los retos del área administrativa (*back office*) que se derivan de disponer de una gran cantidad de pólizas vigentes. Cuando novedades como la informática cognitiva se generalicen, creo que empezaremos a observar algunos nuevos enfoques bastante radicales con respecto a la gestión de la cartera de pólizas vigentes”.

Los participantes procedentes de empresas medianas se centran significativamente más en el desarrollo de nuevos productos que sus homólogos de menor y mayor tamaño. Debido a que es posible que estas organizaciones cuenten con las economías de escala para invertir en nuevos avances al tiempo que siguen siendo más ágiles, estos datos indican que las empresas medianas tienen la oportunidad de ser disruptivas para sus competidores de mayor y menor tamaño.

La visión de KPMG:

- A los que han tomado enseguida la iniciativa en la innovación les está costando mucho mantener su trayectoria. Los que aún no hayan comenzado se quedarán posiblemente rezagados cuando se acelere el ritmo de la innovación.
- La competencia en el futuro consistirá menos en “los grandes derrotarán a los pequeños” y más en “los rápidos derrotarán a los lentos”, por lo que se brinda una oportunidad única en la vida para que las entidades más ágiles cobren impulso y las tradicionales se reinventen.
- Un presupuesto destinado específicamente a la innovación —o al menos el hecho de liberar a los proyectos de innovación de los objetivos de beneficios a corto plazo— y una estrategia de innovación general también son los pilares fundamentales para impulsar el crecimiento basado en la innovación.
- Será necesario aumentar la inversión de corto a medio plazo. Como sucede con la mayoría de proyectos de transformación, es necesario gastar dinero para ganar dinero.

Acciones:

- Desarrollar una estrategia formal para la innovación que incluya un buen gobierno, metas y objetivos claros.
- Garantizar que los presupuestos, tanto si se administran en la unidad de negocio, como si se hace a nivel del Grupo, tienen un margen lo suficientemente amplio para permitir la evolución de ideas a más largo plazo.
- Fomentar una cultura basada en “equivocarse a menudo, equivocarse rápido y aprender con seguridad” con incentivos apropiados y métricas en todas las funciones principales.

El impacto de la regulación

No es de extrañar que las compañías de seguros crean que la regulación va a generar los mayores obstáculos para la innovación en los próximos dos años.

Nuestras entrevistas indican que esto se debe en parte —dados los errores que dieron lugar a la crisis financiera global más reciente— a que los reguladores juzgan con dureza la “innovación.” “Desde la perspectiva de la regulación, no siempre se considera necesariamente positivo invertir en soluciones más innovadoras, productos innovadores o formas innovadoras de distribuir los productos,” explica Martin Mueller de Swiss Re.

Otros creen que los requisitos demasiado rigurosos de la regulación están reduciendo el margen para la innovación en el sector y es posible que generen consecuencias no previstas. “En la mayoría de los mercados, el carácter tan oneroso y detallado de los requisitos de regulación suele frenar la innovación, y eso puede obligar a los *disruptores* a operar fuera del sector regulado,” comenta preocupada Susan Holliday de Swiss Re. “Dicho esto, la regulación siempre va por detrás de la innovación, así que no me cabe ninguna duda de que los reguladores se pondrán al día tarde o temprano.”

A la vez, de los datos de nuestro estudio se desprende que muchos creen que el aumento de la regulación y de los requisitos de cumplimiento acapará toda la atención y capacidad disponibles, por lo que quedará poco tiempo para asignar a la innovación.

Si bien consideran que la regulación supone un reto, algunos creen que, en cierto modo, ha protegido a las aseguradoras de la disruptión. “Existen componentes de la emisión de pólizas de seguro que tienen que ver con la regulación, con el cumplimiento normativo, el diseño de productos, hipótesis actuariales, suscripción, etc., que son cumplimiento, regulación o los relativos a riesgos.”

Errar el tiro



Para nosotros, es cuestión de supervivencia y éxito; los más rápidos en adaptarse a estas tendencias tendrán ventaja competitiva.”

Antonio Huertas, MAPFRE

Si bien muchas aseguradoras reconocen la existencia del nuevo mundo de oportunidades que aporta la innovación, muchas parecen reacias a ser las primeras en dar el primer paso. Este dato no sorprende del todo; la mayoría de las organizaciones que respondieron a nuestra encuesta indican que no tienen las características de una organización innovadora: por ejemplo, presupuestos destinados específicamente a la innovación, estrategias formales, apoyo de los niveles directivos y métricas de desempeño.

Teniendo en cuenta que la mayoría de aseguradoras y mediadores reconocen el vínculo entre innovación y crecimiento —y que la mayoría de participantes parecen cada vez más preocupados por la amenaza de nuevas entidades que entran en el mercado y competidores más innovadores—, es, en cierto modo, desconcertante que pocas parezcan dispuestas o interesadas en aprovechar la “ventaja de ser el primero”.

De hecho, solo el 32 por ciento de los participantes afirman que su organización es una “pionera” cuando se trata de innovación, mientras que el 40 por ciento parece contentarse con ser “seguidores rápidos”. Más de una cuarta parte de todos los participantes declaran que no disponen de una filosofía perceptible.

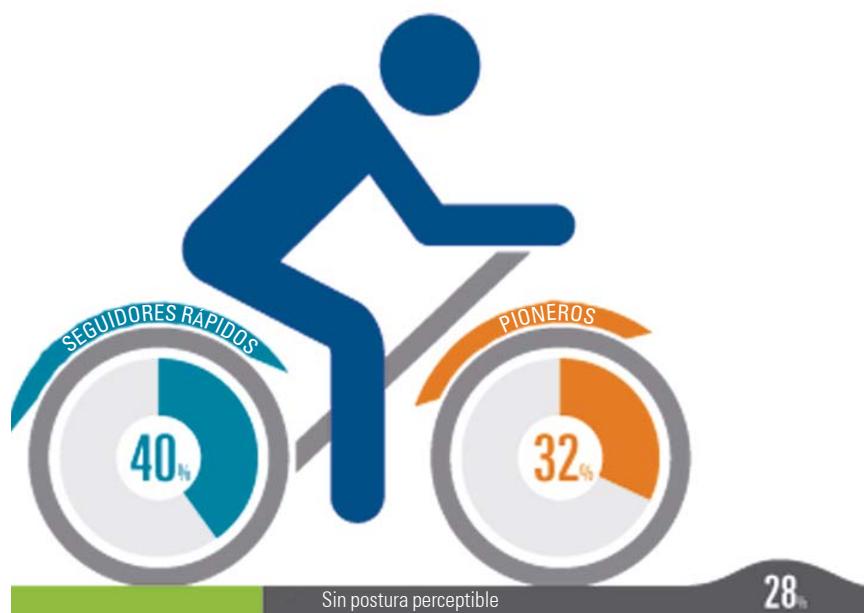
“Para nosotros, es cuestión de supervivencia y éxito; los más rápidos en adaptarse a estas tendencias tendrán ventaja competitiva”, comenta Antonio Huertas, presidente y CEO de MAPFRE, un grupo de seguros multinacional



Creemos que lograr el nivel adecuado de innovación, la mentalidad adecuada en toda la entidad y, sobre todo, el enfoque adecuado centrado en el cliente es más importante que acelerar la velocidad de lanzamiento al mercado o apresurarse para obtener economías de escala.”

David Akers, AMP

Pioneros frente a seguidores rápidos en innovación



que crece con rapidez y tiene su sede en España. "Las nuevas generaciones esperan nuevos productos y nuevos canales de distribución, así que nuestro reto consiste en cumplir sus expectativas rápidamente".

Sin embargo, nuestras entrevistas sugieren que algunas organizaciones están comercializando intencionadamente las innovaciones a un ritmo más prudente. Según David Akers, director de Transformación de AMP en Australia, "el sector se ha visto históricamente limitado por el objetivo de lograr economías de escala y comercializar nuevas ideas para cumplir los requisitos de rentabilidad internos o los plazos de desarrollo.

En AMP creemos que lograr el nivel adecuado de innovación, la mentalidad adecuada en toda la entidad y, sobre todo, el enfoque adecuado centrado en el cliente es más importante que acelerar la velocidad de lanzamiento al mercado o apresurarse para obtener economías de escala".

Una vez más, las empresas medianas demuestran un apetito innovador mayor; son un 25 por ciento más propensas que sus homólogas de menor tamaño a clasificarse como pioneras. Los encuestados australianos indican que están más dispuestos que sus homólogos de otras regiones a reclamar la ventaja de ser los primeros.

Según nuestra experiencia, las entrevistas y el estudio de investigación, son pocas las aseguradoras que demuestran tener las características de una organización

innovadora y, por consiguiente, es posible que sean pocas las que ya estén preparadas para mantener la innovación a largo plazo.

Consideremos, por ejemplo, que menos de la mitad de todos los participantes (47 por ciento) afirman que ya cuentan con una estrategia de innovación que se aplica en toda la empresa y solo el 39 por ciento declara tener un presupuesto destinado a innovación.

Muchos participantes parecen tener dificultades a la hora de obtener el apoyo de los niveles directivos en programas de innovación —algo que es fundamental para el éxito— y menos de una cuarta parte señala que existe un máximo responsable de innovación u otro cargo directivo que se dedica específicamente a impulsar la innovación.

Con frecuencia parece que no existen otros indicios de una estrategia de innovación sofisticada. Menos de una cuarta parte de los participantes señalan que utilizan los macrodatos (*big data*) y los análisis de datos para contribuir a impulsar sus programas y decisiones de innovación; uno de cada cinco admite que no dispone de un procedimiento formal para medir el retorno de la inversión en innovación.

Ahora bien, la importancia de la innovación sí se entiende en los niveles jerárquicos altos, solo el 20 por ciento de los participantes desconocen con qué frecuencia se habla de innovación en los consejos de administración.

La visión de KPMG:

- Las organizaciones necesitan tomar una decisión bien fundada sobre si ser los pioneros o ser seguidores rápidos, basándose en el apetito de riesgo, los valores y las capacidades.
- Las aseguradoras sin los pilares adecuados para la innovación —como el apoyo de los niveles directivos, inversión destinada específicamente a innovación, estrategias formales y nuevas capacidades— tendrán dificultades para competir en una era de cambio exponencial.
- A las que operan en mercados más pequeños o tienen presupuestos de inversión más limitados les conviene centrarse en mejorar la adopción de las tecnologías emergentes para aprovechar rápidamente el cambio.
- Si bien algunas aseguradoras están experimentando con la creación de centros neurálgicos (*hubs*) o laboratorios, nuestra experiencia indica que —aunque ese planteamiento puede acelerar ideas individuales— no contribuirá a crear una cultura de innovación arraigada en la compañía por sí sola.
- Existe una idea equivocada de que la innovación exige pensar de forma abstracta y que las grandes ideas surgen después de crear el entorno adecuado para la innovación. Lo cierto es que la innovación es un proceso, y proporcionar las herramientas y la infraestructura conducirá con más probabilidades al éxito que dejar simplemente "un espacio en blanco" para que la gente lo ocupe.

Acciones:

- Evaluar la capacidad de la organización para innovar de forma más rápida y más coherente que sus competidores. Ser realista sobre si se debe aspirar a ser un pionero o un seguidor rápido.
- Centrarse en mejorar los pilares de un programa de innovación fuerte y sostenible, como estrategias formales, presupuestos destinados específicamente, métricas y objetivos claros.
- Otear constantemente el horizonte para ser proactivos a la hora de satisfacer las demandas de nuevos clientes o posibles amenazas competitivas procedentes de empresas *Fin Tech* u otros agentes disruptivos ajenos al sector.

Enfrentarse a retos comunes

Si bien gran parte de las aseguradoras saben que necesitan innovar, la gran mayoría se enfrenta a dilemas de innovación complejos relacionados con la competencia, la capacidad y el coste. Aunque muchas afirman que ya han tomado medidas para fomentar una mayor innovación, nuestra experiencia indica que pocas son lo suficientemente audaces.



Muchas aseguradoras saben qué necesitan hacer para impulsar la innovación, pero admiten que carecen de las habilidades para lograrlo.”

Mary Trussell,
KPMG International

Teniendo en cuenta que ya se están produciendo muchos cambios en todo el sector —no solo derivados de la innovación sino también provocados por nuevas normativas, nuevas demandas de clientes y nuevas expectativas—, pocas aseguradoras parecen tener tiempo o ancho de banda para asumir nuevos proyectos. De hecho, el 79 por ciento de los participantes de todo el mundo señalan que ya están trabajando al máximo, simplemente, para cubrir sus requisitos esenciales.

Curiosamente, las organizaciones más grandes y las compañías de seguros de vida y no vida declaran que tienen menos dificultades de capacidad que sus homólogos mientras que las empresas de seguros de daños y accidentes registran con más frecuencia limitaciones en cuanto a capacidad.

Los retos relativos al talento también parecen frenar a las aseguradoras a la hora de apostar por más innovación. La falta de habilidades y competencia es citada por el 74 por ciento de los participantes como uno de los tres obstáculos principales para la innovación, especialmente en el caso de organizaciones pequeñas y medianas y las radicadas en Europa.

“En resumen, las aseguradoras saben qué necesitan hacer para impulsar la innovación, pero admiten que carecen de las habilidades para lograrlo”, comenta Mary Trussell.

Debido a que pocos participantes señalan que sus organizaciones cuentan con un presupuesto destinado específicamente a innovación, quizás no sea de extrañar que los participantes, en general, mencionen la falta de inversión y el aumento de las presiones sobre los costes como los principales obstáculos para la innovación.

