

1

**RESUMEN
EJECUTIVO**

2

**EL CLIENTE
DEL FUTURO
EN SEGUROS**

3

**PERSPECTIVAS
DEL SECTOR
ASEGURADOR**

Da clic en la opción deseada



AMIS

ASOCIACIÓN MEXICANA DE
INSTITUCIONES DE SEGUROS





EL CLIENTE DEL FUTURO EN SEGUROS

AMIS 2017

RESUMEN
EJECUTIVO



an NTT DATA Company

Elaborado por Everis para la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros



EL CLIENTE DEL FUTURO EN SEGUROS

El mundo se encuentra en una época marcada por la globalización, la Revolución Digital y el acceso a la información. Los cambios que han traído consigo se muestran, desde el uso que los clientes le dan a la tecnología en su día a día, hasta el aprovechamiento que las compañías pueden darles al implementar herramientas tecnológicas para el conocimiento del cliente, la atención a través de nuevos canales y la optimización de sus operaciones. De esta manera, en un entorno marcado por la transformación digital, nuevos jugadores y nuevos clientes, cobra especial relevancia para las compañías aseguradoras el definir una estrategia clara, basada en su promesa de marca y soportada por sus propios procesos, cultura y tecnología.

Estas condiciones han traído consigo nuevos paradigmas en el mundo de los negocios, tales como los Modelos de Negocio Centrados en el Cliente o *CUSTOMER CENTRICITY*, los cuales se basan en el conocimiento profundo de lo que el cliente quiere, donde y como lo quiere, así como en entender qué está dispuesto a dar a cambio. Mientras que en los modelos centrados en productos la compañía se centraba en un producto a la vez, e intentaba venderlo al mayor número de clientes posibles, en un modelo *Customer Centric* debe centrarse en las necesidades, preferencias y situación de vida de cada cliente, y ofrecerle una experiencia memorable en todas las interacciones con la compañía.

La experiencia de cliente es la respuesta interna y subjetiva a cualquier contacto directo o indirecto que tienen los clientes con una compañía. Es por esto que se debe tener una visión integral de todas las interacciones dentro de la experiencia del cliente, considerando cada paso del "*Customer Journey*". El "*Customer Journey*" busca potenciar la vinculación y fidelidad de los clientes, y tiene como punto de partida dejar de pensar sólo en las necesidades de los clientes para empezar a pensar en las emociones que la compañía genera en ellos a través de las interacciones punta a punta que tiene con los mismos.

Un aspecto fundamental de la experiencia de cliente es que las interacciones con la compañía deben ser memorables, independientemente del canal en el que se produzcan. La Multicanalidad se conoce como la estrategia de atender al cliente por diferentes canales de manera homogénea de acuerdo a sus preferencias. Por su parte, la Omnicanalidad plantea la posibilidad de combinar el uso de diferentes canales para un mismo proceso, dando continuidad al mismo y sin que el cliente perciba diferencia alguna. Si bien, el objetivo principal de ambas es mejorar la experiencia del cliente, existen también otros beneficios como la reducción de costos y el aumento en la eficiencia de los servicios.

El entendimiento de los clientes es imprescindible cuando pensamos en este cambio en los modelos y objetivos de la industria. Independientemente de sus características demográficas, se encontró que los nuevos consumidores comparten intereses y aspectos de su estilo de vida, mismos que los moldean con una serie de particularidades en las cuales todos ellos convergen: Usan *smartphones*, socializan e influyen, valoran su tiempo, se informan y quieren ser leales.



Las particularidades del nuevo cliente de seguros, así como las del nuevo mercado, traen consigo un conjunto de exigencias que las compañías aseguradoras deberán comprender para así guiar sus estrategias hacia un camino exitoso en este nuevo entorno comercial. En este estudio, vinculando experiencias internacionales y nacionales, se pudo identificar que las exigencias del nuevo cliente hacia las aseguradoras son: accesibilidad, transparencia/claridad en los productos, confianza en la marca, simplicidad/inmediatez y experiencia/personalización.

Si consideramos el perfil, necesidades y exigencias del nuevo cliente, la revolución digital y el momento que vive el sector actualmente, encontramos un panorama lleno de retos para los cuales las aseguradoras en México deben estar preparadas. Los principales retos que éstas deben afrontar para implementar nuevos modelos centrados en clientes, para ofrecerles experiencias personalizadas y soportar sus estrategias con las nuevas tecnologías son: el conocimiento del cliente, automatización/simplificación de procesos, experiencia/personalización y transformación digital.

Una variedad de tecnologías innovadoras ha logrado estimular la transformación en la industria de seguros a nivel mundial. Estas tecnologías están permitiendo la creación de nuevos productos de seguros, servicios y modelos de negocio.

El uso de *Big Data/Analytics* para el conocimiento profundo del cliente, *Internet of Things* para ofrecer productos y servicios basados en el uso en tiempo real, Inteligencia Artificial para mejorar la atención y experiencia de cliente, así como el *Blockchain*, una red globalmente distribuida de contabilidad pública capaz de realizar el registro de cualquier activo que quiera ser transferido entre dos o más actores, el cual puede traer beneficios de eficiencia, seguridad y conectividad a todos los niveles de la cadena de valor de las aseguradoras, son ejemplos del potencial que tienen las herramientas tecnológicas para cambiar las maneras tradicionales de operar de la industria.

El surgimiento de estas tecnologías ha originado nuevas fuentes de competencia de empresas cada vez mejor financiadas y cada vez más ágiles por basar gran parte de sus servicios en el uso de plataformas digitales, conocidas en el mercado como *Insurtech*. Estas empresas han incursionado en el mercado, centrándose en necesidades insatisfechas de los clientes, reduciendo costos y ofreciendo nuevos servicios, así como resolviendo los puntos de dolor tradicionales en el sector, como tiempos de respuesta muy largos, exceso de papeleo y lenguaje complicado, entre otros.

Las compañías aseguradoras deben ver a las *Insurtech*, más que como una amenaza, como una oportunidad para traer capacidades digitales, acelerar la innovación, y potenciar sus canales de distribución. Las grandes empresas pueden asistir y obtener acceso a las proezas de las *Insurtech* en la creación de nuevos conceptos a través de la financiación en etapas tempranas y *M&A*¹ en etapas posteriores.

¹ Mergers and acquisitions

Es indispensable que la regulación se adapte a las actuales tendencias y condiciones, y que sea capaz de aceptar esta disrupción y estimular el uso de la tecnología para permitir así el aumento de la penetración financiera, sin perder de vista elementos de seguridad y de protección del usuario. Por ello, la regulación debe garantizar un equilibrio adecuado entre la regulación y la innovación, con la finalidad de fomentar las mejoras tecnológicas en beneficio del cliente. Por otro lado, se debe crear un ambiente de apertura y seguridad en el mercado con un sustento jurídico; analizando con detenimiento cuál es el marco regulatorio y normativo que se requiere para la aplicación de las innovaciones tecnológicas y evitar que surjan figuras de toma de riesgos que compitan en ventaja, fuera de la regulación de las aseguradoras, y que se cree un arbitraje regulatorio.

No hay duda que nos encontramos ante una de las etapas más apasionantes en la historia de la industria aseguradora. La convergencia entre la llegada de la era digital con sus nuevas e innovadoras tecnologías, los nuevos jugadores en busca de romper lo establecido y buscar mejoras desagregando partes de la cadena de valor, un nuevo cliente exigente pero dispuesto a colaborar en la creación del futuro, así como la evolución del sector, plantean un escenario perfecto para la transformación.

Las compañías aseguradoras deben tomar una decisión que marcará los valores diferenciales que tendrán el día de mañana. La industria se encuentra frente a una era de avances tecnológicos, y nuevos competidores que pueden convertirse en aliados para afrontar los retos actuales. Definir una estrategia clara y un plan de transformación digital que asegure un nuevo modelo de negocio *Customer Centric* para el beneficio de los clientes de seguros es el objetivo.



EL CLIENTE DEL FUTURO EN SEGUROS

AMIS 2017



Elaborado por Everis para la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros

ÍNDICE DE CONTENIDO

Índice de Figuras	
Introducción	2
Modelos de negocio centrados en el cliente	5
<i>Customer Centricity</i>	5
Experiencia de Cliente a lo largo del <i>Customer Journey</i>	11
Evolución a los nuevos modelos en otras industrias	14
La evolución del Sector Asegurador en otros países	17
Multicanalidad/Omnicanalidad	20
Palancas para la implementación de una estrategia	22
Ciberseguridad	24
Ciberseguridad, ciber riesgo, fraudes y ciberseguros	25
Los Ciberseguros, una nueva necesidad de los clientes del sector asegurador	26
El Nuevo Cliente en Seguros	30
Contexto	31
Perfiles generacionales	33
Mitos y verdades acerca de los <i>Millennials</i>	40
Relación de <i>Millennials</i> con los Seguros	44
Subsegmentos generacionales	45
El perfil del nuevo cliente	47
Exigencias del Nuevo Cliente en Seguros	52
Accesibilidad	53
Transparencia, claridad y opciones de productos	54
Confianza en la marca	54
Simplicidad, eficiencia e inmediatez	55
Experiencia y personalización	56
Retos del Sector Asegurador	58
Conocimiento del cliente	59
Automatización y simplificación de procesos	61
Experiencia y Personalización	63
Transformación digital	64
Modelos disruptivos: Un nuevo ecosistema	68
<i>Blockchain</i> : una herramienta de disrupción	69
<i>Blockchain</i> : Casos de uso en otras Industrias	71
<i>Blockchain</i> en la Industria Aseguradora	72
<i>Insurtech</i> : <i>Startups</i> enfocadas en seguros	73
Las <i>Insurtech</i> : un vistazo a las tendencias y a los nuevos modelos de negocio de la Industria	75
Colaboración: <i>Insurtech</i> y compañías de seguros	80
Regulación <i>Insurtech</i>	81
Reflexión Final	86
Bibliografía	89



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I. ¿Quién es el nuevo cliente de los Seguros?	4
Figura II: Niveles de madurez Multicanalidad/Omnicanalidad	21
Figura III. Formulación de la estrategia Multicanal en función del valor para el cliente y la organización	22
Figura IV. Coberturas principales de un ciber seguro	27
Figura V. Información sociodemográfica del País	31
Figura VI. Penetración del seguro en México y razones por las que no se adquiere	32
Figura VII. Perfiles Generacionales	33
Figura VIII. Principales características de los <i>Baby Boomers</i>	34
Figura IX. Principales características de la Generación X	36
Figura X. Principales características de los <i>Millennials</i>	39
Figura XI. El ADN del nuevo cliente	48
Figura XII. Etapas del Internet de las cosas	61
Figura XIII: Enfoques de la Transformación Digital	66
Figura XIV: Gráfica de encuestas	74
Figura XV: Friendsurance	76
Figura XVI: Metromile	77
Figura XVII: Características del <i>Blockchain</i>	70



1. INTRODUCCIÓN

El mundo se encuentra en una época marcada por la globalización, la Revolución Digital y el acceso a la información. Estos tres fenómenos están transformando todos los ámbitos del planeta y el sector asegurador no es la excepción.

Los cambios que han traído consigo se muestran, desde el uso que los clientes le dan a la tecnología en su día a día, hasta el aprovechamiento que las compañías pueden darles al implementar herramientas tecnológicas para el conocimiento del cliente, la atención a través de nuevos canales y la optimización de sus operaciones.

En la industria aseguradora el modelo de negocio centrado en el producto, donde las compañías los desarrollaban para posteriormente venderlos, ha quedado rezagado. Actualmente las aseguradoras deben conocer y entender las necesidades de los clientes para ser capaces de satisfacerlas a través de experiencias potenciadas por productos y servicios innovadores. Adicionalmente, es imprescindible brindar el servicio *donde, cuando y como* el cliente lo necesite, es por eso que la Omnicanalidad y las nuevas tecnologías juegan un papel crucial para el relacionamiento con el cliente.

Gran parte de los consumidores, y en particular los *Millennials*, son ahora multi-tarea y multi-dispositivo. Con el *smartphone* y el Internet como sus grandes aliados, quieren decidir durante todo el proceso de compra, marcan el ritmo, no les gusta esperar y seleccionan el canal de su preferencia (presencial o digital) en función del momento o la operación que desean realizar. Si algo no les gusta, se quejan y lo comparten tanto a su entorno cercano como al resto de los consumidores.

Las compañías aseguradoras intentan adaptarse rápidamente, definiendo nuevos modelos centrados en el cliente. Sin embargo, además de la implementación de nuevas tecnologías como: *Big Data/Analytics*, *Blockchain*, Aplicaciones móviles, Internet de las Cosas (*IoT*), Inteligencia Artificial (*AI*) o Ciberseguridad, el cambio requiere una profunda transformación de los procesos y de la cultura de las compañías.

