



Preparando El futuro...

Industria Aseguradora

Reinventando el
Negocio



La transformación es la continua evolución y adaptación de ...

- los objetivos estratégicos y financieros de una empresa
- sus modelos de negocio, operativos, funcionales y de capital humano
- su capacidad para implementar el cambio y para adaptarse a entornos continuamente cambiantes.



Reinventando el Negocio

(Fuente: Adaptación - Estudio mundial de la transformación, KPMG International, 2016)

Las aseguradoras han estado tratando de transformar sus organizaciones durante décadas. A pesar de importantes inversiones de tiempo y dinero a lo largo de los años, pocos tienen que mostrar por sus esfuerzos. Ahora, la presión por el cambio radical nunca ha sido mayor y las apuestas seguirán aumentando. Mientras que las aseguradoras tienen la voluntad para hacer cambios transformadores, la realidad es que realmente reinventar sus negocios requerirá de mucho más. De hecho, si los proveedores de productos de seguros desean no sólo sobrevivir, sino prosperar en los próximos años, tendrán que examinar, evaluar y transformar prácticamente todos los aspectos de su organización.

Más ejecutivos del entorno asegurador saben que la transformación de la industria no es un "evento" con una fecha de inicio y de fin. Más bien, corresponde a un proceso continuo de evolución con miras a responder a los cambios en el entorno. Sin embargo, se ha identificado que para los mismos ejecutivos se presentan algunas barreras importantes para alcanzar sus objetivos de transformación.

Para aprender más respecto de los desafíos y oportunidades que enfrenta la industria aseguradora hoy en día, KPMG Internacional entrevistó a más de 70 ejecutivos de las más grandes e importantes compañías de seguros en el mundo. Los resultados son convincentes. Mientras que las aseguradoras son conscientes de los obstáculos que enfrentan al transformar sus operaciones, muchos admiten que están luchando para extraer el valor total de estas iniciativas y que les faltan algunas de las capacidades clave para conducir el cambio en la escala requerida. Al mismo tiempo, los datos revelan que muchas compañías de seguros tienen una serie de ventajas inherentes que podrían ser aprovechadas para ayudar a mejorar su camino a la transformación.

Esperamos que este informe proporcione a los ejecutivos de seguros algunos puntos de vista e ideas valiosas para ayudar en informar sobre agendas de transformación de sus empresas.

Era digital, transformaciones y demanda de los consumidores

Las aseguradoras no son ajenas a los cambios. La última década ha sido bastante agitada: nuevos y más estrictos requisitos regulatorios, demandas cambiantes y nuevas expectativas de los clientes, aumento de presiones tecnológicas competitivas y modelos de negocio que combinan todo para crear una era de cambios sin precedentes para el sector de los seguros.

Según la encuesta de KPMG, las aseguradoras esperan de frente alteraciones y presiones en su modelo de negocio y en su modelo operativo, relacionadas con "donde" se juega en el mercado y "como" se desempeña en el mercado, respectivamente.

Como era de esperar, más de la tercera parte de los encuestados dijo que la política de gobierno o sus modelos de negocio serían alterados en los próximos 3 años.

El otro 30 por ciento de los encuestados opinó sobre la necesidad de cambio en sus modelos de operación para enfrentar la presión del crecimiento frente a la realidad de presupuestos cada vez más limitados.

Curiosamente, mientras que muchas organizaciones parecen hablar de centrar sus esfuerzos en el cliente, un poco menos de un cuarto de los encuestados esperan que su modelo operativo sea alterado por los nuevos comportamientos de los clientes, debiendo ser que dichos comportamientos cambiantes deberían inspirar a las aseguradoras a reinventarse a sí mismas.

Reconociendo el reto

La mayoría de las aseguradoras quieren reinventarse. Según la encuesta de KPMG, muchas compañías de seguros se consideran a sí mismas ser las primeras en adoptar o incluso ser 'innovadoras' en la transformación del negocio. Menos de una cuarta parte de todas las organizaciones de seguros en la encuesta, admitió ser parte de la "mayoría tardía o rezagados", cuando se trata de una transformación.

Las compañías de seguros están ahora en una carrera épica de transformarse para evitar fracasar ante nuevos competidores, muchos de ellos "digitales". Tom Nodine de KPMG - EE.UU., señaló: Existe la posibilidad que una serie de grandes nombres de seguros que hoy conocemos pueden no estar aquí en 10 años.