En respuesta, las aseguradoras parecen haber probado una variedad de estrategias e iniciativas para contribuir a mejorar la innovación en toda la empresa. Muchas se han centrado en mejorar la cualificación o formar a sus organizaciones para ser más innovadoras; el 51 por ciento señala que ha adoptado programas de cambio cultural para fomentar la innovación, mientras que el 36 por ciento afirma que ha introducido programas de formación centrados en habilidades de innovación y generación de ideas.

“En los últimos años, hemos dedicado nuevos recursos y nuevas inversiones a la innovación, pero hemos decidido intencionadamente no ejecutar nuevos programas de cambio cultural y preferimos en cambio seguir un enfoque más “basado en hechos” con respecto a la comunicación y al compromiso de los empleados en torno a la innovación”, explica el Dr. Thomas Blunck de Munich Re.

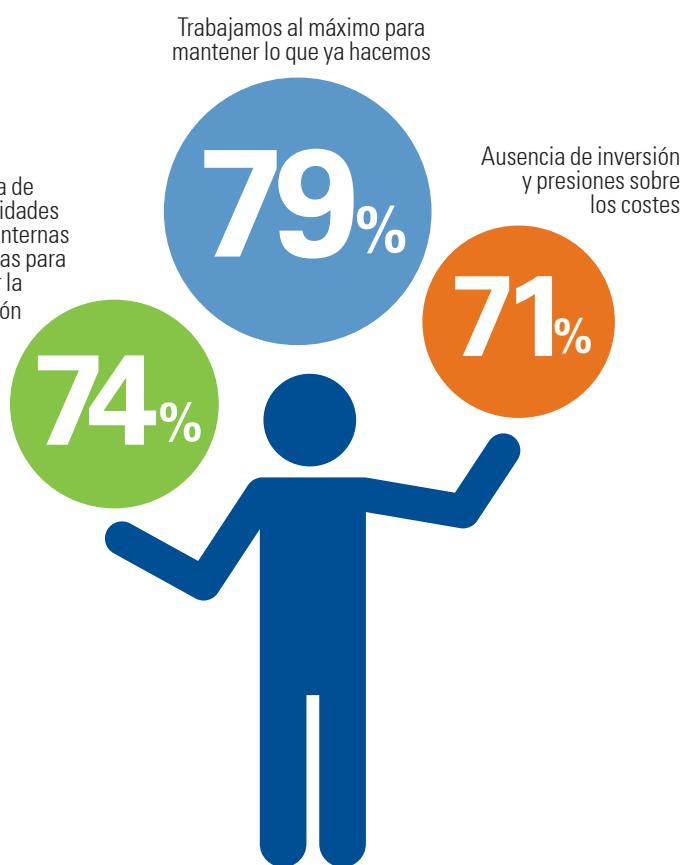


Algunas se han centrado en ampliar su ecosistema de innovación. El 43 por ciento señala que ha establecido asociaciones con académicos, organizaciones Fin Tech y otros terceros para impulsar la innovación; el 34 por ciento ha contratado a una firma externa o ha externalizado la función de innovación. Otros han cambiado sus modelos de negocio y estructuras organizativas para impulsar el

cambio, incluso mediante la creación de equipos dedicados al cien por cien a la innovación.

Sin embargo, nuestra experiencia señala que, si bien todas estas medidas son iniciativas válidas, pocas organizaciones son lo suficientemente audaces en su visión o en su ejecución para impulsar verdaderamente el cambio.

¿Cuáles son los tres mayores retos de innovación internos de su organización?



Fuente: KPMG International 2015

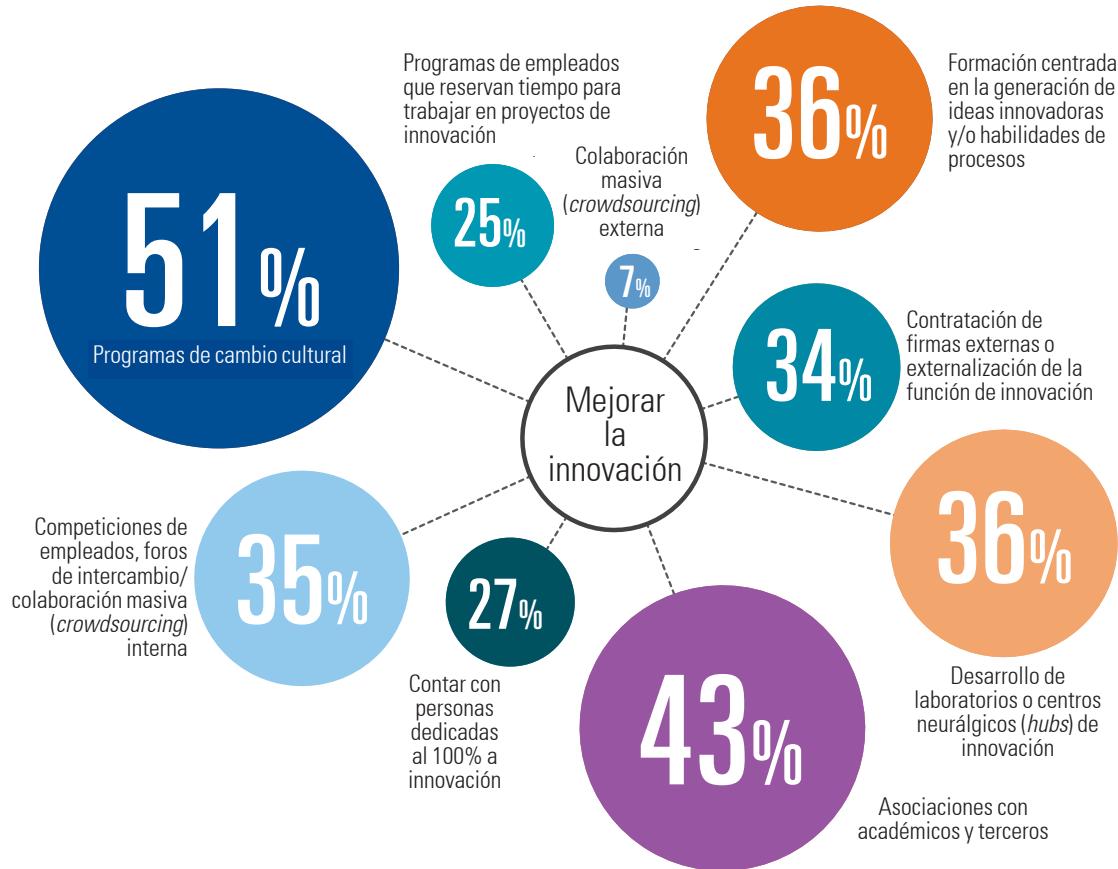


Hemos decidido intencionadamente no ejecutar nuevos programas de cambio cultural y preferimos en cambio seguir un enfoque más ‘basado en hechos’ con respecto a la comunicación y al compromiso de los empleados en torno a la innovación”.

Dr. Thomas Blunck, Munich Re

“Mi grupo no es un laboratorio de I+D, sino una organización que sirve de catalizador. No obtenemos financiación para hacer experimentos y proyectos piloto, sino que nos centramos más bien en trabajar con las unidades de negocio en retos empresariales específicos donde podemos aplicar nuestras herramientas y metodología a su diversidad con el fin de generar ideas creativas para aportar valor al cliente”, añade John Geyer, vicepresidente senior del Programa de Innovación de MetLife.

En los últimos cinco años, ¿en cuáles de las siguientes iniciativas se ha comprometido su organización a mejorar la innovación?



Nota: El gráfico no equivale al 100 por cien porque los participantes tenían que seleccionar todas las opciones que correspondiesen.

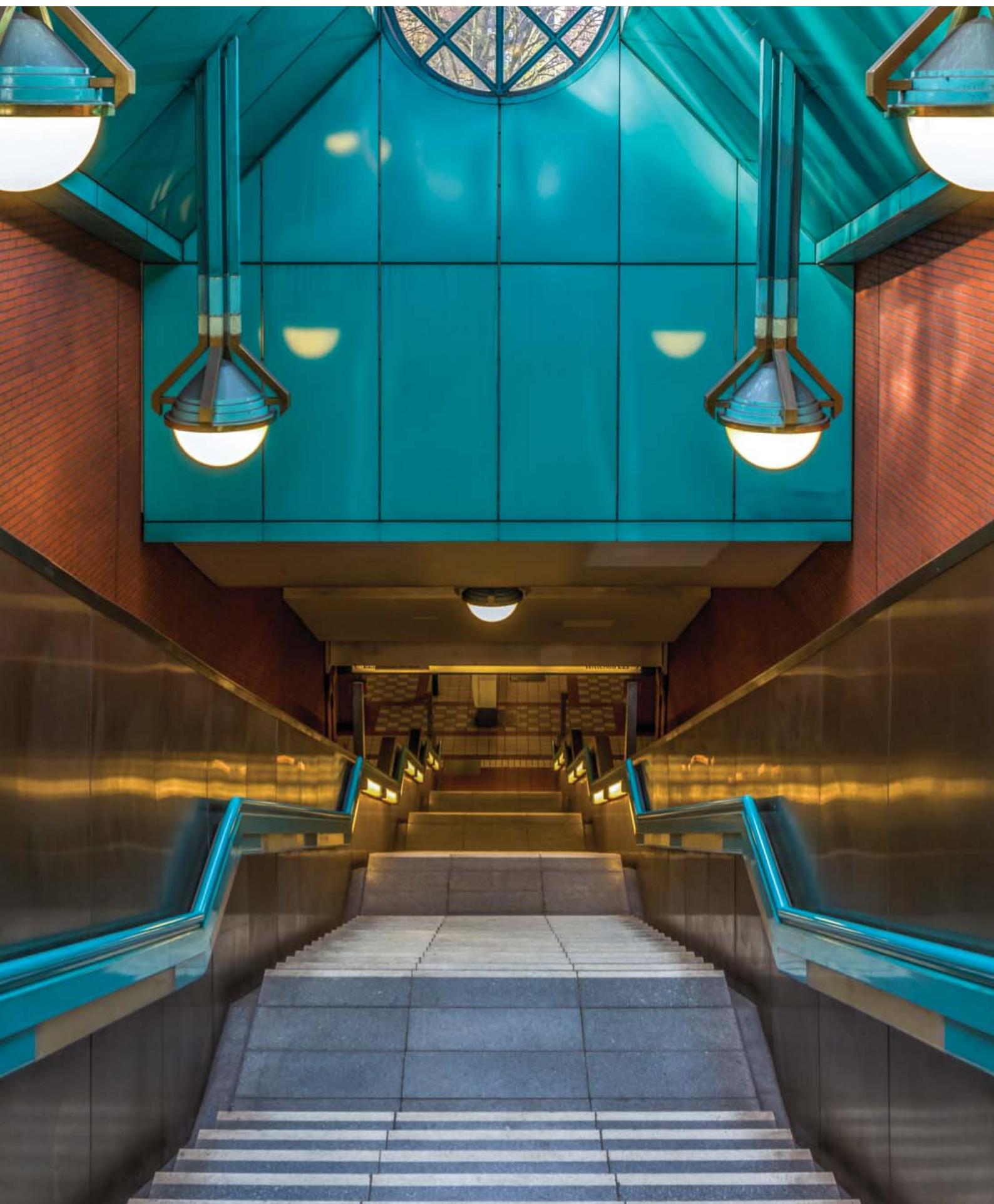
Fuente: KPMG International 2015

La visión de KPMG:

- Las aseguradoras y los mediadores necesitan centrarse en garantizar la combinación adecuada de competencias, capacidad y capital para impulsar la innovación a largo plazo. Esto supondrá encontrar nuevas formas de mejorar la agilidad y la innovación a pesar de los sistemas heredados y los procesos de gestión de datos.
- Las asociaciones serán fundamentales para el éxito futuro pero son necesarias las estructuras, los modelos y la infraestructura adecuados para crear valor.
- Es posible que simplemente llevar a cabo programas de cambio cultural no genere los resultados deseados: los programas deben ser constantes y los resultados deben integrarse en el tejido de la organización, en lugar de ser la "novedad de un día" que enseguida se olvida.
- Promover la diversidad de pensamiento es una de las claves para lograr la innovación.

Acciones:

- Evaluar a fondo la infraestructura, el talento y las competencias disponibles para maximizar los recursos con los que se cuenta.
- Considerar cómo se puede adaptar la arquitectura de TI y los programas de incentivos a empleados para mejorar las habilidades tanto técnicas como sociales.
- Explorar una amplia variedad de posibles socios y modelos de asociación para maximizar la inversión en innovación al tiempo que se mejora el acceso a nuevas ideas y a profesionales con talento.
- Los problemas heredados no pueden resolverse externalizando simplemente la innovación a generaciones más jóvenes y más expertas en tecnología. Se deben incluir en el proceso de innovación, pero, al igual que ocurre con cualquier cambio cultural, es necesario que la innovación se dirija desde arriba (la alta dirección).
- Digitalizar progresivamente los principales procesos y explorar nuevos modelos de negocio que pueden habilitar esas tecnologías.



Un mundo de innovación

Para saber más sobre qué significa “innovación” para las aseguradoras y mediadores maduros, hemos explorado los enfoques en tres organizaciones.