El sector asegurador enfrenta además, un nuevo entorno marcado por la aparición de las *Insurtech*, *Startups* que utilizan la tecnología como *driver* para evolucionar cualquier proceso de la cadena de valor de la industria aseguradora, buscando ser disruptivos y llenar *gaps* de necesidades de clientes. Estos nuevos jugadores generan la aparición de dos grandes preguntas, ¿Estas compañías representan una amenaza o una oportunidad para el sector asegurador? ¿Cómo se puede colaborar con ellas para potenciar sus capacidades en beneficio de los clientes?

De esta manera, en un entorno marcado por nuevas tecnologías, nuevos jugadores y nuevos clientes, cobra especial relevancia para las compañías aseguradoras el definir una estrategia clara, basada en su promesa de marca y soportada por sus propios procesos, cultura y tecnología. Es así como podrán encarar los siguientes años y diferenciarse de su competencia. Sin embargo, en el momento en que están dispuestos a redefinir sus modelos de negocio para evolucionar exitosamente a modelos centrados en el nuevo cliente es necesario preguntarse: ¿Quién es el nuevo cliente de los seguros?



FIGURA I. ¿QUIÉN ES EL NUEVO CLIENTE DE LOS SEGUROS?



Fuente: Everis.
Elaborado para el estudio: El cliente del futuro en seguros, 2017

Este estudio busca dar respuesta a dicha pregunta, y para su elaboración se realizó una investigación que combina entrevistas a más de 20 directivos de las principales compañías de Seguros en México, representantes de asociaciones de Agentes y Brokers; análisis de estudios, publicaciones y casos de éxito de otras industrias, así como de la industria de seguros en México y otros países; además de *workshops* y entrevistas con expertos de Everis y NTT Data.

El documento pretende exponer:

- ⊗ La evolución y tendencia a modelos centrados en cliente y a ofrecer experiencias en lugar de productos
- ⊗ La Omnicanalidad como respuesta a la necesidad del aquí y ahora del cliente
- ⊗ Nuevas necesidades del cliente, como los ciber-riesgos
- ⊗ Las características y necesidades de los consumidores
- ⊗ El perfil y las exigencias del nuevo cliente
- ⊗ El nuevo entorno *Insurtech* marcado por *startups*, gigantes tecnológicos y las aseguradoras
- ⊗ Los retos de las aseguradoras y las herramientas que tienen para enfrentarlos

2. MODELOS DE NEGOCIO CENTRADOS EN EL CLIENTE

2.1. CUSTOMER CENTRICITY

Desde su creación a finales del siglo XIX y hasta nuestros días, la mayoría de las compañías en todas las industrias se han concebido alrededor de sus productos. Estos modelos habían demostrado ser muy exitosos, inclusive para industrias de servicios, teniendo como principales características:

- 1 "Todas las ventajas competitivas se basan en el producto y en la experiencia detrás de los mismos.
- 2 Las áreas y equipos se organizan alrededor de los productos.
- 3 Los empleados son recompensados con base en su habilidad para crear nuevos productos y/o vender los productos existentes.
- 4 Las estrategias a largo plazo se basan en el fortalecimiento del portafolio de productos y en encontrar nuevas formas de expandirlo."¹

A estos paradigmas se les conoce como 'Modelos de Negocio centrados en el Producto'. Crear un producto, llevarlo al mercado, venderlo, y repetir hasta que el *Market Share* alcance el nivel esperado, es aún el modelo de gestión utilizado por la mayoría de las compañías. Sin embargo, este modelo parece no ser suficiente en las estrategias a largo plazo hoy en día. Pero, ¿por qué?

Existen diferentes teorías, sin embargo, la mayoría coincide en que las ventajas competitivas de antes no lo son ahora. Antes, la creación de un producto innovador le permitía a la compañía explotarlo por un largo periodo de tiempo debido al "expertise" obtenido en el diseño y elaboración del mismo. Además, la situación geográfica era también un activo que permitía a la compañía mantener su posicionamiento en un mercado específico.

Hoy en día, con la globalización y las nuevas tecnologías, el producto puede ser copiado y mejorado de forma ágil en periodos cortos de tiempo. Además, como hablaremos más adelante, el perfil de los clientes ha cambiado. Estamos ante un cliente impaciente que ha dejado de ser leal a las marcas y que exige a las compañías satisfacer sus necesidades cambiantes; motivadas, inclusive, por productos y servicios de otras industrias.

¹ Customer Centricity. Peter Fader. Wharton Executive Essentials.



Es así como estas condiciones han traído consigo nuevos paradigmas, entre los cuales destacan los Modelos de Negocio Centrados en el Cliente o *CUSTOMER CENTRICITY*. Estos modelos se basan en el conocimiento profundo de lo que el cliente quiere, donde y como lo quiere, así como en entender qué está dispuesto a dar a cambio.

Las compañías han empezado a migrar a este modelo, sin embargo, no es una tarea fácil. Mientras en los modelos centrados en productos la compañía se enfocaba en un producto a la vez, e intentaba venderlo al mayor número de clientes posible, en un modelo *Customer Centric* la compañía debe enfocarse en un cliente a la vez y, como veremos más adelante, ofrecerle una experiencia única, para lo cual intenta venderle sólo la cantidad de productos y servicios que cubran sus necesidades. De esta manera es posible generar un círculo virtuoso, ya que los clientes que se encuentran satisfechos se vuelven más leales y agregan valor a la compañía. Por ende, la valoración de la lealtad del cliente debe estar basada en un entendimiento exhaustivo del mismo².

Como era de esperarse, este nuevo modelo no responde a las mismas reglas que el anterior y requiere estar soportado no solo por la estrategia de la compañía, sino también por sus procesos, personas y sistemas.

En cuanto al modelo operativo hablamos entonces de un cambio en la medición del “*Market share*” que tiene un producto en el mercado, para transformarse en la medición del “*Customer share*” el cual requiere pensar, en lugar de cuántos de mis productos tiene el cliente, en cuántas de sus necesidades estoy cubriendo y qué otros productos o servicios pueden ayudarme a incrementar mi participación en la vida del cliente.

De esta forma nace el concepto de Valor de Vida del Cliente (LTV)³ como parte de este modelo. Cada vez son más las compañías que miden al cliente por el valor que tienen, no sólo por su valor presente (ingresos y costos por cliente), sino también por su valor potencial a lo largo de toda su vida de cliente; de forma que puedan obtener su LTV, apoyado por herramientas analíticas.

Este es otro cambio en la cultura de las compañías, ya que a diferencia de los productos, los clientes tienen memoria y es posible asociar la satisfacción, así como la experiencia que reciben hoy, con los ingresos que las compañías pueden llegar a obtener del mismo cliente en el futuro, o como referencia para otros clientes.

Otro de los grandes cambios para llegar a un modelo centrado en el cliente es la definición de sus procesos en respuesta a la experiencia que se desea ofrecer. Dicha experiencia debe diseñarse con base en las percepciones que desea generar por parte del cliente desde antes de la primer interacción, en la configuración de los productos y el momento de la venta, durante el uso/prestación de productos y servicios, en las renovaciones y hasta en la desvinculación. Estas etapas que vive el cliente son conocidas como *customer journey*, y profundizaremos en este concepto más adelante.

² Guille, Montserrat, Nielsen, Jens and Perez-Marín Ana, *The Need to Monitor Customer Loyalty and Business Risk in the European Insurance Industry*, 2008

³ Siglas de “Lifetime value”

El ámbito de personas ha sido subestimado en la implementación de este tipo de modelos, sin embargo, suele ser uno de los más importantes. Los empleados deben ser considerados embajadores de marca de la compañía y como tal, la compañía debe tratarlos con la importancia necesaria. Es así que para implementar un modelo centrado en el cliente, desde el ámbito de personas, se requiere principalmente:



CULTURA

Los empleados deben compartir y vivir la cultura de la compañía, para lo cual definir un propósito común ha resultado ser muy efectivo. Esta aspiración se traslada a la misión y líneas estratégicas, hasta llegar a los empleados en contacto directo con los clientes. En Disney, por ejemplo, todos los empleados comparten una misma aspiración: “crear felicidad”⁴.



CONSISTENCIA

Muchas empresas han fracasado al querer imponer modelos centrados en el cliente que no son consistentes con las experiencias que se quieren trasladar. Las compañías deben diseñar sus procesos internos con base en los mismos valores que quieren trasladar al cliente y así, tratar a sus empleados como esperan que éstos traten a los clientes.

⁴ Mckinsey & Company. *Creating value through transforming customer journeys*. “The Common Purpose” es propiedad intelectual de “The Walt Disney Company”.

Sin importar el esfuerzo invertido en definir una cultura y cómo ésta es trasladada a los clientes y empleados a través de herramientas de marketing, publicidad y/o comunicación interna, todo se resume al momento en que el empleado entra en contacto directo con el cliente. Si el empleado no sabe cómo trasladar la promesa de marca el cliente, este último tomará la interacción como la “cultura real de la compañía”. Un ejemplo de esto se ha visto en oficinas gubernamentales alrededor del mundo en donde tratan de trasladar un mensaje de modernidad y simpleza, sin embargo, diseñan procesos burocráticos sin que los empleados tengan oportunidad de trasladar esta promesa de marca al cliente.



EMPODERAMIENTO

Una vez que un empleado recibe la formación y herramientas para ejecutar el modelo centrado en el cliente es importante que cuente con el empoderamiento para la toma de decisiones, en especial aquellos empleados en contacto directo con el cliente. Es imposible imaginar todas las excepciones a los procesos que pueden surgir en el día a día. Esto sería igual a creer que conocemos todas las necesidades particulares de cada uno de nuestros clientes así como todo lo que podría salir mal. Por ello, es importante que el empleado conozca el propósito y sepa que tiene el poder para cumplirlo.



ALIADOS Y PROVEEDORES

Uno de los errores más comunes que comenten las organizaciones es no involucrar a los empleados de sus aliados y proveedores en su propósito. En muchas ocasiones el cliente tiene más contacto con mediadores y proveedores de servicios complementarios que con la compañía a quien contrataron. Sin embargo, el cliente no distingue en qué momento lo está atendiendo su compañía o alguien subcontratado. Por lo cual una mala experiencia o buena experiencia con un tercero puede ser recordada y asociada a la marca.

En el ámbito de la tecnología, la evolución a modelos centrados en el cliente y la gestión del relacionamiento cliente-empresa ha estado marcada por el acceso a más información de los clientes, la capacidad de procesar y combinar esta información, y a la centralización del cliente como unidad básica de información. Esta evolución se ha visto reflejada en los sistemas conocidos como CRM.

El CRM (*Client Relationship Management*) es una herramienta con orientación al cliente, la cual gestiona las relaciones que tiene la organización con sus clientes para poder conocer las necesidades de cada uno de ellos y así poder satisfacerlo y fidelizarlo.

La herramienta es implementada y usada de manera interna por la empresa, y contiene una base de datos con la información de ventas, clientes, contactos, productos, servicios, etc. Esta tecnología conecta el “front office” (ventas, mercadotecnia y atención al cliente) con el “back office” (finanzas, operaciones, logística y recursos humanos), integrando la información de los contactos con cliente de la compañía⁵.

Como se mencionó anteriormente, el CRM ha evolucionado en los últimos años. En esta evolución se pueden denotar factores clave que lo hicieron posible como:

➤ **Rápido crecimiento del internet:**

El rápido crecimiento del internet, así como su adopción resultaron en nuevas maneras de crear relaciones con el cliente, las cuales tenían que ser cubiertas por las empresas con el fin de no perder clientes.

➤ **Aumento de canales sociales:**

Con la llegada de las redes sociales hubo una mayor variedad de canales a disposición del cliente, a través de los cuales son capaces de comunicarse con las empresas, teniendo como resultado una relación más directa.

➤ **Aumento del uso de móviles:**

Al convertirse en un creciente sector donde la gente busca estar conectada todo el tiempo, era importante que la herramienta de CRM pudiera ofrecer el acceso a los clientes a través de sus móviles.

⁵ Chen, Injazz J. y Popovich, Karen, Understanding Customer Relationship Management, 2003

➤ **Combinación del CRM con otros sistemas:**

El combinar otros sistemas con el CRM permitió que hubiera una mayor integración, teniendo como resultado un mayor alcance de recolección de información del cliente y logrando así adquirir una visión más detallada del cliente.

➤ **Tendencias tecnológicas como Big Data/Analytics, IoT y la nube (Cloud):**

La llegada de nuevas tecnologías obligaron al CRM a cubrir otros aspectos de los clientes que anteriormente no se tenían en mente, obligándolo a evolucionar y ofrecer nuevas funcionalidades.