Muchas aseguradoras parecen creer que poseen algunas de las habilidades y capacidades necesarias para reinventar sus organizaciones para el futuro. De hecho, el 63 por ciento dijo que eran capaces, o altamente capaces de diseñar un modelo operativo robusto. Seis de cada diez sugirió que eran capaces de impulsar la mejora continua en su recién modelo implementado.

Algo revelador, más de la mitad (53 por ciento) de los encuestados dijo que eran capaces de lograr victorias de transformación en el corto plazo. William Pritchett de KPMG - Reino Unido, señaló: Cuando se trata de un cambio estratégico en toda la empresa se necesita una visión más amplia y un enfoque más estratégico que los requeridos en iniciativas anteriores.

Los datos de KPMG indican también que algunas aseguradoras están seguras que están alcanzando el valor completo de sus iniciativas de cambio. Cuando se les preguntó cómo clasificaría su organización frente a una transformación "ideal" que dio lugar a una nueva empresa, sostenible, de valor, con modelos de negocio y de operación ágiles y eficientes, sólo el 5 por ciento dijo que estaban "cerca del ideal". Más de la mitad (57 por ciento) admitió que "no era ideal" o estaba lejos de una transformación ideal.

Debido a que el primer instinto humano es el instinto de conservación, las organizaciones buscan, naturalmente, preservar las personas, procesos y herramientas que los hicieron exitosos en el pasado,". Tom Nodine de KPMG - EE.UU., indicó: Esto puede ser políticamente riesgoso dada su relevancia para el futuro y dificulta el hacer los cambios necesarios con base en la nueva información.

Muchos parecen sentir que no están viendo el valor suficiente de sus iniciativas de cambio. Más de la mitad de las compañías de seguros en la encuesta de KPMG dijeron que ellos no son capaces de extraer y mantener el valor de sus iniciativas de transformación de negocio. Más de una cuarta parte dijeron que no lograron alcanzar el valor que esperaban de su última iniciativa de transformación.

Ver la imagen más grande

Mientras que muchas compañías de seguros dicen que confían en su capacidad de transformar sus modelos de negocio y operativos, la mayoría también admite que sus empresas pueden carecer de algunas de las capacidades básicas necesarias para alcanzar y mantener el máximo valor de sus respectivas estrategias de transformación.

Algunos se enfrentan a desafíos para crear una estrategia de negocio adecuada, de divisar el futuro y un estado óptimo para sus organizaciones. Más de la mitad dijo no tener las capacidades. Un número casi igual dijo no tener los recursos para desarrollar una estrategia de transformación con base en conocimientos obtenidos dentro y/o fuera de la industria.

Dependiendo del tamaño de la organización y el alcance del cambio, las aseguradoras pueden no necesitar profunda sofisticación en estas áreas. Algunos pueden preferir aprovechar los recursos externos para actividades tales como análisis de clientes o para descubrir nuevos conocimientos e ideas desde dentro y fuera de la organización. Paul Merrey de KPMG - Reino Unido, indicó: La preocupación debe ser menor para quién está proporcionando esas capacidades y debe estar más cerca de asegurar que está recibiendo un punto de vista externo realista, fresco e innovador.

La mayoría de las aseguradoras también admiten que pueden carecer de las habilidades para la gestión del cambio y de transformación necesarios para reinventar verdaderamente sus organizaciones para el futuro.

Mark Inkster, Jefe Digital en Asia Aegon indicó: Hay una gran diferencia entre las habilidades necesarias para impulsar la digitalización y las necesarias para guiar una transformación exitosa. Lo que realmente se necesita es una capacidad de gestión del cambio fuerte y que puede venir desde dentro de la empresa o puede provenir de otras industrias que también se caracterizan por grandes organizaciones de movimiento lento.

De acuerdo con la encuesta, sólo el 47 por ciento dijo que eran capaces de organizar su estrategia de transformación en una cartera de iniciativas interdependientes. El 42 por ciento dijo que carecían de una perspicacia de gestión de cambios necesaria para alcanzar los objetivos de su estrategia de transformación.