MAPFRE desarrolla su cultura de innovación a través de socios y procesos

Conocida desde hace tiempo por la innovación en productos y servicios, el grupo global de seguros MAPFRE continúa adaptando su cultura de creatividad a los retos actuales, incluida la regulación y los nuevos competidores disruptivos.

“Teniendo en cuenta que ‘Innovación para el liderazgo’ es un valor esencial en MAPFRE, siempre nos hemos centrado en atender a los clientes de un modo diferente y mejor,” comenta Antonio Huertas, presidente y CEO del Grupo MAPFRE.

Por ejemplo, MAPFRE fue pionera en España en el desarrollo de un modelo de seguros basado en el servicio al cliente y ha lanzado habitualmente productos para nuevas necesidades, como los seguros para mascotas que abarcan tanto la salud de la mascota como la responsabilidad civil de los dueños, o para nuevos canales como los de máquinas expendedoras y grandes almacenes.

Si bien la innovación anterior de MAPFRE era con frecuencia “espontánea,” Huertas explica que, “dados los actuales marcos de supervisión estrictos, debemos diseñar procesos para incentivar, desarrollar y controlar nuestros esfuerzos con el fin de mantener la evolución del progreso de manera ordenada, sin poner en peligro nuestra creatividad, fluidez o flexibilidad. El refuerzo de la innovación en el diseño y lanzamiento de nuevos productos y servicios, y la difusión de mejores prácticas, fueron los principales pilares de nuestra nueva estructura organizativa que comenzó a aplicarse a principios de 2014.”

El grupo sigue una estrategia de innovación híbrida, con servicios de seguros esenciales que presta MAPFRE para proteger las relaciones con los clientes, mientras que los servicios de la siguiente generación suelen surgir mediante la colaboración con empresas y distribuidores externos de menor tamaño.

Este enfoque equilibrado ha permitido a MAPFRE construir una marca de seguros directa, Verti, para competir con los rivales digitales y aumentar las opciones a disposición del cliente, sin que se vea afectada la marca central, los clientes y los mediadores. En la actualidad, Verti ocupa los primeros puestos de las ventas de seguros de automóviles *online* en España, algo que aporta a MAPFRE sinergias y una mayor eficiencia.

Las asociaciones también han ayudado a MAPFRE a tener éxito entre la emergente clase media brasileña, al lanzar ventas de seguros mediante máquinas expendedoras y en grandes almacenes junto con un banco importante y establecimientos minoristas locales.

La innovación también es el resultado de relaciones de confianza con los proveedores y los socios de la red, desde conductores de grúa hasta médicos. MAPFRE ofrece a sus socios las herramientas y la tecnología para atender mejor a sus clientes y, a cambio, ellos comparten ideas y estimulan la innovación, como el caso de Spiga, una aplicación informática para gestionar concesionarios de vehículos pequeños que MAPFRE está ahora implantando progresivamente en todo el mundo.

“Siempre hemos sabido que nuestro futuro radica en el servicio,” observa Huertas. “Resulta mucho más difícil trabajar de forma creativa ahora que somos un grupo más grande y la regulación es más estricta, pero no podemos detener la marea y queda mucha innovación por descubrir si aprovechamos nuevas fuentes de inspiración y aplicamos nuestros procesos de innovación a pesar de que estemos creciendo en escala y en complejidad.”

Socios de IAG en innovación en código abierto para abordar catástrofes globales

En 2011, Australia experimentó un número sin precedentes de catástrofes naturales (inundaciones, ciclones, granizadas e incendios forestales) con pérdidas totales de aproximadamente 12.000 millones de dólares australianos. “Por tanto, decidimos crear una coalición de empresas expuestas directamente a catástrofes naturales y a sus impactos, y que compartían un interés por desarrollar soluciones sostenibles a largo plazo para proteger mejor la vida y los bienes,” explica Leona Murphy, directora de Estrategia en IAG y copresidenta del Principles for Sustainable

Insurance (PSI) Board (Consejo de Principios para la Sostenibilidad en Seguros).

Insurance Australia Group (IAG) puso en marcha la Australian Business Roundtable for Disaster Resilience & Safer Communities (mesa redonda de empresas australianas para la adaptación frente a catástrofes y comunidades más seguras) en diciembre de 2012. La mesa redonda es una importante coalición público-privada que abarca a sectores diversos: seguros (IAG); banca (Westpac); telecomunicaciones

(Optus); promoción inmobiliaria (Investa); reaseguros (Munich Re); y entidades sin ánimo de lucro (Cruz Roja australiana). La visión de la mesa redonda consiste en trabajar en colaboración con el Gobierno australiano para aplicar cambios en la política pública y aumentar la inversión dirigida a crear comunidades más seguras y adaptables, así como mejorar activamente la capacidad de las personas y de las empresas para soportar mejor las catástrofes naturales.

Después de que la labor de la mesa redonda acaparase una atención significativa, IAG dirigió sus esfuerzos a la acción y la reflexión a escala global y patrocinó el Global Resilience Project (GRP) en el marco de la UNEP FI PSI (Iniciativa Financiera del UNEP de Principios para la Sostenibilidad en Seguros) en 2013.¹

En el GRP se está adoptando un enfoque gradual para contribuir a crear economías y comunidades más adaptables a las catástrofes. El informe de la Fase I "Building Disaster Resilient Communities and Economies" (creación de economías y comunidades adaptables a las catástrofes), que se centra en medidas de reducción de riesgos de catástrofes adecuadas y rentables, se presentó en un importante evento de PSI celebrado en Londres en junio de 2014.

Al igual que la mesa redonda australiana, el GRP se centra en los datos y en las asociaciones para conocer a fondo las catástrofes naturales. La segunda fase del proyecto fue un completo mapa de riesgos de catástrofes global, digital

y en código abierto, elaborado en asociación con NICTA, el centro de excelencia de investigación de tecnología de comunicaciones de información de Australia. "El proceso de desarrollo funcionó bien porque fijamos objetivos claros y elegimos un socio tecnológico complementario con un excelente historial de éxitos en desarrollo de software y capacidad de mapeo", explica Murphy.

Al combinar los datos sobre exposición a riesgos, hechos históricos, vulnerabilidad, medidas de reducción de riesgos de catástrofes e introducción de seguros, el Mapa de Riesgos Global ayudará ahora a los miembros de PSI a convencer a los responsables políticos para que inviertan en medidas de reducción de riesgos de catástrofes en los países más vulnerables, y ayudarles a identificar mercados donde el argumento a favor de prestar servicios de gestión de riesgos y seguros es convincente.

"Las aseguradoras tienen que desempeñar una función importante, como parte de la solución en toda la curva de gestión de riesgos, más allá del pago de siniestros", concluye Murphy. "Son muchos los temas de debate, en lo que respecta a comprender el riesgo, transmitir el riesgo y desarrollar soluciones de seguros asequibles, accesibles y ampliables para contribuir a gestionar los riesgos. Pero no podemos hacerlo solos. Un verdadero cambio sistémico exige que todos vayamos en la misma dirección y, para lograrlo, necesitamos trabajar con los mejores socios".

Aplicación de la ciencia al ADN de AIG para centrarse más en el cliente

El grupo AIG radicado en Estados Unidos tiene un espíritu innovador integrado en su ADN, como demuestra el espíritu emprendedor del grupo de seguros multinacional en cada uno de los 100 países donde opera, además de proyectos recientes para transformar sistemas y lanzar nuevos productos.

Aunque los directivos de AIG hacen gala de estar abiertos al cambio —tanto para mejorar hoy la experiencia del cliente como para revolucionar el negocio del futuro—, se enfrentan a los mismos vientos en contra que cualquier organización global al intentar coordinar múltiples programas y centrarse en la innovación en todas las líneas de negocio y en todos los países.

"En los últimos cinco años, hemos visto cambios históricos por parte de grupos individuales en AIG en productos, siniestros, suscripción, sistemas de financiación y otros. Creo que ahora queremos concentrar esa innovación lo más cerca posible del cliente", afirma Ashley Hirst, responsable de Ciencias de AIG, en EMEA y América. "Estamos preguntando:

"¿Qué innovación valorará más el cliente?" Esto exige un proceso de toma de decisiones diferente al pensamiento reflexivo con el que todos innovamos alguna vez dentro de nuestros propios ámbitos".

La empresa nombró a un máximo responsable de Ciencias (*Chief Science Officer* o CSO), que reporta al CEO, con el fin de ayudar a AIG a convertirse en líder en la toma de decisiones basadas en pruebas. El equipo del CSO extrae y analiza los datos para ayudar a los directivos a tomar decisiones estratégicas, mediante el uso de visualización avanzada, análisis predictivos y aprendizaje automático.

El equipo también está inmerso en asociaciones de investigación con académicos y con Silicon Valley para probar nuevas tecnologías y modelos de negocio que podrían ser adoptados por AIG. Hirst explica que "estamos aprendiendo la mejor manera de colaborar con instituciones académicas —con el fin de alinear intereses, plazos y objetivos— y el modo de trabajar de forma constructiva con startups (empresas de reciente creación pequeñas y ágiles, con vistas a establecer relaciones ventajosas para ambas partes. O logramos ser realmente buenos trabajando con ellos o nos adelantará todo el mundo".

"Nuestro sector se ve cada vez más presionado por una disruptión sustancial, pero existe una oportunidad real para que una empresa global como la nuestra obtenga nuevas ideas y mejores prácticas", resume Hirst. "En el núcleo de todo, la innovación la impulsan las personas y, si contamos con un grupo de personas centradas en una meta realmente significativa, también podemos ser disruptivos y descubrir modos completamente nuevos de trabajar".

¹ <http://www.disaster-report.com/2013/02/natural-disasters-in-australia-2012.html>

Seguir avanzando

Expertos de KPMG procedentes de sectores distintos al asegurador hablan de innovación, del cliente y de cambio cultural, y reflexionan sobre qué significa esto para el sector asegurador.

Dar con el equilibrio acertado para la innovación

Stephen Hill, responsable global de Innovación en KPMG

“Un vistazo rápido a los libros sobre negocios más vendidos en Amazon ilustra claramente que la innovación es un tema candente para las empresas de todos los sectores. No obstante, no se trata de un tema que vende porque todos son buenos en ese aspecto, sino que es un tema que vende porque para todos supone un esfuerzo. Todos saben que algo ha cambiado, pero pocos comprenden verdaderamente qué se debe hacer al respecto.”

En mi opinión, la innovación consiste en algo más que simple I+D. No basta con contar con un departamento de I+D o un centro neurálgico (*hub*) de innovación. Lo que necesitan las organizaciones hoy en día es un cambio fundamental en la forma de percibir la innovación.

Lo cierto es que —durante los últimos 150 años aproximadamente— las organizaciones han dominado el arte de perfeccionar la eficiencia empresarial, mejorar lo que a menudo llamo “motor de producción”. Han dedicado muy poco tiempo al “motor de desarrollo”: la parte de la organización que se estructura para contribuir a generar agilidad e impulsar el cambio de la situación existente. Pero para que se dé una verdadera innovación, las organizaciones necesitan un equilibrio adecuado de ambos.

Esto genera tensión dentro de la organización. Al motor de producción le gusta la coherencia, el cumplimiento de las normas, la eficiencia, la fiabilidad y la velocidad. El motor de desarrollo, en cambio, valora la experimentación, la disruptión y la capacidad de equivocarse rápidamente. El motor de desarrollo quiere destruir la situación existente y el motor de producción quiere protegerla.

Es obvio que dar con el equilibrio acertado entre el motor de producción y el motor de desarrollo será una decisión a medida para cada organización.

Cuestiones clave como el apetito de cambio, la aceptación cultural del cambio, el apetito de riesgo, los requisitos de la regulación y el entorno externo influirán en el punto de giro de cada organización.

Diría que los siguientes elementos son los ingredientes esenciales para fomentar la innovación:

- La dirección debe apreciar la necesidad del cambio. Los consejos y equipos directivos deben reconocer que el crecimiento futuro de la organización depende de su capacidad para responder con decisión a estos cambios.
- Liderazgo y gobierno corporativo adecuado: una cultura más innovadora exige una evolución del gobierno corporativo que se centre en integrar las capacidades adecuadas para impulsar el cambio y la agilidad en lugar de establecer líneas estáticas en torno a la responsabilidad de la innovación.
- Garantizar que se tiene una hoja de ruta clara donde se exprese qué palancas pueden utilizarse, qué modelos de buen gobierno se requieren y qué inversiones son necesarias para unir el motor de desarrollo y el motor de producción en una única máquina de innovación bien engrasada.

Si los directivos del sector asegurador quieren seguir siendo líderes en sus segmentos y mercados, tendrán que comenzar rápidamente a explorar estos temas y, a continuación, empezar a actuar al respecto con fuerza y decisión.”

Situar al cliente en el centro

Julio Hernández, responsable global del centro de excelencia de Clientes de KPMG

“Muchos comprenden que, para que la innovación genere un crecimiento de las ventas, las aseguradoras tendrán que garantizar que los clientes ocupan el centro de su estrategia de innovación. Pero, ¿qué significa esto en realidad? Y, ¿cómo puede lograrse?

En primer lugar, las aseguradoras deben comprender qué quieren los clientes. En parte, se trata de escuchar las opiniones y comentarios de sus clientes, de seguir las redes sociales y de escanear el entorno competitivo. También consiste en escuchar lo que dicen los clientes

sobre otras personas y qué buscan los potenciales clientes.