⁶Eckerson, W y Watson, H, Harnessin Customer Information for Strategic Advantage: Technical Challenges and Business Solutions, 2000

Con el CRM se han podido aprovechar las innovaciones tecnológicas y, junto con la capacidad del mismo de recolectar y analizar la información del cliente, se logró crear una visión 360° con el objetivo de identificar interacciones pasadas y poder optimizar futuras interacciones⁶.

A la evolución de los CRM se le conoce como “el paso de los CRM transaccionales a los CRM Sociales o CRM 2.0”, y los principales cambios los podemos encontrar respondiendo a las siguientes preguntas:

? **¿Quién?**

Pasó de registrar la interacción entre las áreas de atención y ventas con el cliente, a compartir información entre todas las áreas de la compañía, integrando y dando seguimiento a todas las interacciones, datos, e información recolectada, además de homologar los procesos y compartir la información con el cliente. De esta manera, cuando un cliente busca ser atendido, todos los canales de la compañía tienen acceso a la misma información y se busca que puedan ver la misma información que el cliente ve en su pantalla para poder entender su necesidad y atenderlo mejor.

? **¿Qué?**

La evolución pasa de integrar el CRM con los procesos de la compañía a integrar los *customer journeys*, es decir, el cambio implica pasar de integrar las operaciones a integrar la experiencia que se desea ofrecer al cliente.

? **¿Cuándo?**

El diseño del CRM cambia de estar disponible en los horarios de servicio a estarlo siempre que el cliente lo requiera.

? **¿Dónde?**

Aquí la evolución va del canal definido por la compañía para la realización de una determinada transacción a la integración y combinación de canales para estar disponibles donde el cliente lo desee, es decir, a través de su canal de preferencia.

? ¿Por qué?

Ésta ha sido quizá la evolución más importante ya que implica pasar de un CRM transaccional, diseñado para cubrir una interacción con el cliente, a un CRM relacional diseñado para crear, desarrollar y mantener una relación interactiva con el cliente.

? ¿Cómo?

Por último se explica el cambio en el cual la información y lineamientos venían de adentro de la compañía hacia el cliente para transformarse en una organización de afuera hacia adentro. La cual responde a las necesidades del cliente para actuar en consecuencia.



2.2. EXPERIENCIA DE CLIENTE A LO LARGO DEL *CUSTOMER JOURNEY*

Como mencionamos anteriormente, los modelos centrados en el cliente han evolucionado de ofrecer productos a ofrecer experiencias. La experiencia de cliente es la respuesta interna y subjetiva a cualquier contacto directo o indirecto que tienen los clientes con una compañía. El contacto directo se refiere a aquel que generalmente es iniciado por el cliente y sucede a lo largo de los procesos de compra, uso y servicio. El indirecto se ve materializado en interacciones espontáneas o no planificadas, tales como recomendaciones boca a boca, críticas, comerciales, reportes de noticias, etc. Cada uno de estos puntos de contacto representa una oportunidad para las compañías de dejar una marca indeleble a través de una experiencia de cliente significativa y memorable.

Durante los últimos años las compañías han abordado el concepto de experiencia de cliente tratando de rentabilizar las interacciones individuales en los puntos de contacto con el cliente, pero este enfoque resulta limitado al tomar en cuenta cómo se relacionan estos puntos entre sí. Por ejemplo, la satisfacción de un cliente que realiza una visita a una sucursal bancaria, donde tuvo una buena experiencia, puede cambiar si la conclusión del trámite que iba a realizar se complica días después por un error del *back office*. Es por esto que se debe tener una visión más amplia de la experiencia de los clientes, trasladando el enfoque a un "*customer journey*" punta a punta.



El concepto de experiencia de cliente abarca cada aspecto de la oferta de servicios de una compañía. Normalmente se tiende a pensar que el foco debe estar en la atención al cliente, pero de igual manera existen aspectos como publicidad, empaquetado, características de productos y servicios, información al cliente, contacto periódico con el cliente, mejoras al servicio, facilidad en el uso y confiabilidad, los cuales deben ser considerados de cara a ofrecer una experiencia superior y consistente a lo largo del *customer journey*.

Entonces encontramos que una compañía centrada en el cliente debe proyectar los fundamentos de su promesa de marca en todas las interacciones del *customer journey* punta a punta, y en las variaciones que pueden existir de acuerdo a los distintos segmentos de clientes que pueda llegar a tener una compañía. La clave está en comenzar identificando los *journeys* clave y que más importan a los clientes, definir los puntos de dolor y comenzar a diseñar una experiencia de cliente que alivie estos dolores, implementando iniciativas que impacten tanto al *front*, como a los procesos, tecnologías y personas que están por detrás de la operación.

Pero, ¿cómo diseñar e implementar una experiencia del cliente de forma exitosa?

El reto de desarrollar la experiencia de cliente para potenciar la vinculación y fidelidad tiene como punto de partida dejar de pensar sólo en las necesidades de los clientes para empezar a pensar en las emociones que la compañía genera en ellos a través de todas sus interacciones, con el objetivo de forjar recuerdos (momentos memorables) que influyan en su toma de decisiones. Este primer paso se apalanca en la traducción del posicionamiento de la compañía a su promesa de marca, concepto que se refiere precisamente a cuáles son las emociones que se desean proyectar hacia el cliente. Esta promesa de marca debe ser relevante (tener impacto en la toma de decisiones de los usuarios), diferencial (distinguir a la compañía de sus competidores) y sostenible/creíble (alineada con los valores de la compañía).

La necesidad de impulsar una estrategia de desarrollo de la experiencia del cliente surge por la evolución de la manera de competir, donde el cliente y su creciente nivel de sofisticación se han convertido en el punto angular, por el avance de los propios competidores, que empiezan a obtener ventajas competitivas en comparación con las compañías que no están avanzando al mismo ritmo, y por el impacto económico-financiero que tiene a través de la generación de resultados en tres líneas principales: mayor vinculación de los clientes, menor probabilidad de fuga y mayor negocio inducido por recomendaciones.

En torno al desarrollo de la experiencia del cliente surgen los siguientes conceptos clave:

- **Consistencia de la experiencia**
El rápido crecimiento del internet, así como su adopción resultaron en nuevas maneras de crear relaciones con el cliente, las cuales tenían que ser cubiertas por las empresas con el fin de no perder clientes.
- **Segmentación**
Donde se pretende ofrecer propuestas de valor diferenciales para cada segmento con saltos tangibles y reconocibles por los clientes, y siempre bajo el marco de la promesa de marca.
- **Momentos de la verdad**
Donde es importante que la compañía identifique cuáles son los momentos donde tiene mayor potencial de ser relevante y diferencial para sus clientes.
- **Conocimiento del cliente**
Como base sobre la cual se sustenta el desarrollo de la experiencia de cliente y donde es importante conocer tanto lo que valoran como lo que no valoran los clientes, lo cual constituye el pilar para diseñar **experiencias rentables** para la compañía.
- **Experiencia del empleado**
Que surge como un factor clave de éxito y donde se requiere su alineamiento con la experiencia que se pretende ofrecer al cliente y con la promesa de marca que se desea proyectar.
- **Transformación cultural**
Donde cabe mencionar que no solo consiste en el cambio de mentalidad y filosofía interna para pasar a situar al cliente en el centro, sino que requiere un cambio y alineamiento en la forma de tomar decisiones, donde la experiencia de cliente debe llegar a competir al mismo nivel que otros factores como la generación de ingresos y la eficiencia, y donde además, la evolución en la forma de trabajar adoptando marcos metodológicos como *Design Thinking* y *Agile*, suponen una palanca de dinamización y aceleración de la transformación. Además, las prácticas y políticas de recursos humanos deben adaptarse y evolucionar para dar sustento al proceso de transformación.
- **Medición de la experiencia**
Que requiere adoptar y explotar indicadores como el NPS (*Net Promoter Score*) dirigido a medir el grado de recomendación de la compañía y que es el principal indicador por excelencia en términos de experiencia de cliente. Estos indicadores deben permitir monitorear los logros de las iniciativas que se vayan implementando y sus impactos en la mejora de la experiencia.



El principal desafío al adoptar una estrategia de desarrollo de experiencia del cliente consiste en la traducción de las reflexiones estratégicas al mayor nivel de abstracción, en aspectos tácticos y operativos, es decir, en cómo identificar los procesos y requerimientos tecnológicos necesarios para dar soporte a la experiencia de cliente deseada por la compañía.

Por último, un factor clave de éxito está en el impulso de un programa de iniciativas que plantee un balance entre *Quick Wins* e iniciativas de impacto a largo plazo, donde los primeros sirven de dinamizador de la transformación y generan resultados a corto plazo, mientras que las segundas son la base de la obtención de ventajas competitivas que permitan distanciarse de los competidores.

2.3. EVOLUCIÓN A LOS NUEVOS MODELOS EN OTRAS INDUSTRIAS

El reto de evolucionar a un modelo centrado en el cliente no es exclusivo a la industria de seguros. Cada una de las industrias tiene diferentes características, así como distintas expectativas y necesidades. Consecuentemente, el modo en el que las compañías abordan el desafío, varía de acuerdo a sus procesos operativos y a los avances tecnológicos propios de su industria. A continuación se expone un breve resumen de la evolución en diferentes sectores alrededor del mundo.



BANCA

La industria de servicios financieros se ha visto impactada por el uso de la banca en línea y dispositivos móviles, medios preferidos por los clientes para las transacciones del día a día. La utilización de estos canales también ha permitido tener un monitoreo en tiempo real de los hábitos y preferencias de los clientes, desarrollando productos y servicios personalizados. Pero llegar a este punto no ha sido sencillo, debido a que la banca personal estaba basada en silos de productos. Aquellos bancos que están siendo capaces de dismantelar sus silos logran diferenciarse de sus competidores siendo más rentables en una era donde los ingresos han disminuido y las regulaciones han aumentado.

Para conseguir una ventaja competitiva e impulsar sus ventas, los bancos aprenden de las necesidades y expectativas de sus clientes a través de la tecnología móvil y las redes sociales, usándolas como nuevas oportunidades para acercarse al cliente.

Existen 3 principales retos que un banco tiene para lograr un *customer centricity*: el riesgo personal que corren los tomadores de decisiones en los bancos por las repercusiones que puede tener la consolidación en empleos y responsabilidades, la complejidad de integración con sus plataformas actuales, y el conflicto de prioridades entre sus silos de productos⁷.



ENERGÍA

La industria de la energía está pasando por cambios importantes con respecto a la competencia y la sustentabilidad como principales *drivers*. Para poder enfrentar los retos del mercado, así como las regulaciones del ambiente y las preferencias del cliente, la industria debe reformular su estrategia con el cliente, transformando su modelo de negocio y su infraestructura hacia una más flexible y ágil.

Su estrategia de *customer centricity* se debe enfocar en satisfacer las necesidades del cliente como son la reducción de gastos de energía y la mitigación del impacto que se tiene al medio ambiente. Esto puede lograrse a través de la implementación de medidores inteligentes y de hogar inteligente, los cuales permiten la recolección de información del cliente para poder obtener una identificación rápida de sus necesidades y así poder proporcionar la mejor solución en cada interacción, independientemente del canal de comunicación⁸.



TELECOMUNICACIONES

Esta industria es percibida como una de las más vanguardistas en el ámbito de experiencia de cliente debido a la alta tasa de interacciones, directas e indirectas, que se tiene a través de ellas. No hay duda que la industria ha avanzado más que otras en el enfoque de poner al cliente en el centro, sin embargo, la explosión en competitividad, y los rápidos cambios en los hábitos de consumo de los clientes han requerido grandes inversiones en plataformas tecnológicas que anticipan las necesidades de los clientes, en robótica para automatizar la atención a los clientes y en herramientas avanzadas de analítica.

El rápido crecimiento del uso de teléfonos inteligentes ha cambiado el comportamiento y las expectativas del cliente. Los diferentes negocios deben considerar adaptar su organización y canales a través de los cuales se relacionan y apoyan al cliente con el fin de poder satisfacer sus necesidades. Un ejemplo es la integración de plataformas de mensajería instantánea con el fin de que los diferentes proveedores de telecomunicaciones puedan ofrecer a sus clientes soluciones basadas en sus necesidades, proporcionando a las dos partes (proveedores y clientes) un canal donde se puedan comunicar de manera rápida y conveniente⁹.

⁷ PWC, Getting to Know You: Building a Customer-Centric Business Model for Retail Banks, 2011

⁸ Capgemini, A Customer Centric Digital Platform For Utilities, 2012

⁹ Deloitte, Digital Transformation For Telecom Operators: Adapting to a customer centric, mobile-first world, 2016



RETAIL

Actualmente, la industria enfrenta un reto sin precedentes por la complejidad e intensa competencia que existe en el mercado. Las expectativas de los clientes relacionadas a una experiencia satisfactoria de compra siguen creciendo. La lealtad de los clientes ha disminuido y, en consecuencia, las maneras tradicionales de ser competitivo y diferenciarse dejaron de ser eficientes.