Con el fin de reinventar realmente el negocio, las aseguradoras tienen que ser capaces de mirar a través de la organización para entender todas las interdependencias y luego llevar una capacidad de gestión de cambios robusta como para soportar y asegurar que todas las iniciativas se alinean para lograr la visión futura del negocio. Soula Courlas de KPMG - Canadá, señaló: Desde una perspectiva de transformación, las organizaciones deben tirar de múltiples palancas a la vez, con el fin de encontrar la combinación adecuada para el logro de objetivos de transformación.

Conseguir más allá de las barreras

Para ser justos, las aseguradoras pueden enfrentar más obstáculos para el cambio que otros sectores e industrias. Una gran barrera percibida es la regulación. De hecho, más de un tercio (37 por ciento) de los encuestados dijo que el potencial para el cambio normativo representaba una amenaza importante para la consecución de sus objetivos de transformación.

Curiosamente, más de un tercio de los encuestados dijo que la evolución de los productos de seguros y su ambiente tecnológico también plantean importantes amenazas en sus agendas de transformación.

Esto refuerza la necesidad de poder girar y ajustar la estrategia de transformación acorde con los cambios en el mercado. Simon Phipps de KPMG - Hong Kong, señaló. Las organizaciones que están buscando la visión correcta (5 a 10 años), el modelo de negocio futuro correcto y un enfoque flexible para la transformación, siendo capaces de adaptarse a las perturbaciones asociadas a la industria y aun así lograr sus objetivos.

La tecnología ha evolucionado hasta un punto en que las nuevas compañías de seguros pueden ser virtuales, algunas aseguradoras se han levantado en cuestión de semanas con casi ninguna infraestructura física y alquiler de todo, incluidos los servidores. William Pritchett de KPMG - Reino Unido, señaló: La tecnología no está reservada para la creación de empresas innovadoras en el mercado. Las aseguradoras tradicionales también pueden aprovechar estas herramientas y enfoques para crear una nueva propuesta de valor en el mercado con poca inversión de capital y bajo riesgo. De hecho, 40 por ciento de los encuestados dijo que ve en las soluciones basadas en la nube, un piloto facilitador de la transformación del negocio.

Las aseguradoras citaron una serie de asuntos importantes, y probablemente comunes, como los obstáculos que se presentan en la consecución de su agenda de transformación. Un número significativo (40 por ciento) admitió que sus métricas de rendimiento estaban mal definidas y poco demostraban cómo sus resultados estaban alineados con los objetivos de negocio. Más de un tercio también dijo que subestimaron la importancia de los cambios en el modelo operativo que se requerirían para reinventar sus organizaciones.

Buscando nuevas ideas

Si usted va a reinventar el negocio asegurador, usted no puede ver solamente lo que están haciendo sus competidores. Usted tiene que mirar fuera del status quo.

Según la encuesta de KPMG, los ejecutivos de seguros están dispuestos a recoger nuevas ideas, tecnologías y la inspiración desde fuera de su organización.

Quizás no es sorprendente, dado el enfoque de la industria, en centrar los esfuerzos en el cliente, los ejecutivos de seguros son más propensos a decir que estaban buscando la demografía de los clientes como una manera de ayudar a definir su estrategia de transformación del negocio.

Hay un montón de herramientas y procesos que se pueden utilizar para animar a los clientes y empleados para generar nuevas ideas que impacten el negocio. Susie Quirk de KPMG - China, señaló: Cuando se pone muy emocionante es cuando las aseguradoras utilizan herramientas como las plataformas y las redes sociales, ya que ayudan a establecer los tipos de comportamientos y los enfoques que las organizaciones quieren animar.

Al mismo tiempo, alrededor de un tercio de los encuestados también señaló que estaban mirando organizaciones fuera de su sector, en las industrias adyacentes y los que tienen las tecnologías de punta con el fin de encontrar la inspiración y las ideas que pueden ayudar a reinventar sus organizaciones.

Lo importante es reunir personas con diferentes puntos de vista que lleven las aseguradoras fuera de su zona de confort. Paul Merrey de KPMG - Reino Unido, indicó: Algunas organizaciones pueden contratar un ejecutivo de una industria orientada al consumidor con el fin de configurar y dirigir su estrategia de clientes, otros pueden trabajar con agencias, asesores, proveedores y consultores o asistir a eventos de la industria para descubrir nuevas ideas; el punto es encontrar formas de competir con otras organizaciones líderes, no sólo con otras compañías de seguros.