Al mismo tiempo, las aseguradoras deben evitar analizar únicamente a sus clientes y competidores en busca de mejores prácticas y posibles actores disruptivos. De hecho, la gente transmite sus expectativas de una experiencia a otra, con independencia del sector.

Si tu compañía aérea puede decirte exactamente dónde está la maleta durante una serie de conexiones en aeropuertos extranjeros, por lógica la compañía de seguros debería ser capaz de decirte qué se puede reclamar si se inunda tu casa. Y si puedes comunicarte con tu banco por Facebook, también es probable que esperes poder hablar con una aseguradora a través del mismo canal.

Pero dejemos algo claro: solo porque los clientes exijan algo no significa que siempre deban tenerlo. En todo caso, las organizaciones deben empezar a decidir si son capaces o no de ofrecer lo que quiere el cliente de forma eficaz, segura y fiable: debe tener lógica desde el punto de vista económico. Y deben decidir si cumplir la expectativa del cliente tiene sentido en su contexto específico.

En muchos casos, las aseguradoras también podrían querer considerar si una innovación en particular es adecuada para todos sus clientes. Por ejemplo, es posible que una aseguradora decida aplicar en los siniestros de clientes con clasificaciones de riesgo más bajo un proceso automatizado de tramitación de siniestros, mientras que si se recibe una notificación de un cliente de alto riesgo que ha reclamado anteriormente varias veces debería aplicarse un proceso más detallado y minucioso. Una vez más, sin embargo, esto exigirá que las aseguradoras entiendan verdaderamente sus clientes y sus conductas para segmentar debidamente qué nivel de servicio pide cada cliente.

Las aseguradoras pueden centrarse más en el cliente y deberían hacer más para involucrar a sus clientes en todo su ciclo de innovación —desde la fase de concepción hasta el desarrollo y la comercialización— para garantizar que se centran constantemente en alinear su inversión en innovación con las expectativas del cliente. A fin de cuentas, es un buen modo de lograr el crecimiento de las ventas".

Creación de una cultura innovadora

Mark Spears, responsable global de People and Change de KPMG

"El reto de crear una cultura de innovación no es exclusivo del sector asegurador, pero, sin duda alguna, es más pronunciado que en otros.

De hecho, la experiencia indica que la mayoría de las organizaciones están perfectamente estructuradas para matar la innovación a través de procesos de revisión gravosos, controles de calidad irrelevantes, requisitos de cumplimiento demasiado restrictivos y políticas y procedimientos para toda posible eventualidad. Muy pocos elementos de las estructuras organizativas fomentan el pensamiento lateral. La innovación no es el resultado de incrementar los presupuestos de I+D; es más, la investigación ha demostrado una y otra vez que no existe ninguna relación estadísticamente significativa entre los resultados financieros y la innovación*. Las estrategias de innovación corporativa más eficaces son las que adoptan un enfoque centrado primordialmente en las personas y en la cultura.

Nuestra experiencia indica que las culturas innovadoras suelen aparecer cuando las personas sienten que tienen las riendas y controlan el proceso de innovación; cuando las personas creen que el cambio "les" pasa a ellos, tienden a resistirse. Pero cuando mente y corazón están presentes y contribuyen a "lograr que suceda el cambio", surgen con frecuencia nuevas ideas y oportunidades.

No obstante, todo debe regirse por la pauta correcta marcada desde "arriba" (la alta dirección). La forma de incentivar a los ejecutivos y directivos de grupos no

suele incluir métricas sobre innovación o cambio cultural; son retribuidos más a menudo en función del control y la reducción de riesgos.

Creo que las organizaciones de seguros deben replantearse su cultura y estrategia de talento de forma más amplia —desde los niveles directivos de la organización hasta los niveles más bajos— para impulsar un cambio cultural y fomentar la innovación.

Considere lo siguiente:

- Identificar y desarrollar a las personas que componen su cantera actual de profesionales conocidos por configurar nuevas ideas, simplificar procesos, contribuir a impulsar el cambio y tener visión de futuro.
- Al contratar, dejar claras cuáles son las habilidades y capacidades necesarias y constituir una plantilla más diversa que refleje la cultura que se espera conseguir.
- Centrarse en promover formas diferentes de trabajar, mediante recompensas, la cultura de la organización, su estrategia de talento y mediante la gestión del desempeño: son muchos elementos que hay que equilibrar y optimizar.
- Aceptar la necesidad de experimentar y que eso se convierta en el núcleo de la cultura. Comprender que existe un riesgo de fallo pero, cuando no es intencionado, verlo como una experiencia de aprendizaje.

Fomentar el cambio mediante la transformación cultural

La mayoría de aseguradoras reconocen que los empleados representan su mayor fuente de potencial de nuevas ideas. Muchas han intentado transformar su cultura para fomentar más innovación. Pero nuestra experiencia y nuestras entrevistas indican que la cultura sigue siendo un punto conflictivo clave que el sector debe superar.



Si podemos encontrar una manera de lograr que los 70.000 empleados de los 50 mercados geográficos de MetLife cooperen y comiencen a solucionar los problemas comunes, podemos aprovechar la ventaja competitiva durante otros 150 años.”

John Geyer, MetLife

La mitad de los participantes de nuestro estudio afirman que el mayor número de ideas las generan diversos grupos de trabajo de equipos multifuncionales; parece evidente que las aseguradoras pueden fomentar una mayor innovación si crean una cultura más basada en la colaboración.

“Si podemos encontrar una manera de lograr que los 70.000 empleados de los 50 mercados geográficos de MetLife cooperen y comiencen a solucionar los problemas comunes, podemos aprovechar la ventaja competitiva durante otros 150 años,” comenta John Geyer de Metlife.

Las aseguradoras parecen claramente centradas en transformar su cultura para pasar de formas de trabajar reacias al riesgo, conservadoras y aisladas a una cultura donde se fomenta la experimentación y las nuevas ideas, y donde se utilizan las habilidades de manera reflexiva. El 61 por ciento declara que anima activamente a sus empleados a experimentar. “Uno de los valores centrales de MAPFRE es el de ‘Innovación para el liderazgo’, que reconoce que nuestra innovación debe tener un propósito y —para nosotros— consiste en ser diferentes y mejores que nuestros competidores”, añade Antonio Huertas de MAPFRE.

Si bien algunos se centran en crear una cultura más innovadora, otros están generando una cultura más “centrada en el cliente” que, indirectamente, impulsará la innovación. “Yo diría que el mayor cambio cultural no consiste en la innovación en sí misma, sino más bien en la experiencia del cliente, y no estoy convencido de que a las compañías de seguros de daños y accidentes —o a cualquier aseguradora en ese sentido— se les dé tan bien centrarse en el cliente en comparación con otros sectores”, observa Henri Dolino, vicepresidente de Marketing y Estrategia Corporativa en el Grupo Desjardins General Insurance, perteneciente a Desjardins, el grupo financiero integrado de tipo cooperativo más grande de Canadá. “Se trata de escuchar la voz del cliente, comprender los cambios y oscilaciones en las expectativas, y, a continuación, utilizar enfoques innovadores para responder a esas demandas. La innovación no es una estrategia en sí misma, sino un medio para lograr un fin.”



La innovación no es una estrategia en sí misma, sino un medio para un fin.”

Henri Dolino, Desjardins

No obstante, la mitad de los participantes de nuestro estudio también nos cuentan que su incapacidad de eliminar las áreas aisladas internas está generando dificultades significativas para la innovación. No sorprende que las organizaciones más pequeñas parezcan experimentar menos problemas en relación con áreas aisladas internas, algo que refleja probablemente que sus estructuras son menos complejas y que se dan más oportunidades de colaborar.



La visión de KPMG:

- Incentivar a los empleados y crear estructuras que prioricen el éxito de los clientes —no de los productos— contribuirá a impulsar el cambio cultural y nuevas formas de pensar.
- Los sistemas, herramientas y tecnologías pueden aprovecharse para contribuir a supervisar el valor de cada interacción con el cliente para su experiencia total y contribuir a definir los objetivos del cambio cultural.
- Eliminar las áreas aisladas internas es un factor clave de éxito para crear una organización más ágil, colaborativa y flexible.

Acciones:

- Identificar focos de innovación y modelos eficaces que ya funcionen dentro de la organización para replicarlos.
- Revisar la estrategia de talento en sentido amplio y la cultura. Centrarse en desarrollar internamente un grupo de profesionales con talento, mediante la identificación de personas destacadas por configurar nuevas ideas, simplificar procesos, contribuir a impulsar el cambio y tener visión de futuro.
- Considerar la retribución de los empleados y la gestión del desempeño, y plantearse si las métricas y objetivos fomentan la innovación y la experimentación.

Estar dispuestos a alterar los modelos de negocio existentes



Al ser una empresa reaseguradora, RGA tiene la ventaja de ver el mercado en su conjunto y, por tanto, a menudo podemos aportar nuevas ideas a nuestros clientes que es posible que no hayan experimentado antes.”

Tim Rozar, RGAX

Hacer más de lo mismo pero con más rapidez no es la receta para lograr un crecimiento a largo plazo. Las aseguradoras con visión de futuro reconocen la necesidad de innovar no solo en el desarrollo de productos y servicios, sino también en la forma de abordar la innovación en sí misma. Las aseguradoras y los mediadores necesitan estar dispuestos a probar nuevos modelos y a asociarse con nuevos grupos de interés para competir duramente en un mercado competitivo.

Recognizing they may not have the skills or capacity they aspire to on their own, many insurers are embracing new models of innovation. Almost seven in ten participants say they believe their associations, and the measures taken internally, will characterize the future of innovation in their organization. Fifty-nine percent of participants say they already work with external advisors and consultants to foster innovation; 43 percent already form part of associations with academics and other third parties.

No es de extrañar que la motivación principal a favor de la colaboración sea el potencial de acceder a nuevo talento e ideas. Casi una cuarta parte de los encuestados esperan que las asociaciones los ayuden a mejorar la velocidad de lanzamiento al mercado de nuevas ideas. Lo que sorprende, sin embargo, es que solo el 4 por ciento señale que están formando asociaciones para reducir su coste de innovación o para reducir los riesgos.

Para las reaseguradoras, la innovación se centra principalmente en asociaciones con proveedores de seguros. Como comenta Tim Rozar, CEO de RGAX, sociedad dependiente de la reaseguradora global de seguros de vida RGA, “para nosotros la innovación consiste en aunar las capacidades, los conocimientos, la tecnología y los servicios para ayudar a nuestros socios a ser más eficientes y eficaces en la manera de distribuir, emitir y suscribir pólizas y asumir riesgos en sus carteras. Al ser una empresa reaseguradora, RGA tiene la ventaja de ver el mercado en su conjunto y, por tanto, a menudo podemos aportar nuevas ideas a nuestros clientes que es posible que no hayan experimentado antes”.

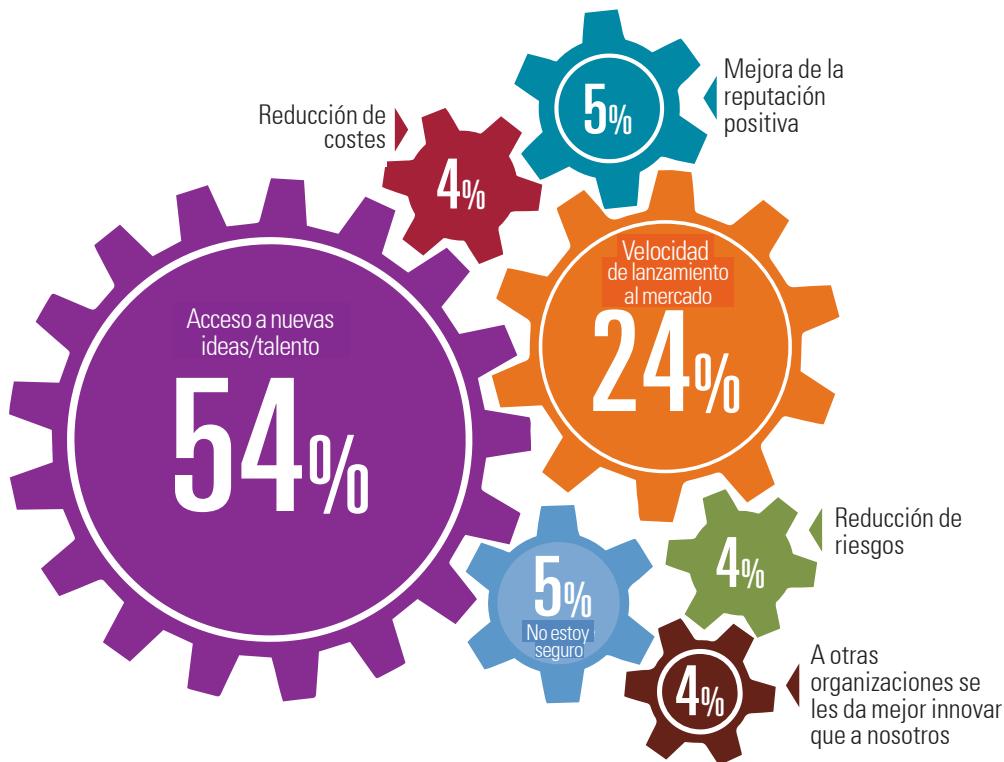
Si bien muchos buscan fuera nuevas ideas, otros optan por un enfoque más basado en ideas generadas internamente. Por ejemplo, más de un tercio (36 por ciento) señala que han desarrollado “centros neurálgicos” (hubs) o “laboratorios” en los últimos cinco años, y más de una cuarta parte (27 por ciento) afirma que cuenta con un equipo que se dedica exclusivamente a impulsar la innovación.