Para poder mejorar su desempeño, los *retailers* han tenido que evolucionar y volverse *customer centric*, tanto en su estrategia como en su ejecución. Teniendo el foco en el cliente como una prioridad, han hecho que las tiendas tengan un rol crucial al momento de diferenciarse y proporcionar una experiencia de compra sumamente satisfactoria. Para los minoristas, ser *customer centric* implica que la organización y la tienda estén diseñados con base en la perspectiva del cliente y no en la del minorista; que el proceso de compra sea fácil de entender y los clientes tengan un mayor control sobre dicha experiencia; que la información del cliente sea usada para poder generar una mejor experiencia de compra; y la experiencia del cliente sea diseñada de acuerdo a sus necesidades¹⁰.

Para poder lograr que la organización sea *customer centric* existen 4 principales estrategias para los *retailers*: ofrecer una experiencia simple, variedad de precios en los productos, adaptación de productos según la necesidad del cliente y facilidad de compra (donde sea y cuando el cliente quiera)¹¹.

¹⁰ IBM, The Customer-Centric Store: Delivering The Total Experience, 2005

¹¹ OC&C, Customer Centric Retailing: Defining The Battlefield, 2009

2.4. LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR ASEGURADOR EN OTROS PAÍSES

El reto para alcanzar modelos centrados en el cliente tampoco es exclusivo del Sector Asegurador en México, a continuación se presentan ejemplos de este fenómeno en otras empresas del sector alrededor del mundo.

1. USAA

Empresa estadounidense con base en Texas, EUA, considerada dentro del *Fortune 500*, proveedora de servicios financieros y aseguradora de personas y familiares pertenecientes al ejército estadounidense. Caracterizada por su transparencia, innovación y su orientación a *customer centricity*. Su estrategia incluye:

- Proporcionar acceso a sus clientes a la información de su seguro 24/7, permitiéndoles acceder tan frecuentemente como lo necesiten
- Ofrecer la opción de mandar el balance de su cuenta a través de SMS
- Ofrecer descuentos en los seguros para soldados que se encuentren fuera del país por acciones militares



2. Cigna

Aseguradora con sede en Filadelfia, EUA, con operación en más de 27 países. Esta aseguradora sigue la filosofía de *customer centricity* proporcionando experiencias a sus clientes y satisfaciendo sus necesidades individuales. Esto tiene como resultado que la empresa pueda alinear sus productos y servicios según las necesidades de cada cliente. La manera en la que esta empresa se aseguró que su estrategia estuviera alineada con la filosofía de *customer centricity* fue a través de la creación de un área llamada “*Customer-Centricity Ambassador*”. En esta área hay más de 250 recursos, los cuales se aseguran activamente de proporcionar direcciones estratégicas y tácticas a otras áreas que permitan llevar a cabo acciones que tengan al cliente como foco. El tener esta área interna y de manera flexible dentro de las diferentes áreas de la empresa permite que la cultura de centrarse en el cliente sea permeada en toda la organización.

3. American Family Insurance

Aseguradora que proporciona seguros de propiedad, vida y autos, considerada dentro de las *Fortune 500*. En su estrategia *customer centricity* incluye un descuento sobre la prima del seguro si el cliente instala en su casa timbres con detección de movimiento y cámara conectada a la nube. De esta manera motiva al cliente a implementar sistemas de seguridad buscando su bienestar y además dando un descuento para su seguro.

4. State Farm

Compañía aseguradora con sede en Illinois, EUA, que ha lanzado un seguro de hogares inteligentes, así como el monitoreo de la vivienda inteligente como tal, en colaboración con empresas de seguridad que utilizan tecnología *IoT* como sensores y sistemas de domótica. La gestión del seguro de hogar inteligente y el monitoreo se llevan a cabo en el *Smartphone* de los clientes por medio de una aplicación móvil, permitiendo el acceso en cualquier lugar y en cualquier momento.

4. Discovery Life

Con sede en Sudáfrica, esta compañía lanzó el programa *Vitality Journey*, a través del cual ha obtenido datos de salud de sus clientes y promueve un estilo de vida saludable, disminuyendo en consecuencia la cantidad de reclamos. El *Journey* que implementaron se conforma de 3 fases:

Conocer su estado de salud.

1

Utiliza evaluaciones médicas y dispositivos de *IoT* como pulseras que monitorean actividades físicas en tiempo real. Con cada evaluación los usuarios ganan “puntos” que después podrán redimir.

Mejorar su estado de salud.

2

Tienen alianzas con empresas como supermercados especializados en productos naturales, gimnasios, tiendas de ropa deportiva y farmacias, que le ofrecen descuentos a sus usuarios con el uso de una tarjeta.

Disfrutar de las recompensas.

3

Cada vez que los clientes hacen algo para conocer o mejorar su salud ganan puntos que después pueden ser utilizados en aerolíneas, hoteles o compañías de renta de autos. De esta manera, además de conseguir la lealtad de sus clientes y propiciar experiencias en sus clientes, también relacionan su marca con un estilo de vida.

Gracias a la gran cantidad de datos que recaba y al uso de técnicas avanzadas de *Analytics*, Discovery Life ha implementado campañas y estrategias de *pricing* competitivo para personalizar su oferta, además de propiciar experiencias para sus clientes.



3. MULTICANALIDAD/OMNICANALIDAD

La Multicanalidad se conoce como la estrategia de atender al cliente por diferentes canales de manera homogénea de acuerdo a sus preferencias.

¹² Everis/IPADE Business School. El Impacto de la Multicanalidad en la Formulación de Estrategia Empresarial, 2015

Por su parte, la Omnicanalidad plantea la posibilidad de combinar el uso de diferentes canales para un mismo proceso, dándole continuidad y sin que el cliente perciba diferencia alguna.

Las organizaciones con una estrategia Omnicanal van más allá de integrar canales aislados. Es fundamental repensar el rol de cada canal para reforzar mensajes al cliente, completar transacciones sin importar el canal por el cual el cliente haya comenzado el proceso, diferenciar la experiencia del cliente en cada uno de ellos pero homologándola de cara al cliente, y encontrar sinergias operativas.

En la industria de seguros, las características de consumo de productos (la ocurrencia de un siniestro es poco frecuentes y cuando ocurre, es de alto estrés) han creado una dependencia del canal intermediario (agentes) respecto a otras alternativas como el canal *online*¹². Se reconoce, sin embargo, que los cambios generacionales en el grupo de clientes abren la oportunidad para utilizar el medio *online* no necesariamente para atender un siniestro sino para fomentar la cultura de afiliación a seguros entre los más jóvenes. Una ventaja inherente de los medios *online* es la capacidad de hacer más transparente un ciclo de atención al cliente, ya que puede consultar el status en el que se encuentra una reclamación y gestionar alarmas, lo que hace más cercana la relación con su proveedor de servicios.

Existen 3 niveles de madurez principales:

FIGURA II. NIVELES DE MADUREZ MULTICANALIDAD/OMNICANALIDAD

ESTADO 1: CONSERVADOR

Canales digitales fuera de la organización de canales

Cada canal reporta a un área distinta



Principal reto organizativo: Asegurar un alineamiento del argumentario hacia el cliente

ESTADO 2: DESCONECTADO

Todos los canales están organizados pero cada uno es un silo



Principal reto organizativo: Desarrollar habilidades de multicanalidad en el personal

ESTADO 3: INTEGRADO

Todos los canales están integrados y reportan a una sola área multicanal que combina tecnología y negocio



Principal reto organizativo: Consolidar una comunicación interna con recursos humanos digitales

Fuente: Everis/IPADE Business School. El Impacto de la Multicanalidad en la Formulación de Estrategia Empresarial, 2015



3.1. PALANCAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA MULTICANAL/OMNICANAL

Existen 10 palancas clave para la exitosa implementación de Multicanalidad¹³:

- 1 Asegurar máximo sponsorship y replantear la estructura organizacional.**
Los cambios en la forma de competir, en la percepción de valor del cliente, en el diseño de los procesos y en las habilidades que debe tener el personal, representan una transformación profunda que requiere del respaldo activo de los más altos directivos de la organización.
- 2 Complementar canales a lo largo del customer journey.**
El desarrollar diferentes puntos de interacción permite que el cliente elija cómo puede ser atendido.

¹³ Everis/IPADE Business School. El Impacto de la Multicanalidad en la Formulación de Estrategia Empresarial, 2015

FIGURA III. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA MULTICANAL EN FUNCIÓN DEL VALOR PARA EL CLIENTE Y LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Everis/IPADE Business School. El Impacto de la Multicanalidad en la Formulación de Estrategia Empresarial, 2015

- 3 Asegurar la experiencia del cliente a través de canales.**
La transformación Multicanal debe alinearse con la visión del cliente y la propuesta de valor de cada organización integrando lineamientos de conveniencia, consistencia, relevancia, empoderamiento y agilidad.
- 4 Potenciar canales para crear distintos grados de vinculación con el cliente.**
Un *engagement* adecuado ayuda a las organizaciones a crear lealtad y por ello, es fundamental establecer mecanismos de coordinación que permitan abordar los temas relevantes para cada momento del *customer journey*.

- 5 Atraer y manejar el nuevo talento adecuadamente.**
Un elemento importante del éxito de la estrategia de Multicanalidad es que el personal sea parte del entorno cambiante y utilice las nuevas herramientas digitales de manera natural, alineándose con los objetivos de negocio de cada organización.

Varios líderes del sector entrevistados durante el presente estudio enfatizaron la importancia de incluir talento joven y/o con conocimiento de herramientas digitales, tanto en su fuerza de ventas como en las áreas estratégicas.
- 6 Revisar la estrategia de precios en función de los canales.**
La selección de canales puede reflejarse en el precio de los productos y, en función de ello, impacta la rentabilidad.
- 7 Habilitar alianzas con terceros para los distintos canales.**
Las organizaciones seleccionan entre iniciativas de alto valor para sí mismas y para el cliente al momento de decidir si invertirán directamente o vía alianzas en innovaciones, así como la extensión de su alcance.
- 8 Rediseñar procesos de negocio para lograr mayor eficiencia y transparencia.**
Las organizaciones se ven obligadas a cambiar la forma de plantear su mapa de procesos de negocio, convirtiendo la visión por silos en una perspectiva punta a punta. En la nueva visión se busca identificar sinergias, exportar mejores prácticas de eficiencia y calidad de un canal a otro, y asegurar que la totalidad del esquema operativo se estructure teniendo en cuenta criterios de experiencia del cliente.
- 9 Desarrollar plataformas de TI potentes y versátiles.**
Lograr una transformación profunda requiere, en la mayoría de los casos, inversiones con periodos de recuperación mayores a tres años en donde deben ser transparentes las necesidades de OPEX¹⁴ y CAPEX¹⁵ de cada organización. Uno de los líderes entrevistados mencionó que "hay que identificar los márgenes de ganancia que va a tener el negocio, saber que estás dispuesto a reducir márgenes por incrementar una participación en el mercado ya que es una apuesta para el futuro".
- 10 Utilizar Big Data/Analytics para extraer el máximo valor del conocimiento del cliente.**
Es una buena práctica que las organizaciones tengan un solo contenedor de datos del cliente para facilitar que los modelos de analítica puedan alimentarse constantemente de nuevos detalles y vayan afinando su capacidad predictiva.

Si bien, el objetivo principal de la Multicanalidad/Omnicanalidad es mejorar la experiencia del cliente, existen otros beneficios como la reducción de costos y aumento en la eficiencia de los servicios ¹⁶.

¹⁴ Operating Expenses (Gasto Operativo)

¹⁵ Capital Expenditure (Inversiones de Capital)

¹⁶ Everis/IPADE Business School. El Impacto de la Multicanalidad en la Formulación de Estrategia Empresarial, 2015

4.1. CIBERSEGURIDAD, CIBER RIESGO, FRAUDES Y CIBERSEGUROS

La Ciberseguridad se refiere al conjunto de tecnologías, procesos y prácticas diseñados para proteger equipos físicos y software de ataques y/o usos no autorizados. De acuerdo con diversas proyecciones, se estima que el año pasado las organizaciones alrededor del mundo gastaron más de 73,000 millones de dólares en medidas de Ciberseguridad y se espera que este año la cifra supere los 100,000 millones de dólares. Estas inversiones derivan de un miedo justificado, ya que a nivel mundial las pérdidas en 2015 llegaban a 556,000 millones de dólares y en nuestro país los delitos cibernéticos representan pérdidas anuales de alrededor de 3,000 millones de dólares.¹⁷

Probablemente la industria bancaria y la industria aseguradora son los sectores donde la Ciberseguridad cobra una mayor importancia debido a la sensibilidad de los datos del usuario al incluir información sobre sus recursos financieros. No obstante, todas las industrias se encuentran bajo riesgos cibernéticos y deben de ser capaces de garantizar la protección de los datos de sus clientes.