El estudio de KPMG sugiere que los ejecutivos de seguros cada vez ven la tecnología, no sólo como un catalizador de cambio, sino también como motor de la transformación. Cuarenta y siete por ciento dijo que las nuevas plataformas móviles y aplicaciones estaban forzando el cambio en sus negocios, así como la creación de nuevas oportunidades para la transformación. Cuarenta y cinco por ciento dijo lo mismo acerca de las redes sociales. No es de extrañar que el 41 por ciento también ve el análisis de datos como un conductor y facilitador del cambio.

Sin embargo, la encuesta también sugiere que algunas aseguradoras pueden desaprovechar las nuevas oportunidades para catalizar y hacer posible sus iniciativas de cambio. Un tercio de los encuestados dijo que no cree que la inteligencia artificial y la computación cognitiva pudiera ser un conductor o un facilitador; un cuarto desestimó el Internet considerándolo intrascendente; y dos tercios dijeron que la robótica no se aplicaría a las aseguradoras.

A menudo la tecnología desempeña el papel de facilitador, proporcionando herramientas y métodos más eficaces y eficientes para lograr los objetivos de transformación de las empresas.

Preparado para el futuro

Los altos ejecutivos se dan cuenta que sus organizaciones deben crear mecanismos para evolucionar y responder a su entorno de forma continua. Por desgracia, estos líderes empresariales se enfrentan a graves obstáculos para llegar a sus objetivos, así como la interrupción masiva por el cambio generacional en las preferencias y las nuevas demandas de los clientes.

KPMG cree que para tener éxito en las iniciativas de transformación de toda la empresa, las organizaciones necesitan líderes que pueden colaborar dentro y fuera de su organización para crear y poner en práctica los nuevos modelos operativos que permitan el éxito futuro.

Las aseguradoras que puede anticipar lo que sus clientes realmente valoran y aprovechan la tecnología para permitir oportunidades innovadoras para dar a sus clientes más de lo que quieren, prevalecerán.

Pasos para la reinvención:

KPMG ha identificado nueve pasos clave para la reinvención que los ejecutivos de seguros tendrán que estudiar para ayudar a organizar sus iniciativas de transformación y aumentar sus probabilidades de éxito.

- 1. Las organizaciones necesitan un horizonte para explorar el posible mundo futuro entre 5 y 10 años y luego tomar pasos pequeños pero medibles que los muevan hacia adelante. Un plan convencional de 3 años o menos está condenado al fracaso o resultar de poco valor en el mercado actual.**
- 2. Pensar diferente e integrar el pensamiento externo, las ideas y la inspiración para crear una propuesta de valor diferenciada. Abandonar la zona de confort e incorporar un pensamiento diferente, alimentado de fuentes externas, pensando que como compañía de seguros tradicional no se puede generar una verdadera transformación.**
- 3. Estar dispuesto a interrumpir el modelo de negocio actual. Probar nuevos modelos y asociarse con nuevos actores para ingresar realmente en un mercado competitivo basado en la innovación.**
- 4. Cualquier esfuerzo para reinventar una organización sin primero escuchar y evaluar las preferencias del cliente es tiempo perdido.**
- 5. Considerar la posibilidad de nuevas soluciones de tecnología de arquitectura abierta que sean adaptables a las necesidades futuras del negocio.**
- 6. Asegurar que se están apuntando los recursos en innovación y en áreas de alto valor, alineado con las señales y las preferencias de demanda de los clientes. La innovación inspiradora es difícil. La comercialización y el mantenimiento de la ventaja innovadora es aún más difícil.**
- 7. Las transformaciones masivas, multianuales y lentas están condenadas al fracaso. Se requiere moverse con agilidad para poner en marcha los proyectos y liberar aquellos que requieren rapidez y agreguen valor.**
- 8. Aprender de los demás. Alianzas con organizaciones serán la clave para el éxito futuro, pero las entidades necesitan las estructuras, modelos e infraestructura adecuadas, con el fin de crear valor a partir de ellos. Considerar la posibilidad de alianzas con socios fuera de los seguros para acelerar los beneficios al cliente y ampliar la cadena de valor.**
- 9. Asegurar que se tiene el liderazgo adecuado y en su lugar. Agilidad en la transformación que crea valor a largo plazo, liderazgo dedicado y fuerte apoyo ejecutivo son críticos para una transformación exitosa.**

Cómo KPMG puede ayudar a transformar su negocio

Con nuestra amplia experiencia, trabajando con aseguradores y reaseguradores de todos los tamaños y la red global de profesionales de la industria aseguradora, KPMG puede ayudar a los clientes a descubrir información procesable y a definir la estrategia, base de la transformación del negocio.