Algunas aseguradoras han descartado este enfoque a favor de trasladar la responsabilidad de la innovación a una organización más amplia. “Hace tres años, disponíamos de un grupo dedicado exclusivamente a la innovación que se centraba en elaborar nuevos modelos y productos, pero enseguida nos dimos cuenta de que este enfoque implicaba que más del 90 por ciento de nuestros empleados no participaban realmente en el proceso de innovación.

Hoy en día, la innovación es impulsada por las propias unidades de negocios y compartimos las historias de los "héroes" en toda la organización para mejorar la colaboración y fomentar el compromiso", comenta Albert Spijkman, presidente del Departamento de Estrategia de Mercado en Achmea, una compañía de seguros líder de los Países Bajos.

Otros se han centrado en reinventar y mejorar los procesos existentes al tiempo que crean nuevos procesos para apoyar la innovación. "Contar con procesos para incentivar, desarrollar y controlar la innovación es más relevante que nunca", comenta Antonio Huertas, presidente y CEO de MAPFRE. "Para gestionar la complejidad a medida que crecíamos, diseñamos procesos de innovación para impulsar un progreso ordenado, sin poner en peligro la creatividad, la fluidez o la flexibilidad".

¿Cuál es la principal motivación para formar asociaciones y colaborar?



Nota: El gráfico no equivale al 100 por cien porque los participantes tenían que seleccionar todas las opciones que correspondiesen.

Fuente: KPMG International 2015

La visión de KPMG:

- Obtener valor de las asociaciones exige pensar en términos amplios sobre clientes, partes interesadas, distribuidores y proveedores —el ecosistema en su totalidad— y en cómo las asociaciones aportan valor a cada uno de ellos.
- Si bien los centros neurálgicos (hubs) y laboratorios creados expresamente pueden contribuir a ser un catalizador de la innovación a corto plazo, las organizaciones tienen que encontrar modos de integrar nuevas ideas en sus principales actividades de negocio.

Acciones:

- Involucrar a partes interesadas, proveedores y clientes para explorar oportunidades con el fin de aumentar la innovación mediante asociaciones y alianzas.
- Escanear constantemente en busca de disruptores y catalizadores de innovación, y evaluar cómo defenderse, absorber o mitigar los riesgos y competidores emergentes.
- Crear y fomentar foros de clientes para introducir innovación constante en el modelo operativo y de negocio existente.

Aplicar un estilo de liderazgo ágil y consagrado

Nuestra experiencia y entrevistas sugieren que una rendición de cuentas y un liderazgo ejecutivo fuerte, ágil y consagrado en innovación puede ser un factor determinante del éxito.



No se trata de tener el mejor plan de juego, sino de contar con un entrenador que sepa qué jugadores salen al campo.”

Stephen Hill, responsable global de Innovación, KPMG International

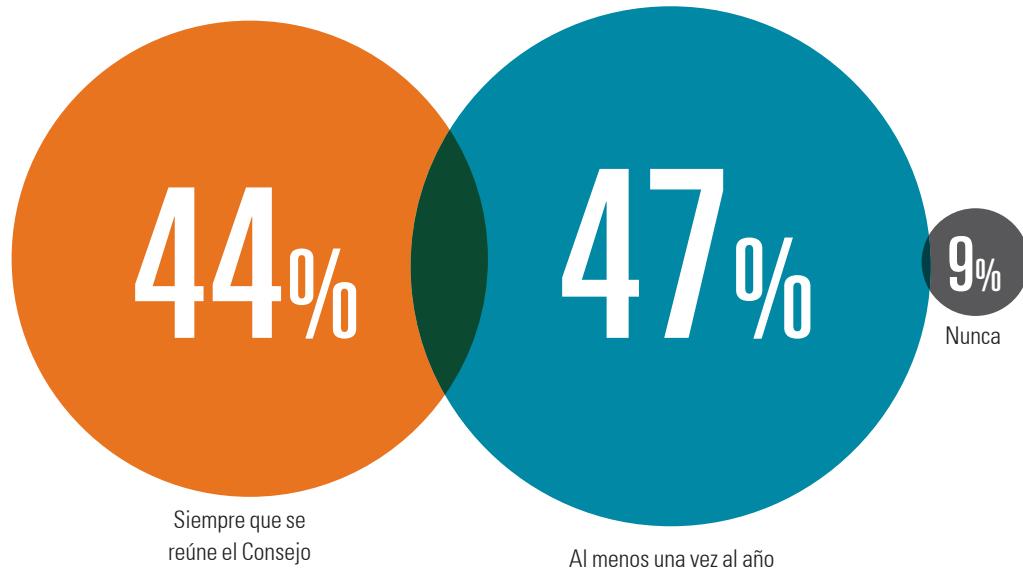
La innovación exige liderazgo, un fuerte apoyo por parte de los directivos y una visión clara. Sin embargo, el 40 por ciento de los participantes de nuestro estudio declaran que —en vez de contar con un buen gobierno claro de la innovación— la responsabilidad de la innovación recae en el “colectivo informal”. Un 31 por ciento cree que la innovación es una responsabilidad más formal, aunque sigue siendo colectiva. Solo el 11 por ciento señala que ha asignado a un miembro (o a un grupo de miembros) del equipo directivo la responsabilidad de la innovación.

Si bien el 44 por ciento señala que la innovación está en la agenda siempre que se reúne el Consejo de Administración, con mucha frecuencia se trata de un tema que se debate solo una vez al año en el Consejo de Administración, y el 9 por ciento declara que nunca se ha debatido.

“No existe ningún motor secreto detrás de una puerta que sirva para producir energía innovadora en una organización. Esa pauta debe marcarse desde la alta dirección”, explica Stephen Hill, responsable global de Innovación en KPMG. “No se trata de tener el mejor plan de juego, sino de contar con un entrenador que sepa qué jugadores salen al campo para ejecutarlo. Así se marcan los goles”.

La formación, el desarrollo y la incentivación de los responsables del liderazgo serán fundamentales. “Uno de los retos habituales para la innovación en el sector asegurador proviene de la forma de incentivar a los directivos. En la mayoría de organizaciones los que ascienden son los que no cambian las reglas. En cambio, las organizaciones deben pensar en retribuir a las personas por probar y experimentar, en vez de castigarlos cuando se equivocan”, añade Gary Reader, responsable global de Seguros en KPMG International.

Según la información de que dispone, ¿con qué frecuencia se debate la innovación en el Consejo de Administración?



Fuente: KPMG International 2015

La visión de KPMG:

- Asignar la responsabilidad a un directivo o miembro específico del Consejo no es suficiente para impulsar un cambio transformador. El Consejo y el equipo directivo deben comprometerse y participar activamente en el fomento de la agenda de innovación.
- Los promotores ejecutivos tendrán que equilibrar la necesidad de agilidad frente al deseo de mantener el control para desarrollar una cultura de innovación.

Acciones:

- Asegurar que el equipo directivo y el Consejo comprenden el impacto real de la innovación y lo imprescindible que es.
- Asignar la responsabilidad de la innovación y apoyar la función con recursos adecuados, buen gobierno y un mandato para fomentar programas en toda la empresa e iniciativas respaldadas por el Consejo.
- Centrar los esfuerzos de innovación en capacidades estratégicamente relevantes como la digitalización de procesos importantes.
- Animar a todos los niveles de la organización a participar en los retos y concursos de innovación; las buenas ideas suelen proceder de los empleados que trabajan de cara al cliente.

Comprender por qué se invierte

Como suele decirse, lo que no se puede medir no se puede controlar. Ahora bien, menos de la mitad de los participantes de nuestro estudio afirman que cuentan con una estrategia formal de innovación que sirva de guía para tomar decisiones de inversión y, por tanto, lo más probable es que carezcan de un conjunto claro de objetivos y métricas para medir el éxito.



Para nosotros, el retorno de la inversión también significa que hemos actuado de una forma que ha mejorado el servicio al cliente o ha aumentado la fidelidad en un segmento de clientes.”

Albert Spijkman, Achmea

Si bien la mayoría de organizaciones indican que miden su retorno de la inversión en innovación de algún modo, nuestra experiencia señala que son pocas las que tienen la alineación adecuada con los objetivos empresariales para comprender verdaderamente cómo sus inversiones impulsan el crecimiento.

En nuestro estudio, más de uno de cada cinco participantes admite que no dispone de un modo formal de medir el valor de su inversión en innovación. Cuando se les facilita una lista de posibles métricas, el 42 por ciento marca simplemente la casilla de “Todas las métricas siguientes”, dato que indica que no está claro cómo debe medirse realmente el retorno.

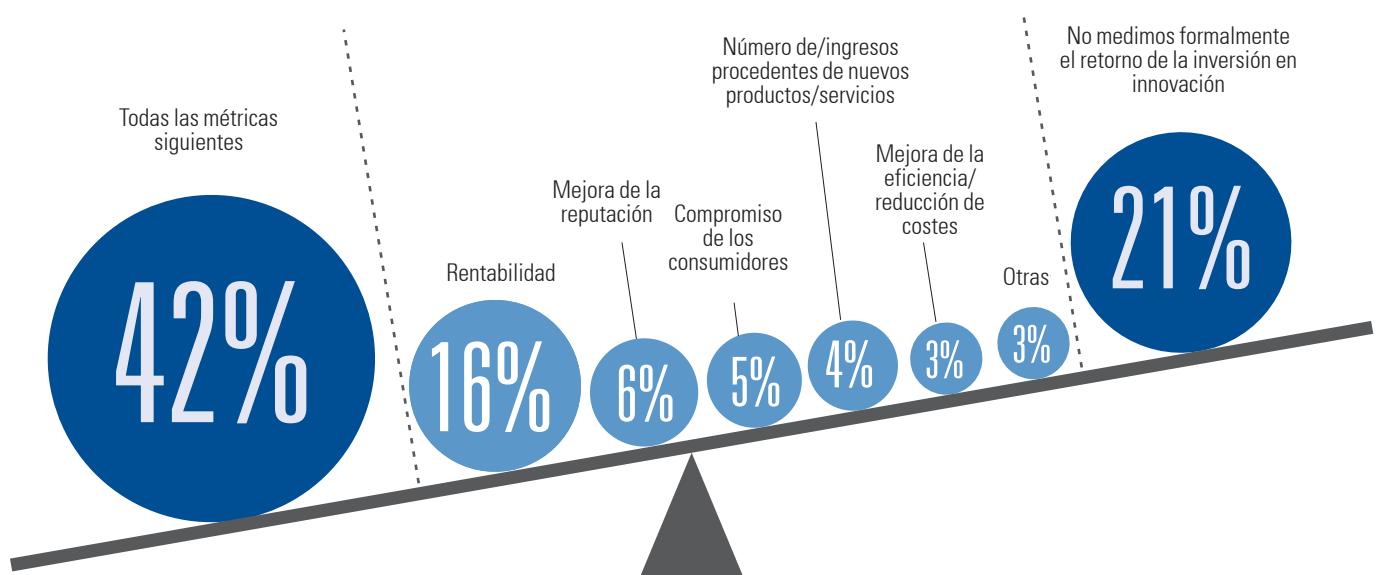
Los que seleccionan una métrica específica tienden a inclinarse por los beneficios económicos. La rentabilidad es la métrica más citada y el crecimiento de los ingresos ocupa el cuarto lugar. Otros se centran en métricas más subjetivas como la reputación pública o el compromiso de los consumidores (que ocupan el segundo y tercer puesto de las métricas individuales más comunes). “El retorno de la inversión no siempre consiste en dinero y en beneficios económicos. Para nosotros, el retorno de la inversión también significa que hemos actuado de una forma que ha mejorado el servicio al cliente o ha aumentado la fidelidad en un segmento de clientes. Es difícil prever cuál será el retorno de la inversión en determinadas iniciativas, como mejorar el contacto en las redes sociales o adoptar el WhatsApp en los centros de atención telefónica (*call centers*). Siempre necesitamos ser capaces de explicar por qué hacemos el proyecto, pero no siempre tenemos los cálculos del retorno de la inversión por adelantado en el plan de negocio”, añade Spijkman de Achmea.

La visión de KPMG:

- El buen gobierno y las métricas de innovación serán cada vez más cruciales para las aseguradoras y los mediadores. La capacidad de medir y de supervisar los programas de innovación es fundamental para comprender qué acciones ofrecen los mejores resultados que, a su vez, deberían fomentar la mejora continua en toda la organización.
- Si bien las métricas financieras son importantes, es posible que la comercialización de algunas innovaciones ocupe varios ciclos presupuestarios. Debe lograrse un equilibrio entre los resultados financieros y los objetivos a largo plazo.



¿Cómo mide el retorno de la inversión en innovación?



Fuente: KPMG International 2015

Acciones:

- Reunir un equipo multifuncional para ayudar a elaborar y articular una estrategia de innovación sólida y coherente en toda la organización.
- Garantizar que los programas e iniciativas de innovación están respaldados por objetivos claros, medibles y relevantes.
- Elaborar estrategias de innovación que se apliquen en toda la empresa y que incluyan funciones claras, responsabilidades, métricas y buen gobierno.

Aprender de los demás

Teniendo en cuenta que son tantos los “seguidores rápidos” confesos, las aseguradoras deberían esforzarse por aprender no solo de las nuevas empresas que entran en el mercado y de las pioneras, sino también de las entidades no pertenecientes al sector asegurador.