No es poco común ver empresas que comprometen la información de sus clientes después de un ataque a sus sistemas, a través de los cuales extraen sus bases de datos. Solamente hace falta recordar el "hacking" a más de 500 millones de cuentas de Yahoo en 2014 o el de 145 millones de clientes de eBay en el mismo año, para entender que la Ciberseguridad debe de ser vista como un requisito indispensable y no únicamente como una tecnología opcional.

En 2016 los hackers intentaron robar 851 millones de dólares del Banco Central de Bangladesh y, si bien, no lograron robar la cantidad completa, consiguieron consolidar uno de los robos cibernéticos más grandes de la historia al transferir 81 millones de dólares.

Otra de las modalidades de delito cibernético que ha visto un aumento en los últimos años es el secuestro de datos por medio de *ransomware*, virus de computadora que encripta archivos y/o sistemas y amenaza con eliminarlos, pidiendo a cambio un pago de rescate. En EUA, en promedio se observaron 4,000 ataques de *ransomware* diarios desde el 1ro de enero de 2016, esto representa un aumento del 300% contra lo visto en 2015. Este tipo de virus involucra numerosas variantes, algunas de ellas han evolucionado al grado de no solamente afectar los archivos en la computadora, sino también los contenidos de discos duros compartidos o en una red, como almacenamiento en Cloud.¹⁸

Cabe mencionar que la Ciberseguridad no es un tema únicamente externo, se estima que el 60% de los fraudes que ocurren en las empresas se originan en el interior de las mismas, ya sea por acciones intencionales o por descuidos por parte del personal. Esto significa un reto no solamente en las inversiones de tecnología, sino también en la capacitación del personal.

4. CIBERSEGURIDAD

El crecimiento del volumen de datos, el uso del Internet de las Cosas, así como la utilización cada vez más frecuente de la "nube" ha causado que el papel de la Ciberseguridad sea aún más relevante año con año.

¹⁷ El Economista. Delitos cibernéticos dejan pérdidas por 3,000 mdd. 2015

¹⁸ Departamento de Justicia de EUA. How to protect your networks from ransomware, 2016



La Ciberseguridad se apalanca de otras tecnologías como *Big Data/Analytics* e Inteligencia Artificial para proteger a sus clientes, ya que a través de éstas es capaz de prevenir el fraude en tiempo real. Tal es el caso de American Express, que por medio del uso de herramientas matemáticas y computacionales, tiene la capacidad de detectar transacciones sospechosas y tomar decisiones en cuestión de milisegundos, lo que les permite evitar pérdidas por fraude.

Otro tipo de tecnologías de autenticación han permitido no solamente la automatización y simplificación de procesos, sino también la prevención del fraude. Recientemente, el banco Barclays comenzó a utilizar una tecnología (Hitachi Vein ID) que identifica la huella digital del usuario y los patrones de sus venas. Esta tecnología ya está siendo utilizada en México por diferentes industrias como es el caso de las Afores.

A la industria de los seguros se le presentan dos grandes retos a partir de la Ciberseguridad.

- Ser capaces de proteger la información de sus clientes, así como los activos que gestionan a la vez que incorporan nuevas tecnologías a sus procesos.
- El nacimiento de una nueva necesidad en sus clientes quienes a su vez también están enfrentando este reto a través de los ciberseguros. Actualmente, en nuestro país, ya existen empresas que ofrecen seguros que cubren los costos relacionados con incidentes de Ciberseguridad, principalmente multas y gastos legales.

4.2. LOS CIBERSEGUROS, UNA NUEVA NECESIDAD DE LOS CLIENTES DEL SECTOR ASEGURADOR

Las organizaciones necesitan entender la constante evolución de la tecnología y de sus riesgos, así como de la gestión necesaria para evitarlos. Los expertos en Ciberseguridad han advertido una creciente actividad maliciosa en México que, de acuerdo con diversos estudios, se posiciona como el segundo lugar en recepción de ataques en Latinoamérica, después de Brasil.¹⁹

Todas las organizaciones se encuentran en riesgo, no solamente las que proveen servicios financieros; representa riesgos para negocios, gobiernos y empresas globales. Los ciber-riesgos se han convertido en una de las principales preocupaciones de las empresas y las aseguradoras se encuentran ante la oportunidad de ofrecer nuevos productos que protejan a las empresas de pérdidas financieras que dañen la reputación de las mismas, como resultado de algún tipo de falla en sus sistemas de tecnologías de la información, o incluso un seguro para el pago del rescate del secuestro de bases de datos.

¹⁹ El Economista. Seguros ante ciberataques, un mercado incipiente en México. 2017

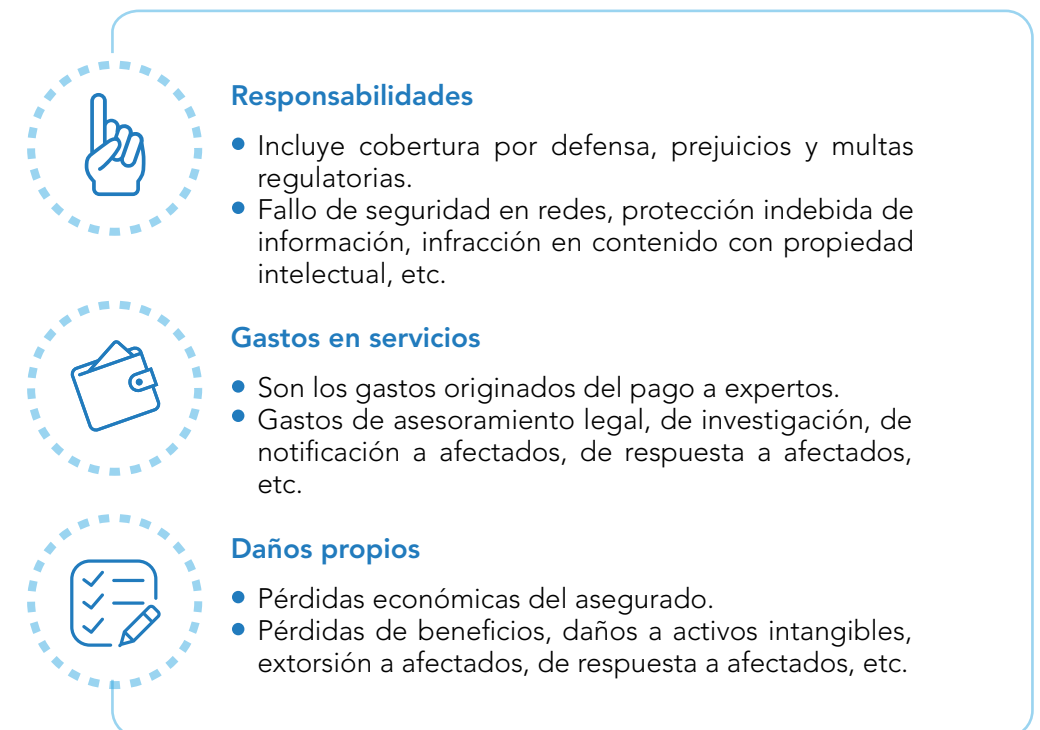
²⁰ PWC. Global State of information Security Survey, 2017

Perfil de empresas que requieren ciberseguros:

- Alta dependencia en procesos electrónicos
- Cuentan con proveedores de servicios tecnológicos
- Recopilan, mantienen, ceden o almacenan información privada
- Cuentan con medios de pago con tarjeta
- Riesgo de daño reputacional alto en caso de ataque (pérdida de confianza)

Los ciber-riesgos no son exclusivos de las grandes empresas, actualmente pequeñas y medianas empresas también se han vuelto objetivo de los ciberataques. En promedio un incidente de seguridad informática cuesta un millón 582 mil dólares en México.²⁰

FIGURA IV. COBERTURAS PRINCIPALES DE UN CIBER SEGURO



Fuente: Everis. Elaborado para el estudio: El cliente del futuro en seguros, 2017

Los ciber-riesgos no son exclusivos de las grandes empresas, actualmente pequeñas y medianas empresas también se han vuelto objetivo de los ciber ataques. En promedio un incidente de seguridad informática cuesta un millón 582 mil dólares en México.²⁰

Etapas para la definición de una estrategia de ciberseguridad:

➤ ANÁLISIS

Entender y examinar los ciber-riesgos a los que se enfrenta la empresa

➤ TRATAMIENTO

Establecer o revisar medidas de seguridad, planes de continuidad, programas, asesoramiento continuo, etc.

➤ GESTIÓN DE CRISIS

Buscar asesoramiento en caso de siniestro

La importancia de la ciberseguridad para las empresas hoy en día es indiscutible, así como el hecho de que esto representa una oportunidad para el sector asegurador. No obstante, este tipo de delitos relacionados con robo de información sensible no afecta únicamente a las compañías; el robo de identidad va en aumento día con día. Solamente en nuestro país, 400 mil personas son víctimas cada año, con lo cual en 2015 México ocupaba el octavo lugar en este delito a nivel mundial.²¹

El robo de identidad es sólo una de las “nuevas preocupaciones” a las que se enfrentan los clientes en la actualidad. Con el fin de identificar otras áreas de oportunidad para las aseguradoras con respecto a los nuevos clientes, es esencial comenzar por conocerlo, ¿quién es el nuevo cliente de seguros?

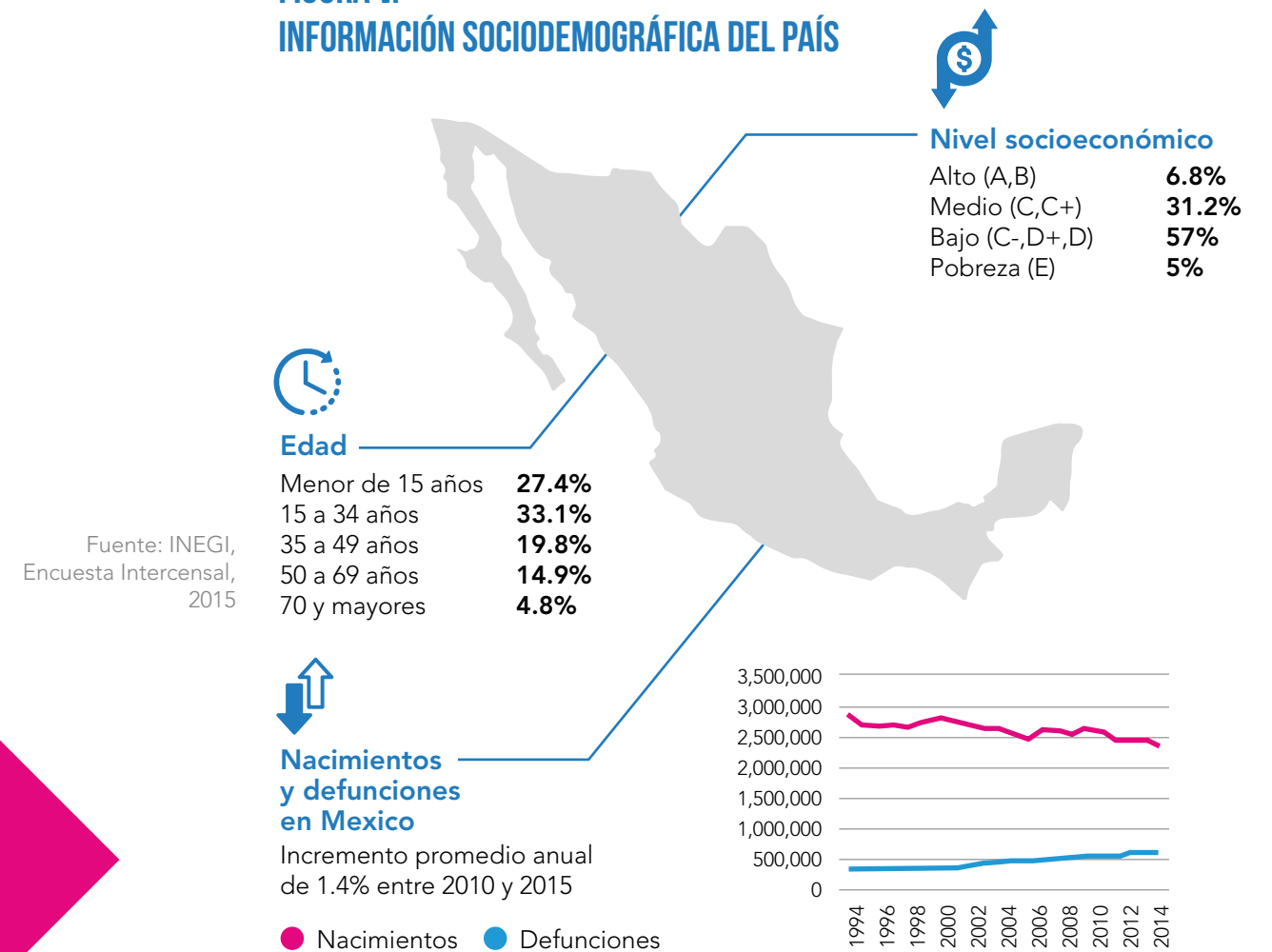
²¹ CONDUSEF. Robo de identidad, un delito en aumento. 2015

5. EL NUEVO CLIENTE EN SEGUROS

5.1. CONTEXTO

El primer paso para entender quién es el nuevo cliente de seguros es conocer las condiciones del mercado actual. La figura V muestra la distribución de la población en el país de acuerdo a distintos grupos de edades, la distribución por niveles socioeconómicos y el comportamiento de los nacimientos y defunciones en un periodo de 20 años.