Con demasiada frecuencia, el valor de la transformación no se hace realidad debido a la desconexión entre la estrategia de modelo de negocio, la ejecución del modelo y los problemas complejos que enfrentan las empresas al implementar el cambio. El ritmo acelerado del cambio significa que las empresas necesitan estrategias focalizadas y ágiles para impulsar sus agendas de transformación.

KPMG centra sus esfuerzos en el enfoque de la transformación del negocio con base en la innovación, lo cual permite a nuestros clientes, desarrollar y alinear sus objetivos estratégicos y financieros con los modelos requeridos para operar el negocio, con la cultura organizacional, las medidas y los incentivos y les proporciona la capacidad de cambiar para conectar la visión de valor.

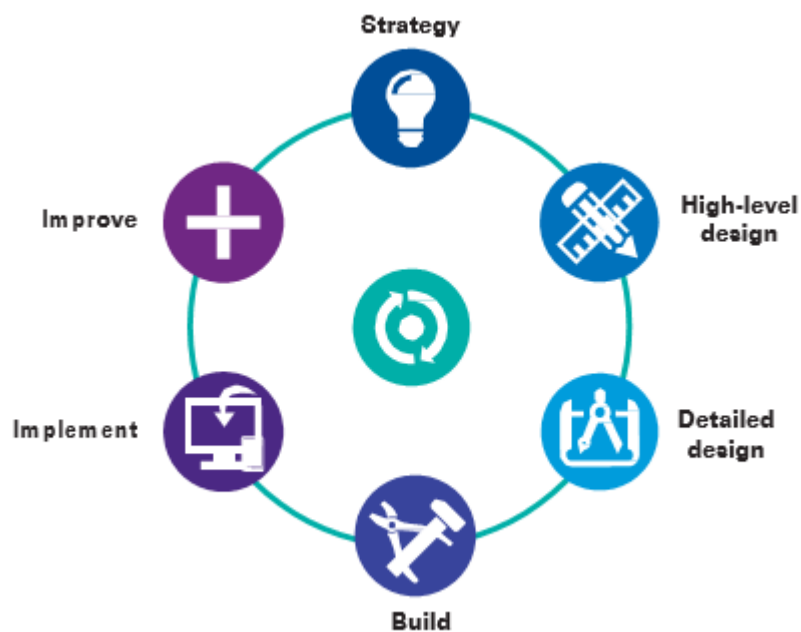
Los profesionales de la industria aseguradora de KPMG entienden la importancia y la complejidad de la coreografía y de los refinamientos continuos de los modelos de negocio, necesarios para la transformación, integrando las personas, procesos, tecnología, datos y gestión de riesgos. Nuestra propuesta de valor guía la transformación y es apoyado por un enfoque global e integrado para conectar la estrategia con la ejecución y lograr el valor óptimo de la transformación.

Entrega de valor

Definir un marco ágil para ayudarlo a planificar su plan y cuya visión de transformación es el marco de la entrega de valor. Se puede aprovechar sin tener en cuenta el punto de partida del proyecto o el progreso actual.

- 1. Estrategia - Definir la estrategia, incluyendo metas y el modelo operativo.**
- 2. Diseño de alto nivel - Definir qué necesita el modelo operativo para ser reconfigurado para ofrecer la visión, estrategia y valor.**
- 3. Diseño detallado - Capturar los requisitos detallados y definir el diseño de la solución que entregará el modelo operativo.**
- 4. Construir - Desarrollar, prototipo y probar los cambios de acuerdo con los resultados deseados.**
- 5. Implementar - Implementar los cambios y nuevas formas de trabajar en el negocio.**

6. Mejorar - Extraer el valor de la transformación, mantener el valor creado, y seguir mejorando el rendimiento de forma incremental a través de una cultura que apoya la innovación y la sostenibilidad del negocio en curso.



Source: KPMG International, 2016

Contacto



Alain Almeida
Socio
KPMG en Colombia
Email: abalmeida@kpmg.com



Zahir Palomeque
Gerente Senior
KPMG en Colombia
Email: zpalomeque@kpmg.com



Luis Orlando Lugo
Socio
KPMG en Colombia
Email: llugo@kpmg.com