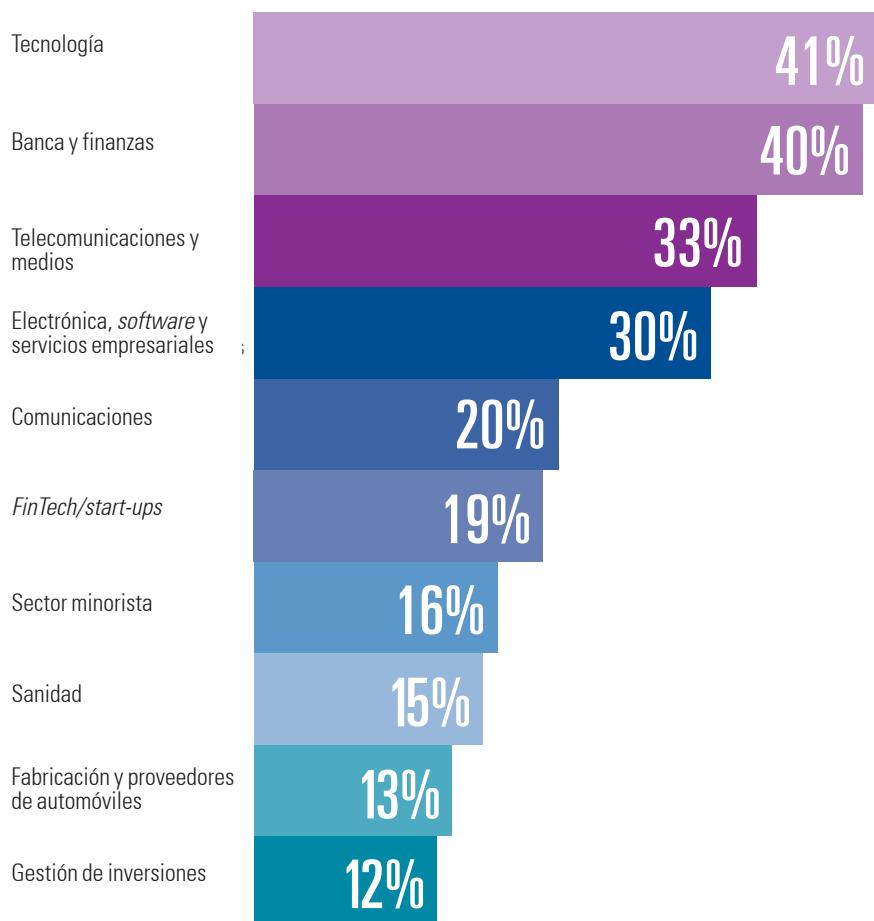
Son tantas las prácticas innovadoras que existen... que las aseguradoras tradicionales aún no han empezado a aprovecharlas.”

Gian Paolo Meloncelli, Generali

Aunque dos quintas partes de los participantes declaran que son seguidores rápidos y dos tercios señalan que ya están observando otros sectores en busca de inspiración, solo uno de cada diez indica que su mayor fuente de nuevas ideas procede de este tipo de inteligencia competitiva.

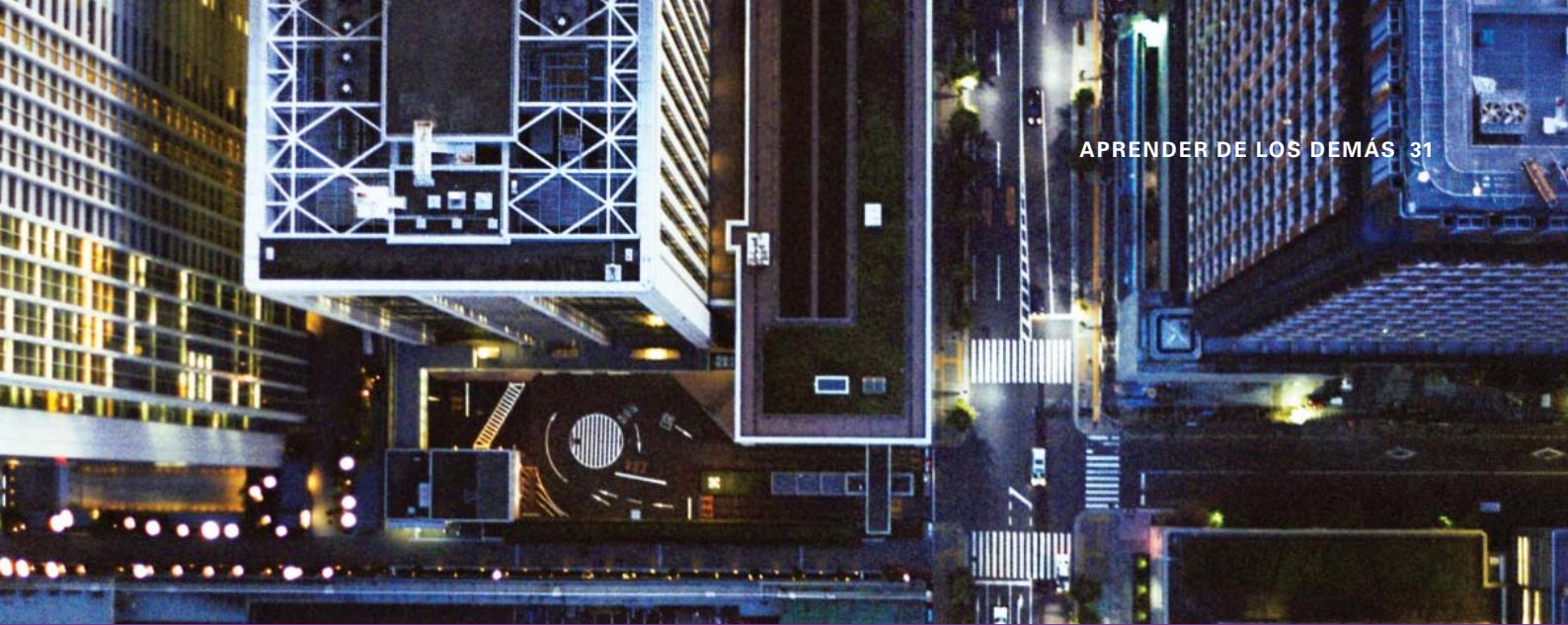
Los que acuden a otros sectores tienden a vigilar de cerca el sector de Tecnología, no solo como posible fuente de prácticas innovadoras sino también como posible *disruptor* de la cadena de valor de los seguros. Las empresas de los sectores de banca y finanzas, telecomunicaciones y medios y electrónica, software y servicios empresariales también están en el punto de mira como posibles socios y futuros competidores.

Sectores con prácticas innovadoras



Nota: Solo se muestran los 10 primeros sectores seleccionados (del total).

Fuente: KPMG International 2015



Como ilustran nuestras percepciones del sector (véanse las páginas 32-33) y nuestras entrevistas, las organizaciones líderes pueden aprender mucho de los éxitos y fracasos de otros sectores.

Según Gian Paolo Meloncelli, responsable de Global Partnerships and Group Business Development (Desarrollo de Negocios del Grupo y Asociaciones Globales) en Generali, uno de los proveedores de seguros globales más importantes, "son tantas las prácticas innovadoras que existen que ya funcionan en otros sectores o en otras zonas geográficas, que las aseguradoras tradicionales aún no han empezado a aprovecharlas. En Generali, ya estamos impulsando iniciativas disruptivas y creemos firmemente que podemos encontrar inspiración en muchos sectores, pero nos fascinan especialmente las empresas que han sido capaces de establecer una relación singular con su base de clientes mediante un modo sencillo de interactuar con ellos".

La visión de KPMG:

- Los que esperan "romper el molde" tendrán que observar sectores menos obvios —como el minorista o el aéreo— para encontrar nuevas fuentes de inspiración.
- Estamos viendo que las aseguradoras estrechan lazos con empresas de tecnología y del sector minorista, de hecho pensando en sí mismas como empresas tecnológicas y del sector minorista, para compartir las mejores prácticas y debatir sobre innovación.
- El aumento de la "cooperación" entre las empresas maduras y los posibles *disruptores* contribuirá a lograr objetivos de innovación audaces.



"Aquellos capaces de crear asociaciones para desarrollar los productos y servicios adecuados para satisfacer la demanda futura serán los que, en última instancia, ganen la carrera."

Dieter Becker, responsable global de Automoción, KPMG International

Acciones:

- Formar o unirse a consorcios que aporten una variedad amplia de entidades, incluidas empresas no pertenecientes al sector asegurador.
- En particular, participar en foros centrados en elaborar normas para el uso de nuevas tecnologías.

La visión de otros sectores



El sector Tecnológico

Gary Matuszak, responsable global de Tecnología, KPMG International

“Aunque está claro que en las últimas dos décadas se han producido enormes cambios en la tecnología y el valor para las empresas de todo el mundo, creemos que la siguiente fase de avances tecnológicos — impulsada por la adopción cada vez mayor de “Internet de las cosas” (IoT, por sus siglas en inglés)— logrará que las dos décadas pasadas parezcan un “periodo de calentamiento”.

IoT ya está ejerciendo un impacto masivo en algunas aseguradoras. Consideremos, por ejemplo, cómo la telemática ha transformado el sector de seguros de automóvil. O el segmento especializado de riesgos muy protegidos.

Nuestra experiencia indica que esto es solo la punta del iceberg. A medida que se generaliza IoT, cabe esperar que surjan grandes oportunidades para el sector asegurador. Los dispositivos “ponibles” (*wearable*) ofrecerán a las aseguradoras percepciones sin precedentes de la salud de sus asegurados. La vigilancia del hogar facilitará a los propietarios y a sus proveedores de seguros datos —y control— sobre los principales riesgos en el hogar.

Pero IoT también planteará sus propios retos. ¿Cómo se asociarán las aseguradoras con las empresas tecnológicas para fomentar soluciones competitivas? ¿Cómo se combinarán los macrodatos (*big data*) y los datos no estructurados con los sistemas heredados que existen?

¿Quién será el responsable de los datos?

En mi opinión, es probable que los mayores retos a los que se enfrenten las aseguradoras guarden relación con la privacidad, la seguridad y la confianza. Antes de que puedan beneficiarse de todas las ventajas que ofrece IoT, las aseguradoras tendrán primero que tener muy claro qué datos recopilan, cómo los utilizan y quién es, en última instancia, el responsable.

Acertar con la privacidad y la seguridad será fundamental para ganar la confianza —y la fidelidad— de consumidores y clientes.”

El sector Minorista

Mark Larson, responsable global del sector Retail, KPMG International

“Si bien —hace 30 años— nadie habría sugerido que el sector minorista era “innovador”, los líderes actuales del sector han adoptado la innovación y la utilizan para impulsar una ventaja competitiva significativa. Según mi experiencia, las aseguradoras podrían aprender mucho de ellas.

Una de las mayores transformaciones ha sido lo que los minoristas llaman enfoque “omnicanal”. Esto significa ofrecer una experiencia ininterrumpida a cada cliente a través de varios “puntos de contacto” diferentes: el escaparate, la tienda *online*, la aplicación del móvil y la experiencia social (o, en el caso de las aseguradoras, el corredor de seguros, el portal web, los canales de servicio al cliente y la línea directa para dar parte de un siniestro).

Lo que han aprendido rápidamente las entidades minoristas es que ofrecer una experiencia verdaderamente “omnicanal” comienza por una visión clara del cliente y de sus necesidades, preferencias y

demandas singulares. Cuanto más conozca la empresa minorista a su cliente, más individualizada (y, con suerte, rentable) podrá ser la oferta y mejor será la experiencia para el consumidor.

La buena noticia es que obtener una visión única del cliente a partir de montañas de datos aislados ya no es tan difícil; en los últimos años han aparecido soluciones tecnológicas que pueden utilizarse para integrar datos de toda la organización y procedentes de fuentes externas: con el fin de crear una imagen única y unificada del cliente.

El mayor reto reside en interpretar esos datos y convertir esas percepciones en decisiones de negocio tangibles. Esto exige talento, un fuerte liderazgo y una cultura de innovación y colaboración, aspectos en los que tanto las empresas minoristas como las aseguradoras deberían seguir centrándose para tener éxito en el futuro.”



El sector de Automoción

Dieter Becker, responsable global de Automoción, KPMG International

“No es de extrañar que los fabricantes de automóviles estén colaborando con las aseguradoras para impulsar la innovación. A medida que se integran cada vez más sistemas de seguridad en los nuevos vehículos, las aseguradoras obtienen acceso a información más detallada sobre los conductores que, a su vez, debería ayudar a comprender y gestionar mejor los riesgos.

La verdadera ventaja para las aseguradoras radicará en traducir esos datos a una comprensión más clara de la conducta de cada conductor; básicamente se trata de pasar de una visión de los clientes que se basa en acciones pasadas hacia una visión más “orientada a la vida” que refleja los patrones de conducta de las personas.

Con todo, el reto reside en que las aseguradoras muy pocas veces —o ninguna— impulsan la innovación en el sector de automoción. Son los fabricantes de automóviles y las empresas tecnológicas los que determinan esta agenda (cabe destacar que a menudo sucede así por motivos que no tienen nada que ver con la seguridad y el riesgo).