FIGURA V.
INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DEL PAÍS



En México existe una pirámide poblacional progresiva marcada por un mayor número de nacimientos que de defunciones, aunque la disminución en el número de hijos por familia marca una tendencia a que la pirámide se torne estacionaria en los próximos años.



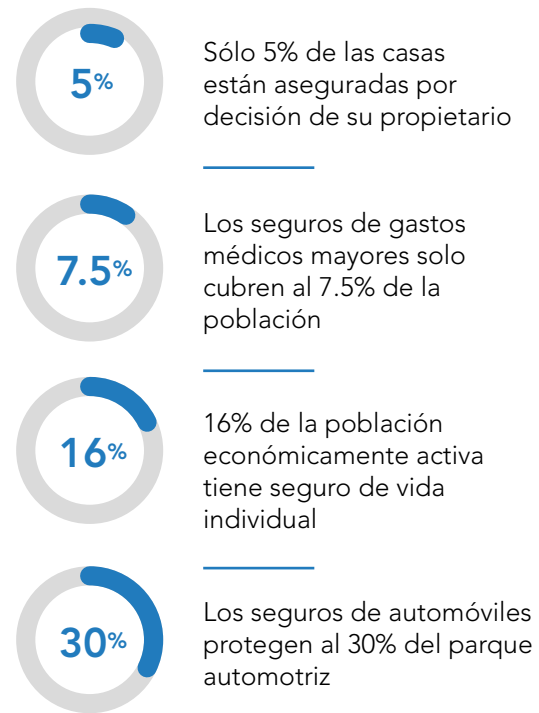
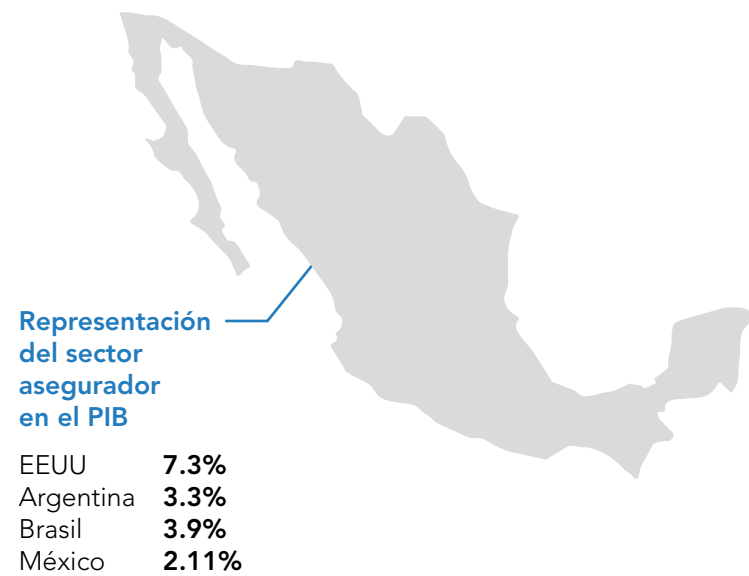
Generacionalmente uno de los grupos con mayor representatividad se encuentra entre los 15 y 34 años de edad conformando el 33.1% de la población. Los menores a 15 años son hoy el 27.4% de la población y las generaciones de 35 a 64 años suman 33.5%, mientras que los mayores a 65 años solamente suman el 6% de la población. Este último grupo es el que presentará el mayor cambio ya que se espera que para el año 2050 los mayores a 65 años representen el 20% de la población.

²² AMIS. Mexico Day Development Plan, 2016

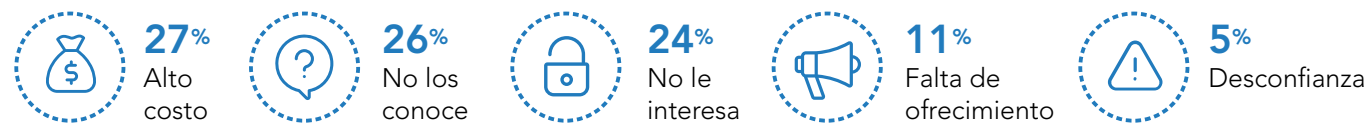
²³ INEGI/CNBV. Encuesta Nacional de Inclusión Financiera 2015

La penetración actual de los seguros se suma a los elementos que nos permiten conocer al mercado actual. Como sabemos, existe en el país una baja penetración del sector asegurador (2.23% del PIB)²² por diversas razones como baja educación financiera y cultura de seguros de la población (26% de la población sin seguros dice no conocerlos y 24% no tiene interés en ellos), productos diseñados específicamente para el nivel socioeconómico más alto de la población (27% menciona el alto costo de los productos como la principal razón para no contratar un seguro), una oferta que no llega a los clientes ya sea por un bajo número de mediadores o la baja utilización de otros canales (11% de los no clientes indica que no le han ofrecido un seguro) y una desconfianza por parte de los clientes hacia las compañías aseguradoras en general (5% de los encuestados).²³

FIGURA VI. PENETRACIÓN DEL SEGURO EN MÉXICO Y RAZONES POR LAS QUE NO SE ADQUIERE



Los que no tienen seguro...

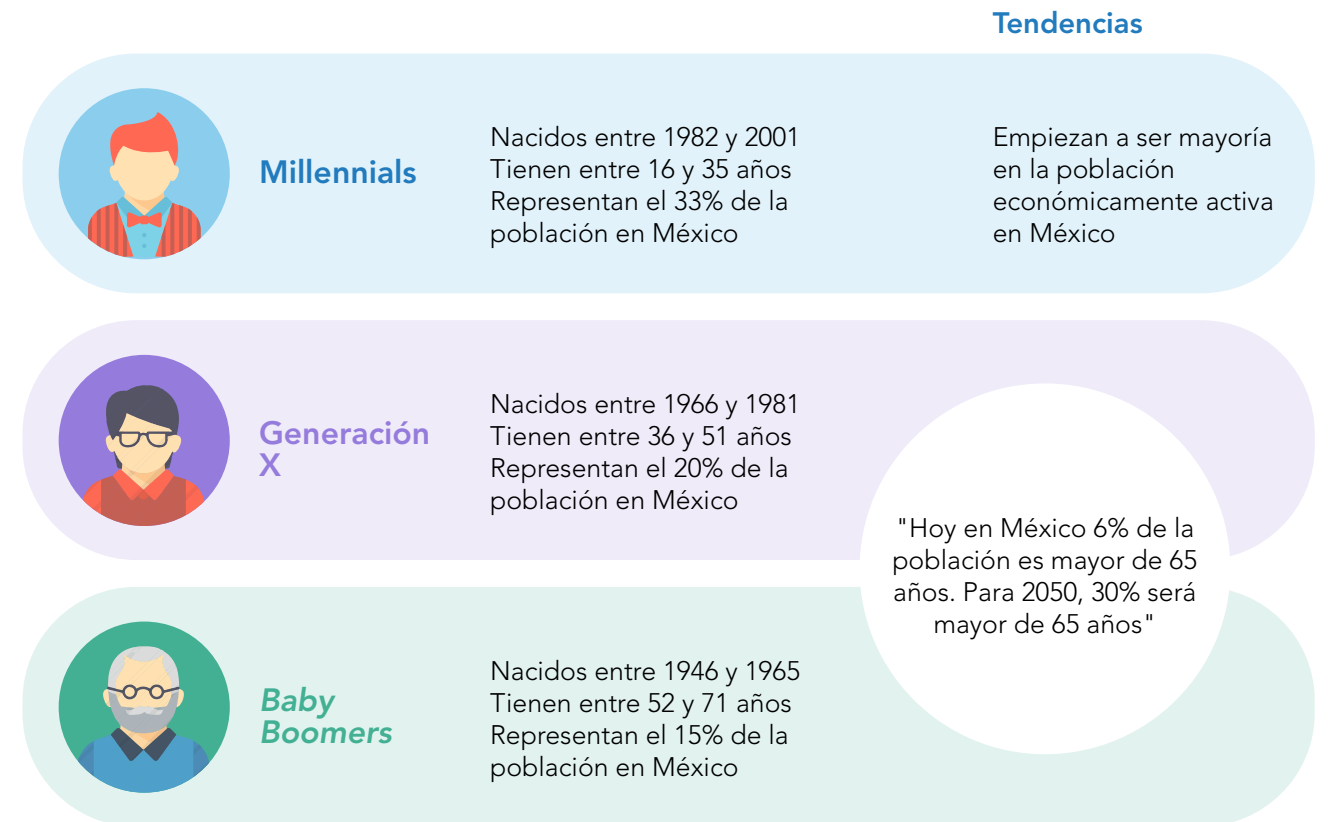


Fuentes: AMIS. Mexico Day Development Plan. 2016. INEGI/CNBV. Encuesta Nacional de Inclusión Financiera, 2015

5.2. PERFILES GENERACIONALES

La segmentación por perfil generacional es de las más sencillas de identificar y está marcando tendencias importantes en el país.

FIGURA VII. PERFILES GENERACIONALES



Fuentes: Everis. Elaborado para el estudio: El cliente del futuro en seguros, 2017. CONAPO. Proyecciones de la población de México, 2005-2050

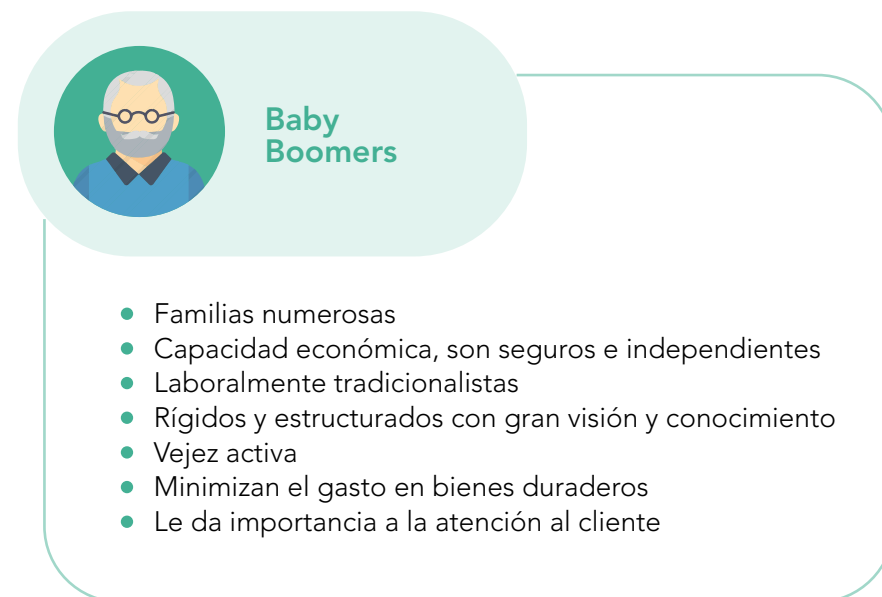


BABY BOOMERS

Los *Baby Boomers* se caracterizan por ser parte de familias numerosas, ya que esta generación comenzó a repuntar las tasas de natalidad alrededor del mundo en las dos décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial. En general, este grupo es tradicionalista tanto en el rubro laboral, con carreras profesionales más estables que las de generaciones posteriores, así como en el personal, apegándose a los valores inculcados por sus padres.

Son rígidos y estructurados, por lo que consideran la atención y servicio al cliente una parte fundamental cuando adquieren un producto o servicio, exigiendo una atención preferencial en lo que respecta a los seguros. Asimismo, algunos líderes de la industria concuerdan en que los *Baby Boomers* tienen una percepción de la industria aseguradora con matices sentimentales, debido que gran parte de ellos tiene una relación muy cercana y de confianza con sus agentes, a quienes conocen desde muchos años atrás. Esa misma relación influye en que esperan que su asegurador cumpla de manera inmediata y sin imprevistos en el momento de cualquier siniestro.