Esto tiene dos repercusiones inmediatas no solo para los seguros de automóviles, sino también para el mercado de los seguros en general:

- 1) Es preciso comenzar a colaborar con nuevos socios (no solo fabricantes de automóviles, sino también con firmas tecnológicas y telecos) para influir en la agenda y participar en las ventajas de los nuevos avances.
- 2) Conviene conocer de forma más clara los riesgos de los que tendrán que protegerse los clientes en el futuro. A medida que aumenta la seguridad de los coches, por ejemplo, parece lógico que los accidentes y el coste del seguro disminuyan. Pero, a medida que están más automatizados y conectados a redes, es posible que los clientes deseen contratar un seguro para protegerse frente a un conjunto completo de posibles ciberriesgos.

En mi opinión, aquellos capaces de crear asociaciones para desarrollar los productos y servicios adecuados para satisfacer la demanda futura serán los que, en última instancia, ganen la carrera.”

El sector Sanitario en Estados Unidos

Ash Shehata, Principal, KPMG en Estados Unidos

“Para bien o para mal, a los proveedores de seguros de salud de Estados Unidos no les queda más remedio que innovar. La introducción de la ley estadounidense sobre atención sanitaria asequible (*Affordable Care Act*, la llamada “Obamacare”), la creación de mercados de seguros de salud, el incremento de la convergencia entre los proveedores de atención sanitaria y los planes de salud y el poder cada vez mayor de los consumidores para elegir a sus proveedores basándose en calificaciones de calidad están obligando a los proveedores de seguros de salud estadounidenses a pensar de forma muy diferente en cómo ofrecer productos y servicios en el futuro.

En los últimos dos años, el número de adquisiciones muestra que las aseguradoras se han tomado en serio invertir en tecnologías que las ayuden a prepararse para un nuevo entorno de negocio.

En algunos casos, estas nuevas tecnologías y capacidades se están integrando directamente en sus actividades de negocio fundamentales. En otros, las

aseguradoras están explorando cómo podrían integrar y desarrollar estas tecnologías en servicios que pueden ofrecer, ya sea como nueva fuente de ingresos o como organización de servicios independiente.

Otras se centran en crear sus propias soluciones e innovaciones a través del uso de capacidades internas, asesores y proveedores de servicios. Todos los que asisten habitualmente a la exposición de electrónica de consumo todos los años habrán notado que el número de directivos del sector asegurador “en busca de contactos” ha crecido exponencialmente en los últimos años.

Creo que, dadas las fuerzas del mercado en juego, el sector de seguros de salud de Estados Unidos seguirá experimentando una innovación rápida y una competencia feroz entre empresas. Por consiguiente, debería ofrecer una gran cantidad de nuevas ideas, herramientas y prácticas innovadoras para que en cualquier parte del mundo otros puedan observar y —posiblemente— imitar.

La necesidad (imperativa) de la innovación: Un mundo de oportunidades

¿Qué deberían hacer los líderes del sector asegurador?

Nuestro estudio de investigación y las conversaciones con empresas de reciente creación (startups) y consolidadas indican que —para aprovechar al máximo este nuevo mundo de oportunidades— el sector asegurador debe pasar de una cultura tradicionalmente reacia al riesgo a otra que fomente la experimentación al tiempo que se mitiga el riesgo financiero. Para lograrlo, las aseguradoras tendrán que recurrir a nuevas fuentes de innovación, acceder a ideas novedosas de empleados, clientes, inversores y socios que, a su vez, exigirán un liderazgo progresivo por parte de los máximos responsables de la organización.

Para prosperar existen diez acciones que puede emprender la dirección

1	2	3	4	5
Aplicar un estilo de liderazgo ágil y consagrado Una rendición de cuentas y un liderazgo ejecutivo fuerte, ágil y consagrado en innovación es un factor determinante del éxito: la innovación debe estar incluida en la agenda de liderazgo. La formación, el desarrollo y la incentivación de los responsables del liderazgo serán fundamentales.	Fomentar el cambio mediante la transformación cultural Para muchas aseguradoras cultivar la innovación exigirá un cambio cultural. Eliminar las áreas aisladas internas es un factor clave de éxito para crear una organización más ágil, colaborativa y flexible. Incentivar a los empleados y crear estructuras que prioricen el éxito de los clientes —no de los productos— contribuirá a impulsar el cambio cultural y nuevas formas de pensar.	Cultivar un talento humano de alto desempeño La dimensión del capital humano es la parte más importante en la puesta en práctica de la innovación, y son muchos los elementos que es preciso equilibrar y optimizar. Identificar y desarrollar a las personas que componen su cantera de profesionales conocidos por configurar nuevas ideas, simplificar procesos, contribuir a impulsar el cambio y tener visión de futuro. Al contratar, dejar claras cuáles son las habilidades y capacidades necesarias y constituir una plantilla más diversa que refleje la cultura que se espera conseguir. Centrarse en promover formas diferentes de trabajar, mediante recompensas, la cultura de la organización y mediante la gestión del desempeño.	Comprender por qué se invierte La innovación exige disciplina y buen gobierno, con carteras equilibradas en tiempo y riesgos. Los flujos monetarios y las métricas deben ser compensados con los equipos por su aportación. Las organizaciones de éxito incluyen la innovación en sus presupuestos y asumen la responsabilidad como si se tratase de un negocio.	Decidir cómo va a evolucionar la organización a medida que se transforma el sector asegurador Una vez queda clara la necesidad de actuar, las empresas deben decidir qué hacer, algo que normalmente incluye actualizar las estrategias competitivas y volver a alinear los modelos. Conocer a fondo cuál es la situación actual de la empresa frente a sus competidores sirve para documentar cómo debe competir y ganar en el futuro.



No cabe duda de que la tecnología transformará drásticamente el sector asegurador en los próximos cinco años. En este entorno, mantener estáticamente las tecnologías, los procesos y modelos de negocio del pasado será probablemente la estrategia más arriesgada de todas. Aquellos que centren sus esfuerzos de innovación en capacidades estratégicamente relevantes serán los que prevalezcan.”

Tom Nodine, Principal, KPMG en Estados Unidos

Creemos que el sector se encuentra en un punto de inflexión. Es necesario lanzarse para aprovechar las oportunidades y responder al imperativo de la innovación

La evolución de las necesidades de los clientes —motivadas y habilitadas por la tecnología, las personas y los compradores de seguros— seguirán cambiando las demandas que exigen los clientes a sus proveedores de seguros. Los que se queden satisfechos rápidamente pueden cambiar simplemente a un competidor más ágil que esté dispuesto a, y sea capaz de, “personalizar” y simplificar su experiencia, además de atender a sus necesidades. Hemos observado esto ya en muchos sectores y el sector asegurador no es inmune.

6

Aprender de los demás
Dada la desintermediación del sector asegurador, las asociaciones serán fundamentales para el éxito futuro pero son necesarias las estructuras, los modelos y la infraestructura adecuados para crear valor. Las grandes organizaciones tendrán que aprender a asociarse y todas las organizaciones necesitan aprender a asociarse de forma eficaz. Deben plantearse alianzas con socios no pertenecientes al sector asegurador para acelerar las ventajas para el cliente y ampliar la cadena de valor.

7

Desarrollar una visión propia de cuándo y cómo los avances tecnológicos afectarán a la organización
La magnitud de los cambios actuales, junto con el orgullo por el éxito alcanzado en el pasado y la falta de confianza en la capacidad de adaptarse, han provocado que muchas aseguradoras se resistan al cambio. Este es posiblemente un error garrafal. Conviene evitarlo y mantener una visión actualizada en todo momento.

8

Aprovechar nuevas tecnologías en las actividades de negocio actuales
Si bien actualizar la infraestructura tecnológica esencial, como los sistemas de reclamaciones y administración de pólizas para respaldar los nuevos modelos de negocio “centrados en el cliente” y abordar los ciberriesgos es importante, hacerlo dando por hecho la situación actual supondría desaprovechar la oportunidad de cambiar para hacer frente a nuevos retos.

9

Mitigar los riesgos mediante la inversión y la experimentación
Las mejores empresas han descubierto formas de vincular sus inversiones con la gravedad y frecuencia esperada de los riesgos para garantizar que la inversión se corresponde adecuadamente con los riesgos. Experimentar con nuevos modelos de negocio. Dependiendo de la evaluación realizada por el equipo de la viabilidad del modelo de negocio actual y la función de la tecnología en la estrategia competitiva, quizás convenga explorar nuevos modelos de negocio y actividades de negocio a medida que cambia el perfil de riesgo.

10

Estar dispuestos a alterar los modelos de negocio existentes
Decidir qué función desempeñará la empresa en la consolidación del sector y el cambio. Las economías de escala ya no constituyen una defensa ante las “entidades pasivas” que se ven superadas por organizaciones capaces de innovar de forma más inteligente. Creemos que los mayores beneficios los obtendrán las organizaciones que sean capaces de “unir los puntos” y participar activamente en el cambio, en la consolidación y en la disruptión que se avecinan.

Firmas colaboradoras

KPMG International quisiera dar las gracias a las empresas que han participado en la elaboración de este informe. Sus puntos de vista y su voluntad de compartir libremente sus opiniones sobre innovación son de un valor incalculable.



John Geyer
Vicepresidente
sénior del Programa
de Innovación de
MetLife

MetLife

MetLife es un proveedor global de seguros de vida, *annuities*, prestaciones a empleados y gestión de activos. Opera casi en 50 países y atiende a aproximadamente 100 millones de clientes en todo el mundo.

metlife.com



Dr. Thomas Blunck
Miembro del
Consejo de
Administración

Munich Reinsurance Company

El Grupo Munich Re es una de las compañías reaseguradoras más importantes del mundo y obtuvo beneficios por valor de 3.200 millones de euros y primas de 48.000 millones de euros en 2014. Opera en todos los ramos de seguros y cuenta con casi 43.000 empleados en todo el mundo.

munichre.com



Susan Holliday
Responsable de
Estrategia de
Reaseguros



Martin Mueller
Responsable de
Estrategia de Grupo
y Desarrollo

Swiss Re

El Grupo Swiss Re es un proveedor líder en reaseguros, seguros y otros productos basados en seguros para transferir los riesgos. Opera directamente y a través de corredores de seguros, y su base de clientes consta de compañías de seguros, empresas medianas y grandes, y clientes del sector público.

swissre.com



**Maria Bianca
Farina**
CEO

Poste Vita Group

Tras ser fundada en 1999, Poste Vita S.p.A., la compañía de seguros de vida del Gruppo Poste Italiane, se convierte en el 2010 en la aseguradora número uno en Italia en primas brutas suscritas (GWP, por sus siglas en inglés), puesto que se confirmó también en 2014. En 2010, con la creación de Poste Assicura, la compañía de seguros no vida, nace el Grupo Poste Vita.

postevita.it



Steven Mendel
CEO y cofundador

Bought By Many

Bought By Many es un servicio exclusivo para sus miembros que aprovecha las redes sociales para ayudar a los consumidores a encontrar seguros para riesgos muy específicos o especializados. Entidad fundada en 2012 y radicada en Farringdon (Londres), Bought By Many tiene clientes en el Reino Unido que incluyen a RSA, John Lewis Insurance y Petplan. Bought By Many fue nombrada entidad Fin Tech innovadora del año en 2015, por delante de Transfer Wise y Zopa.

boughtbymany.com



Shaun Williams
CEO

LIME

"LIME", acrónimo de "Life Insurance Made Easy" (seguros de vida más fáciles), es una empresa de reciente creación (startup) australiana creada para romper el molde actual de la forma de vender seguros de vida en Australia y, al hacerlo, abordar la epidemia de infraseguros crónicos en dicho país. LIME ha combinado a expertos en tecnología puntera en el mercado, telecomunicaciones y sector mediático, así como líderes en negocios online para prestar asesoramiento sobre seguros online.

lifeinsurancemadeeasy.com/au



Matthew Gledhill
CEO

Beagle Street

Beagle Street forma parte del Grupo BGI, una empresa privada del Reino Unido establecida en 1992. Con más de 7 millones de clientes y 3.000 empleados, el Grupo BGI es uno de los grupos de seguros personales más importantes del Reino Unido. El objetivo de Beagle Street consiste en ofrecer Life insurance. Reborn (seguros de vida renovados), a través de Internet para transformar la relación tradicional entre "cliente" y "servicio de seguros de vida".

beaglestreet.com

AMP

AMP es una empresa líder especializada en gestión de patrimonios en Australia y Nueva Zelanda que presta asesoramiento y servicios en las áreas de jubilación, seguros, banca y gestión de activos.

amp.com/au



Antonio Huertas
Presidente y CEO

MAPFRE

MAPFRE es un grupo de seguros global con presencia en 49 países en los cinco continentes. MAPFRE cuenta con más de 27 millones de clientes, 38.000 empleados, una red global de 5.524 oficinas y trabaja con unos 80.000 corredores de seguros.

mapfre.com



Tim Rozar
CEO de RGAX,
sociedad
dependiente de
RGA

Reinsurance Group of America (RGA)

Reinsurance Group of America, Incorporated (NYSE: RGA) está entre los proveedores globales de reaseguros de vida más importantes. A escala mundial, RGA cuenta con aproximadamente 2,9 billones de dólares estadounidenses en concepto de reaseguros de vida vigentes y activos por valor de 39.500 millones de dólares.

rgare.com



Leona Murphy
IAG's Chief Strategy
Officer and Co-Chair
of the Principles
for Sustainable
Insurance Board

Insurance Australia Group (IAG)

Insurance Australia Group (IAG) manages a portfolio of leading insurance brands across Australia, New Zealand, Thailand, Malaysia, India, China and Vietnam. IAG's businesses underwrite over AUD11 billion of premium per annum.

iag.com/au



Ashley Hirst
Responsable de
Ciencias, EMEA y
América

AIG

American International Group, Inc. (AIG) es una organización de seguros internacional destacada que atiende a clientes en más de 100 países y jurisdicciones. Las empresas de AIG atienden a clientes comerciales, institucionales y particulares a través de una de las redes más extensas del mundo de compañías de seguros de no vida.

aig.com



Henri Dolino
Vicepresidente
de Marketing
y Estrategia
Corporativa

Desjardins

El Grupo Desjardins General Insurance, que forma parte del grupo financiero cooperativo más grande de Canadá es una de las compañías de seguros de no vida principales de Canadá y uno de los líderes de Quebec en seguros directos de no vida y seguros individuales de no vida. A través de sus sociedades dependientes, el Grupo Desjardins General Insurance ofrece sus productos directamente a consumidores, empresas y grupos asociados.

desjardins.com



Albert Spijkman
Presidente de
Estrategia de
Mercado

Achmea

Achmea, una compañía de seguros desde 1811 de tipo cooperativo y marcas que da servicio a más de 12 millones de clientes; es el proveedor de seguros más importante de los Países Bajos y ocupa el puesto 12 en Europa.

achmea.nl



**Gian Paolo
Meloncelli**
Responsable de
Global Partnerships
and Group Business
Development
(Desarrollo de
Negocios del Grupo
y Asociaciones
Globales)

Generali Group

A lo largo de casi 200 años, Generali se ha convertido en un grupo multinacional presente en más de 60 países, con 470 empresas y casi 80.000 empleados. Su objetivo es convertirse en el abanderado estándar y líder de sector en el mercado de seguros minorista de Europa, partiendo de su base actual de 50 millones de clientes minoristas, de un total general de 72 millones.