FIGURA VIII. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS BABY BOOMERS



Fuente: Everis.
Elaborado para el estudio: Los nuevos consumidores, el modelo de negocio centrado en el cliente y sus principales herramientas, 2017

²⁴ CONAPO.
Proyecciones de la población de México, 2005-2050

Por otro lado, la atención recibida en años anteriores hace que las compañías los consideren clientes "leales" ya que han permanecido sin cambios por largos periodos de tiempo y son menos susceptibles a ofertas o publicidad, sin embargo esta lealtad también genera una exigencia que algunas compañías encuentran difícil de cumplir ya que esperan recibir, como mínimo, el mismo nivel de atención que recibían en el pasado, y no están dispuestos a conformarse con menos o a ser atendidos de una forma diferente.

Aunque pudiera suponerse lo contrario, el grupo de edad con mayor crecimiento en penetración de redes sociales se encuentra dentro de la actual generación de *Baby Boomers*, siendo éste un rango de 55 a 64 años de edad. Son, además, el grupo generacional que más gasta en servicios móviles. Esta duplicidad entre la relación sólida que tienen con sus agentes y su creciente involucramiento móvil representa un gran reto para las aseguradoras en cuanto a su forma de abordar y dar servicio a este grupo.

En este sentido, al menos en lo que se refiere a clientes actuales de los seguros, es una generación caracterizada por tener capacidad y seguridad económica, por lo que de cierta forma son independientes, y si bien están comprometidos con tener una vejez activa, buscan minimizar el gasto en bienes duraderos.

Las personas mayores a 65 años de edad representan actualmente el 6% de la población, sin embargo, se espera que ese porcentaje se duplique para el 2030 y alcance hasta un 20% para el 2050²⁴. Aunque eso no significa que aumentará el porcentaje de *Baby Boomers*, es importante conocer al segmento para entender posibles necesidades de las generaciones de X y *Millennials* para cuando éstas envejecen, ya que esto ocasionará que las empresas no puedan descuidar este sector y ajusten su oferta de productos para las personas de la tercera edad debido a que actualmente la oferta es limitada y los productos tienen una prima de tarifa elevada en comparación con el resto de la población.

"Los Baby Boomers exigen servicio y trato preferencial, especialmente por parte de sus agentes, con los cuales en muchos casos lleva una buena relación. Asimismo, se enfocan en el cumplimiento y en la reputación de la compañía."




GENERACIÓN X

La *Generación X* se caracteriza por un desapego a las instituciones tradicionales. Es un grupo que ha vivido y propiciado gran parte de los cambios tecnológicos que conocemos actualmente; desde la televisión en blanco y negro hasta dispositivos inteligentes y el internet de las cosas. El alto nivel de cambio que han experimentado los lleva a ser más flexibles que los *Baby Boomers*, pero con puntos de vista rígidos de cara a las compañías.

Son globalmente conocidos como un grupo que no logra terminar de identificarse. Habiendo tenido una educación tradicional con la cual no está completamente de acuerdo, generó rebeldía hacia la religión, la política y a otras instituciones. Como parte de dicha rebeldía, muchos miembros de este grupo generacional retrasaron compromisos como el matrimonio y el tener hijos. No obstante, muchos de ellos están hoy en el proceso de construcción de su hogar y, como comentó uno de los líderes de la industria durante su entrevista, es actualmente la generación con los consumidores más activos, "son los más preocupados por el retiro, seguros académicos para hijos, entre otros. Tienen varios seguros a la vez y buscan productos atractivos".

FIGURA IX. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA GENERACIÓN X



Generación X

- Desapego a las instituciones tradicionales
- Retrasa compromisos como el matrimonio y tener hijos
- Busca en el trabajo algo más allá que el salario: la trascendencia
- Son rígidos, pero creen en la flexibilidad
- Han vivido los cambios tecnológicos
- No logra sentirse identificada como generación

Fuente: Everis.
Elaborado para el estudio: Los nuevos consumidores, el modelo de negocio centrado en el cliente y sus principales herramientas, 2017

Es una generación laboralmente distinta, ya que busca la trascendencia a través de su trabajo y no se preocupa únicamente por el salario. En este sentido, buscan sentirse reconocidos por las empresas con la importancia que saben que tienen como clientes, de forma personalizada.

Como consumidores se reconoce que la Generación X es altamente sensible al precio, aunque valora la relación calidad/precio, busca lo bueno, bonito y barato, pero si percibe valor en lo que compra no suele arriesgar características de los productos y servicios por una rebaja en el costo.

"Enfocados en el interés económico, más como negocio que desde un punto de vista emocional"

MILLENNIALS

Grupo generacional de personas nacidas entre 1981-2000, es ya el que representa un mayor porcentaje poblacional en México, así como una tercera parte de la población a nivel mundial.

Son una generación considerada como disruptiva en su manera de abordar distintas áreas de su vida; a nivel familiar, y siguiendo la tendencia de la Generación X, aplazan compromisos como el matrimonio o la edad para tener hijos. Además, es cada vez más común que ambos miembros de la relación trabajen. No obstante, son laboralmente inestables; de acuerdo con un estudio realizado por la CONSAR, "la mitad de los *Millennials* tiene preferencia por emprender y trabajar por su cuenta, el resto trabajar para una empresa"²⁵. Esto puede atribuirse tanto a su visión abierta con relación al emprendimiento, como a la facilidad que les otorgan las herramientas tecnológicas para desarrollar su talento por su cuenta, o inclusive a su ímpetu por investigar y comparar.

Entienden su importancia como consumidores, buscan ayudar y trascender; 50% de los *Millennials* esperan beneficios sociales de las compañías con las que tienen interacciones. Se inclinan a invertir o gastar en experiencias, ya sea en viajes o servicios intangibles pero que les permitan incrementar el número de vivencias en su lista, o en productos con un enfoque auténtico que los distinguen del resto. Además, deciden compartir estas experiencias en redes sociales, muchos de ellos de manera inmediata a través de sus dispositivos móviles.

²⁵ CONSAR. Encuesta Nacional "¿Qué piensan los Millennials mexicanos del ahorro para el retiro?", 2017



Los *Millennials* son los principales exponentes de la generación *Asset-Light*. Una generación basada en la utilidad y simplicidad de productos, cuyo principal objetivo es el ahorro de tiempo y recursos que han desembocado en la economía compartida. Empresas como Uber, BlaBla Car y AirBnB son cada vez más populares, especialmente entre *Millennials*, y como servicios comerciales, estas compañías requieren de coberturas de seguro para ciertos aspectos de su negocio.

Una de las principales características de este grupo es su aceptación tecnológica, ya que son los nativos digitales. Fueron el primer grupo generacional en llegar a la mayoría de edad con televisión por cable, Internet y teléfonos celulares, con los que además vivieron un proceso muy cambiante, desde los primeros modelos de teléfono celular, hasta llegar a los *smartphones* de hoy en día. Es por esto que pareciera que la tecnología es parte esencial de su ADN.

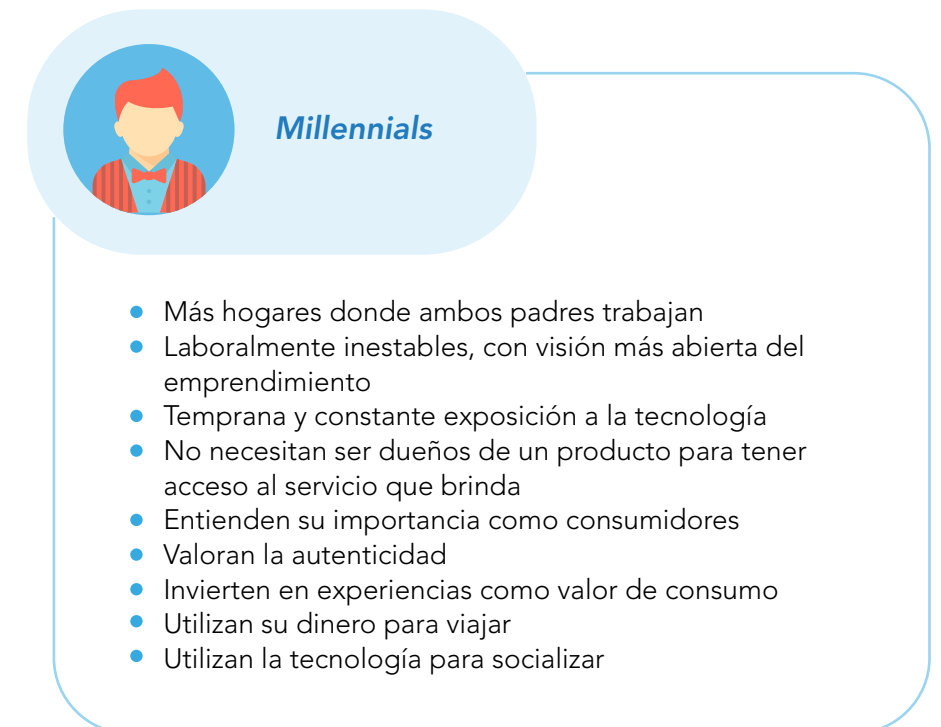
Dada su fluidez y comodidad con la tecnología, los *Millennials* tienen una visión más positiva de cómo la tecnología está afectando sus vidas que cualquier otra generación. Más del 74% cree que la nueva tecnología facilita su vida y el 54% siente que la nueva tecnología les ayuda a estar más cerca de sus amigos y familiares. Además de considerar el uso de la tecnología como la característica principal que los hace únicos como generación.

Dan la tecnología por hecho en todos los aspectos de su vida y viven a través de las redes sociales. Inclusive, sus expectativas de servicio al cliente han sido moldeadas por la velocidad de la tecnología a la que están acostumbrados y a las redes sociales. Hacen su tarea antes de tiempo, investigando los productos y ofertas competitivas en línea.

Su nivel de comodidad con lo digital les permite aplicar la tecnología en sus vidas en maneras que otras generaciones apenas están comenzando a adoptar. Por ejemplo, a los *Millennials* les gusta manejar sus finanzas ellos mismos, y lo hacen principalmente en línea. Y su habilidad se extiende más allá de revisar los saldos de sus cuentas en una app; de acuerdo con una encuesta, los *Millennials* mayores tienen 28% más probabilidad para comprar fondos de inversión en línea que el promedio. Y es la generación más propensa a participar en el comercio en línea. Son también los que cuentan con mayor probabilidad de comprar seguros en línea.²⁶

²⁶Nielsen. Millennials: Technology = Social Connection, 2014

FIGURA X. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS *MILLENNIALS*



Fuente: Everis.
Elaborado para el estudio: Los nuevos consumidores, el modelo de negocio centrado en el cliente y sus principales herramientas, 2017



5.3. MITOS Y VERDADES ACERCA DE LOS MILLENNIALS

Siendo la generación más joven incursionando en el mundo laboral y estando en proceso de obtener un poder adquisitivo importante en el país, su perfil genera cuestionamientos, así como una serie de hipótesis entorno a sus características y su relación con las compañías, algunos de estos son:

¿NO SON LEALES A LAS MARCAS?

Los *Millennials* son una generación altamente social. Utilizan medios, en su mayoría virtuales, para estar en comunicación constante. Los *Millennials* mexicanos pasan en promedio 7 horas diarias en internet y alrededor del 85% de los *Millennials* utiliza redes sociales. Sin embargo, esta interacción no se lleva a cabo solamente entre personas, sino con las compañías con las cuales los *Millennials* deciden entablar una relación.

Existe una idea generalizada de que los *Millennials* no son leales a las marcas, no obstante, su disposición para comenzar una verdadera relación bilateral, en la cual exprese asiduamente sus opiniones y recomendaciones a las compañías habla de un compromiso importante por parte de esta generación.

No es fácil atraer a los *Millennials*, "se requiere desarrollar actividades más colaborativas entre la marca y sus clientes; de vinculación con la comunidad, de responsabilidad social y en general, de manejo de la reputación para poder lograrlo"²⁷.

Los *Millennials* buscan que las empresas tengan un enfoque social. Conocen su valor como consumidores y se caracterizan por colaborar con el éxito o fracaso de una empresa. La empresa *Toms*, por ejemplo, con su campaña de conciencia social *One for One*, atrajo a un mercado joven, convirtiéndolos en parte del *storytelling* de la empresa, ya que en la compra de un par de zapatos, la empresa regalaba un par a alguien necesitado.

Asimismo, los *Millennials* están exigiendo una experiencia de cliente satisfactoria a lo largo del *customer journey*, lo cual representa implicaciones importantes en el nivel de exigencia hacia todo tipo de compañías. Al no cumplir con estas exigencias, es fácil que el *Millennial* abandone a una marca y comience su búsqueda entre la variedad de opciones que existen hoy en día para la mayor parte de los sectores. Las compañías que logran satisfacer sus expectativas tienen en el *Millennial* un cliente sumamente leal, del cual, además, se puede sacar mucho provecho a través de su retroalimentación e interés por vincularse con la compañía al grado de esperar ser co-creadores de los productos de sus marcas acogidas.