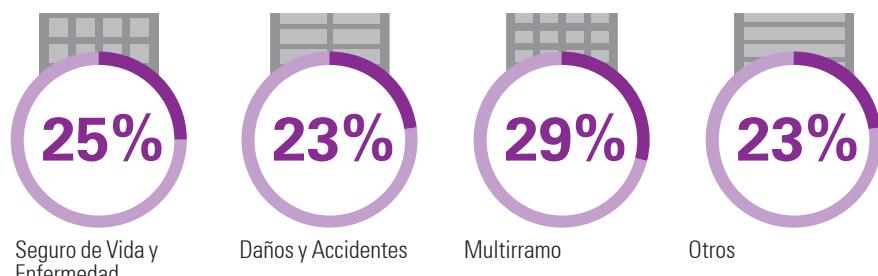
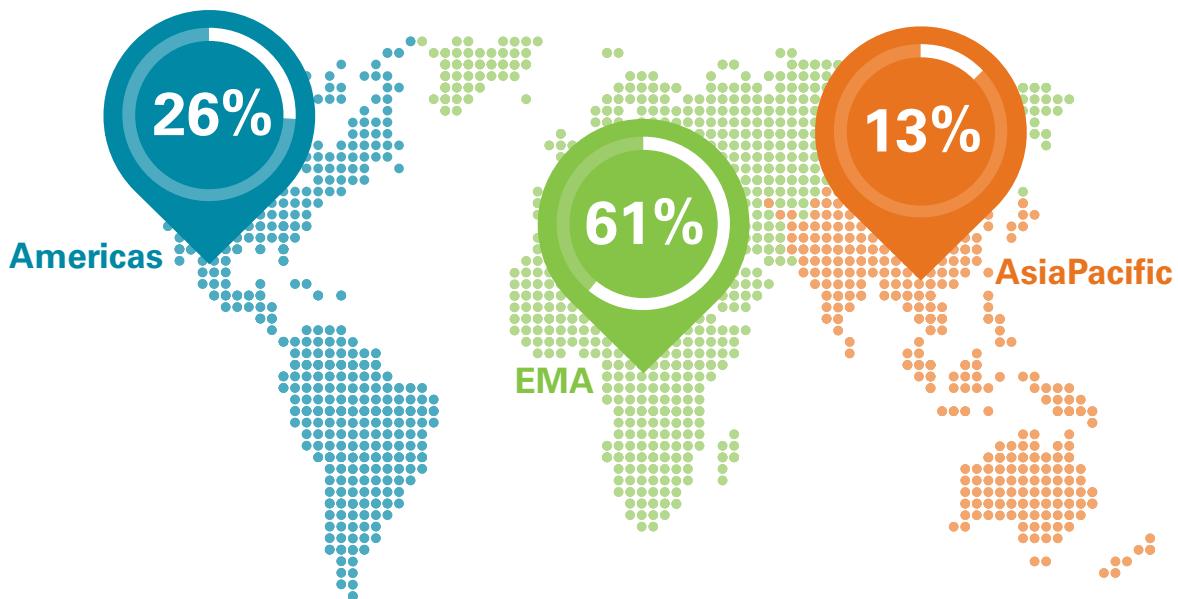
generali.com

Acerca de la encuesta

KPMG International
encuestó a **280**

directivos del sector
asegurador de
20 países
en abril de 2015.

Participantes en el estudio



Colaboradores de KPMG

Además de los colaboradores mencionados en el informe, quisiéramos expresar nuestra gratitud a los siguientes colaboradores de KPMG por sus conocimientos especializados y opiniones.

Navdeep Arora
Socio, Estrategia
KPMG en el Reino Unido
E: navdeep.arora@kpmg.co.uk

Martin Blake
Socio y presidente NSW
KPMG en Australia
E: mblake@kpmg.com.au

Jörg Günther
Socio
KPMG en Alemania
E: joergguenther@kpmg.com

Laura Hay
Socia coordinadora de seguros en
América
KPMG en Estados Unidos
E: ljhay@kpmg.com

Tom Nodine
Principal, Estrategia
KPMG en Estados Unidos
E: tnodine@kpmg.com

Marc Nourse
Socio, Estrategia
KPMG en Singapur
E: marcnourse@kpmg.com.sg

Simon Phipps
Socio
KPMG en Hong Kong
E: simon.phipps@kpmg.com

Murray Raisbeck
Socio, Auditoría
KPMG en el Reino Unido
E: murray.raisbeck@kpmg.co.uk

Louis Régimbal
Socio, Estrategia
KPMG en Canadá
E: lregimbal@kpmg.ca

Jan Reinmueller
Principal, Digital e Innovación
KPMG en Singapur
E: jreinmueller@kpmg.com.sg

Eleanor Winton
Director
KPMG en el Reino Unido
E: eleanor.winton@kpmg.co.uk

Christel Wolthoorn
Director
KPMG en el Reino Unido
E: christel.wolthoorn@kpmg.co.uk

Contactos por países

Martin Blake

Socio

KPMG en Australia

T: +61 2 9335 831

E: mblake@kpmg.com.au

Karel Tanghe

Socio

KPMG en Bélgica

T: +32 2708 4225

E: ktanghe@kpmg.com

Richard Lightowler

Socio

KPMG en Bermudas

T: +1 441 295 5063

E: richardlightowler@kpmg.bm

Luciene T. Magalhaes

Socio coordinador de seguros en LATAM

KPMG en Brasil

T: +55 11218 33144

E: ltmagalhaes@kpmg.com.br

Mary Trussell

Socia

KPMG en Canadá

T: +1 647 777 5428

E: mtrussell@kpmg.ca

Walkman Lee

Socio

KPMG en China

T: +86 10850 87043

E: walkman.lee@kpmg.com

Zdenek Tuma

Socio coordinador de Seguros en Europa Central y del Este

KPMG en República Checa

T: +42 02 2212 3390

E: ztuma@kpmg.cz

Francine Morelli

Socio

KPMG en Francia

T: +33 1556 87177

E: fmorelli@kpmg.fr

Frank Ellenbürger

Co-Socio responsable de Auditoría de Seguros

KPMG en Alemania

T: +49 89 9282 1867

E: fellenbuerger@kpmg.com

Shashwat Sharma

Socio

KPMG en India

T: +91 22309 02547

E: shashwats@kpmg.com

Elisabeth Imelda

Socio

KPMG en Indonesia

T: +62 21 574 2333

E: elisabeth.imelda@kpmg.co.id

Liam Lynch

Socio

KPMG en Irlanda

T: +35 3141 01734

E: liam.lynch@kpmg.ie

Giuseppe Rossano Latorre

Socio

KPMG en Italia

T: +39 0267 6431

E: glatorre@kpmg.it

Ikuo Hirakuri

Socio

KPMG en Japón

T: +81 3354 85107

E: ikuo.hirakuri@jp.kpmg.com

Sung Min Cho

Socio

KPMG en Corea

T: +82 2211 20499

E: sungmincho@kr.kpmg.com

Kam Hian Loh

Socio

KPMG en Malasia

T: +60 37721 3388

E: khloh@kpmg.com.my

Ton Reijns

Socio

KPMG en Países Bajos

T: +31 030 658 2444

E: reijns.ton@kpmg.nl

Stacy Ligas

Socio

KPMG en Polonia

T: +48 22528 1083

E: stacyligas@kpmg.pl

Adrian Quinton

Socio

KPMG en Rusia

T: +74 95937 2960

E: aquinton@kpmg.ru

Kam Yuen Lau

Socio

KPMG en Singapur

T: +65 6213 2550

E: kamyuenlau@kpmg.com.sg

Gerdus Dixon

Socio

KPMG en Sudáfrica

T: +27 21408 7000

E: gerdus.dixon@kpmg.co.za

Antonio Lechuga Campillo

Socio

KPMG en España

T: +34 9325 32947

E: alechuga@kpmg.es

Hieronymus Dormann

Socio

KPMG en Suiza

T: +41 58 249 35 03

E: hdormann@kpmg.com

Alper Güvenç

Socio

KPMG en Turquía

T: +90 216 681 90 00

E: aguvenc@kpmg.com.tr

Phil Smart

Socio

KPMG en el Reino Unido

T: +44 20 7311 5134

E: phil.smart@kpmg.co.uk

Equipo global de liderazgo de seguros

Gary Reader

Socio global responsable de Seguros y Socio Coordinador en EMA
KPMG en el Reino Unido
T: +44 20 7694 4040
E: gary.reader@kpmg.co.uk

Laura Hay

Socia coordinadora de Seguros en América
KPMG en Estados Unidos
T: +1 212 872 3383
E: ljhay@kpmg.com

Simon Donowho

Socio coordinador de Seguros en Asia-Pacífico
KPMG en China
T: +852 2826 7105
E: simon.donowho@kpmg.com

Frank Pfaffenzeller

Co-Socio responsable de Auditoría de Seguros
KPMG en Alemania
T: +49 89 9282 1027
E: fpfaffenzeller@kpmg.com

Frank Ellenbürger

Co-Socio responsable de Auditoría de Seguros
KPMG en Alemania
T: +49 89 9282 1867
E: fellenbuerger@kpmg.com

Brian Daly

Socio global responsable de Impuestos de Seguros
KPMG en Irlanda
T: +353 1410 1278
E: brian.daly@kpmg.ie

Mark Longworth

Socio global responsable de Management Consulting de Seguros
KPMG en el Reino Unido
T: +44 11 3231 3311
E: mark.longworth@kpmg.co.uk

Matt McCorry

Socio global responsable de Risk Consulting de Seguros
KPMG en Estados Unidos
T: +1 212 954 3945
E: memccorry@kpmg.com

Danny Clark

Socio global responsable de Accounting Changes de Seguros
KPMG en el Reino Unido
T: +44 20 7311 5684
E: danny.clark@KPMG.co.uk

Sam Evans

Socio global responsable de Deal Advisory de Seguros
KPMG en el Reino Unido
T: +44 20 7694 1326
E: sam.evans@kpmg.co.uk

Mike Walker

Socio global responsable de Deal Advisory de Seguros
KPMG en el Reino Unido
T: +44 20 7694 3198
E: mike.s.walker@kpmg.co.uk

Rob Curtis

Socio global responsable de Regulación de Seguros
KPMG en Australia
T: +61 3 9838 4692
E: rcurtis1@kpmg.com.au

Ferdia Byrne

Socio global responsable actuarial de Seguros
KPMG en el Reino Unido
T: +44 20 7694 2984
E: ferdia.byrne@kpmg.co.uk

Mary Trussell

Socia global responsable de Innovación en Seguros y Mercados de Alto Crecimiento
KPMG en Canadá
T: +1 647 777 5428
E: mtrussell@kpmg.ca

kpmg.com/socialmedia



kpmg.com/app



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.

© 2015 KPMG International Cooperative ("KPMG International") es una sociedad suiza. Las firmas miembro de la red KPMG de firmas independientes están asociadas a KPMG International. KPMG International no presta servicios a clientes. Ninguna firma miembro posee autoridad para obligar o comprometer a KPMG International ni a ninguna otra firma miembro ante terceros, y KPMG International tampoco posee autoridad para obligar o comprometer a cualquier firma miembro. Todos los derechos reservados.

KPMG, el logotipo de KPMG y "cutting through complexity" son marcas registradas o comerciales de KPMG International.

Diseñado por Evaluateserve.

Título original de la publicación: A New World of Opportunity: The insurance innovation imperative

Número de publicación: 132673-G

Fecha de publicación: Septiembre de 2015