²⁷ Everis/IPADE Business School. El Impacto de la Multicanalidad en la Formulación de Estrategia Empresarial, 2015

¿NO SON INFLUENCIABLES POR CAMPAÑAS DE MERCADOTECNIA?

Estamos en la sociedad más distraída de la historia, lo que representa una gran oportunidad y un gran riesgo porque cada vez resulta más complejo captar la atención de un cliente multi-tarea y multi-dispositivo, y más aún lograr comunicar el *call-to-action* proyectado.

La gran cantidad de publicidad a través de medios tradicionales ha generado una pérdida cada vez mayor de peso en su intento por atraer la atención de los *Millennials*. No obstante, es una generación íntimamente apegada a sus dispositivos móviles, por medio de los cuales ha generado sus propias redes, tanto sociales como económicas, de amigos, socios y de relaciones con marcas. Por lo cual, el nivel de conexión no ha disminuido, por el contrario es cada vez más intensa. La diferencia radica en los medios por los cuales estas relaciones se entablan, así como el hecho de que la nueva publicidad se está transformando de una comunicación unilateral hacia una bilateral, "los *Millennials* pueden haber perdido el interés en la publicidad tradicional y requieren de plataformas como marketing de estilo de vida"²⁸.

²⁸ Iyer, Eastman, et.al. Perceptions Of Millennials' Media Attitudes And Use: A Comparison Of U.S. And Indian Millennials, 2016



Por otro lado, los *customer journeys* tienden a ser cada vez más diversos. Las empresas están buscando diferenciarse, enfocarse en nichos de mercado específicos y disminuir momentos de silencio con los clientes. La tecnología y los nuevos servicios de valor añadido lo están permitiendo para aquellos que han tenido la visión de aprovecharlas al máximo, siendo relevantes y aprovechando cada momento disponible para dejar una huella positiva y memorable.

Los consumidores dejaron de tomar un papel externo e independiente para convertirse en parte de una comunidad que crea nuevos modelos de negocio, que desea involucrarse y vincularse con las compañías y que las empresas también se vinculen con ellos de manera positiva, impulsándolos a ser cada vez mejores.

Asimismo, aunque el estatus siempre ha sido un elemento de alta relevancia en cuanto a la percepción de los clientes en torno a una marca, el concepto se ha visto transformado; la nueva forma de demostrar estatus es probar ser digno de ello, es decir que las compañías deben nivelar la "facilidad" con la que se puede ser parte de la comunidad, ya que lo fácil nunca habla de estatus.

En este sentido, existe una tendencia en la cual, así como los consumidores, las marcas califican a sus usuarios, logrando generar una relación aún más horizontal y equitativa entre las marcas y sus clientes. Un ejemplo de esto es Uber, compañía en la cual los choferes califican a los usuarios, mejorando así la relación entre ellos.

Asimismo, surgen compañías como Ecosia, un motor de búsqueda que ha logrado, de la mano con sus usuarios, plantar más de 7 millones de árboles. Una parte de las ganancias generadas por la publicidad se destina a esta causa, en la que actualmente plantan un árbol cada siete segundos²⁹, generando un mayor flujo de usuarios mediante la concientización en redes sociales y la publicidad boca a boca que generan sus usuarios.

Entonces, los *Millennials* se ven influenciados por campañas de mercadotecnia, sobre todo en la medida que las campañas busquen causar un impacto positivo en la sociedad y se ajusten a los valores que esta generación promueve. Campañas con trasfondo y conciencia social han demostrado tener éxito con esta generación, ya que le gusta observar lo que puede lograr como un grupo unido.

¿NO LES IMPORTA EL FUTURO O SU VISIÓN ESTÁ EN EL CORTO PLAZO?

Los *Millennials* son un grupo bastante complejo en cuanto su visión a futuro; por un lado, su inestabilidad laboral y su desapego a instituciones sociales como el matrimonio, la religión o los partidos políticos, pudiera reflejar apatía e indiferencia hacia su futuro. No obstante, por otro lado, ciertos aspectos característicos de su estilo de vida revelan una perspectiva distinta:

²⁹ Ecosia. Información disponible en página web: <https://www.ecosia.org/>, 2017

³⁰ CONSAR. Encuesta Nacional "¿Qué piensan los Millennials mexicanos del ahorro para el retiro?", 2017



Ejercicio

Estamos ante una de las generaciones que más deporte práctica, siguiendo la tendencia de la Generación X, hoy en día la participación en carreras, triatlones y rutas en bicicleta supera la actividad física que se practicaba anteriormente en clubes privados. Al parecer, la práctica del deporte se ha masificado en el país.



Eco-friendly

Esta generación nació con conciencia ecológica impulsada por los grandes esfuerzos que la Generación X realizó por mostrar la importancia del cuidado del planeta. Buscan la sustentabilidad y la incorporan en sus decisiones de compra.

Es entonces una generación desconfiada en los aspectos sociales e instituciones tradicionales, con una expectativa de vida mayor a generaciones anteriores y a la vez menos conforme. De acuerdo con la CONSAR, para el 83% de sus encuestados es importante contar con la posibilidad de jubilarse y recibir una pensión para el retiro. Sin embargo, siete de cada diez *Millennials* considera insuficiente obtener una pensión equivalente a la tercera parte de su sueldo actual. Asimismo, ocho de cada diez *Millennials* reconoció que para ahorrar requiere de "ayuda," ya sea a través de recordatorios mensuales vía mensaje a su celular, domiciliación o transferencia automática.³⁰

¿NO LES GUSTA COMUNICARSE CON HUMANOS?

Se ha hablado mucho de una generación con problemas de comunicación, a la cual le cuesta trabajo socializar debido al fuerte apego que sienten por dispositivos electrónicos. Sin embargo, analizando el uso que hacen de los mismos, encontramos que esta generación vive comunicada y ha convertido esta comunicación en una necesidad primordial en su vida. Comparten cada una de sus acciones en el día a día, sus éxitos, fracasos y preocupaciones. Generan grupos relacionados con sus aficiones e interactúan con ellos continuamente. Necesitan dar su opinión y transmitirla al mundo dando una importancia mayor a la de cualquier otra generación a las respuestas que reciben de otras personas.

Entonces, ¿por qué se cree que no les gusta comunicarse con otras personas? Los canales han cambiado, los *Millennials* no ven las barreras que el resto de las generaciones encuentra; para ellos el no conocer físicamente a las personas, no estar cerca de ellas o no haber generado lazos de confianza no son obstáculos en la comunicación. Han adoptado las nuevas tecnologías como el medio principal de comunicación y por ello son capaces de tener una relación más cercana con alguien que está a miles de kilómetros que con alguien que se encuentra en su misma



mesa, sin que esto signifique que no valoren la opinión de los demás, por el contrario, sus acciones pueden estar plenamente condicionadas por las personas con quienes interactúa por estos medios diariamente.

5.4. RELACIÓN DE *MILLENNIALS* CON LOS SEGUROS

Las antiguas generaciones conocían la importancia de contar con un seguro como un medio para prever acontecimientos adversos o sencillamente como una meta de ahorro para el futuro. En la actualidad la generación *Millennial*, aunque continúa dándole la relevancia a la estabilidad financiera, no presenta la urgencia que tenían las generaciones anteriores de asegurar su futuro a través de un producto financiero como el seguro. Tradicionalmente, las empresas atribuían esta situación al enfoque del "hoy y ahora" de los *Millennials*. Pero, como hemos demostrado en este capítulo, el futuro sigue siendo un aspecto relevante para esta generación y la razón por la cual el tener un seguro está en un nivel bajo dentro de su lista de prioridades es más por una falta de adecuación de las características de los seguros tradicionales a las necesidades particulares de esta generación.

Para comenzar, los *Millennials* no buscan los mismos seguros que la generación *Baby Boomer*, porque la constitución de sus hogares es muy diferente. Una gran parte de este grupo no se encuentra casado y por tanto le resta importancia a contar un seguro de vida. Así que, a menos que se encuentren en una situación inesperada como un embarazo, ya tengan hijos, o vayan a comprar una casa, es complicado vender un seguro de vida a un *Millennial*.

Otra diferencia es que no compran de la misma manera que generaciones anteriores. Los agentes de seguros no son el canal de preferencia de la generación *Millennial*, optando por canales *online*, a través de los cuales realizan búsquedas y utilizan sitios de comparativa como referencia para su decisión de compra. Sumado a esto, la gran mayoría no confía en las aseguradoras; de acuerdo al *IBM Institute for Business Value survey* 89% de los *Millennials* confían más en las opiniones de amigos y familiares que en las empresas, y 93% normalmente lee reseñas antes de hacer una compra.³¹

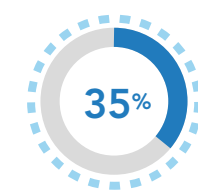
Sabemos que los *Millennials* cada vez representan una parte más importante de la fuerza laboral, e influyen cada vez más los patrones de compra y la manera en que las compañías comercializan sus productos y servicios. De igual manera nos podemos dar cuenta que los *Millennials* valoran el tener un seguro, pero sus hábitos de gasto y barreras financieras de los productos tradicionales imposibilitan asegurar una cobertura adecuada. Por esto, está del lado de las aseguradoras diseñar productos y servicios adecuados al estilo de vida de esta generación, así como canales que potencien su difusión.

³¹ IBM, Institute for Business Value Survey, 2015

5.5. SUBSEGMENTOS GENERACIONALES

Uno de los principales errores a la hora de estudiar los perfiles generacionales es enfocarlos como un grupo homogéneo cuando en realidad éstos están conformados por distintos grupos con propiedades significativamente distintas, mismas que permiten a las empresas dar una atención particular a cada grupo o subsegmento, así como ofrecerles productos que le sean atractivos a cada uno, ya sean productos de primera venta, *cross-selling* o *up-selling*.

La mayoría de estos grupos ha ido adquiriendo popularidad en los últimos diez años debido a la inestabilidad económica del país, sin embargo, éstos no son exclusivos de alguna generación particular. Esta segmentación permite identificar a los clientes de acuerdo a sus necesidades y objetivos con relación a su momento o situación de vida, de una manera más exacta y eficiente que los perfiles generacionales.



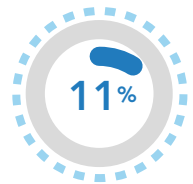
Solteros,
representan alrededor del 35%
de la población en México

- **Viven con sus padres.** Es el grupo más grande dentro de los adultos jóvenes (20-29). Las personas que son parte de este segmento jamás han dejado de vivir con sus padres, siempre han sido dependientes económicos.
- **Independientes.** Este grupo se caracteriza por tener convicciones fuertes en cuanto a gustos y preferencias. Valoran la libertad más que la necesidad de compañía, toman unilateralmente todas las decisiones con respecto a su hogar, sus finanzas y sus compras.
- **Boomerang.** Grupo conformado por aquellas personas que se volvieron independientes por un periodo de tiempo, pero terminaron regresando a vivir con sus padres. Es uno de los grupos que mayor crecimiento ha mostrado en los últimos 10 años, debido principalmente a la inestabilidad económica que ha experimentado el país en la última década.



Casados/Unión libre,
representan cerca del 54%
de la población del país

- **DINK (Double income no kids).** Este grupo se caracteriza por tener un poder adquisitivo mayor al de los demás. El tener doble ingreso sin hijos les permite gastar en diferentes productos y servicios. Debido a la libertad que les otorga el no tener hijos, son considerados uno de los grupos más innovadores en términos tecnológicos.
- **DINKY (Double income no kids yet).** Una derivación del grupo anterior, los DINKY gozan de un poder adquisitivo superior que les permite “disfrutar” la vida antes de asentarse y tener hijos. Se caracterizan por viajar constantemente y disfrutar del tiempo libre del que gozan al no tener hijos aún.
- **Doble ingreso con hijos.** La familia moderna, caracterizada por dos adultos que trabajan pero que tienen hijos. Este es el grupo más grande de esta categoría. Enfrentan las dificultades de mantener un hogar estable mientras ambos padres trabajan.
- **Un ingreso con hijos.** Este grupo se refiere a la familia tradicional en la que típicamente el hombre se encarga del ingreso y la mujer del hogar, el cual ha ido decreciendo en popularidad debido a las duras condiciones económicas que ha enfrentado el país en los últimos años, y a un cambio generalizado en la mentalidad al respecto. Este grupo es quien tiene el menor presupuesto libre para destinar a productos adicionales debido a que tiene el mayor número de dependientes provenientes de un solo ingreso.
- **Un ingreso sin hijos.** Este grupo es uno de los más heterogéneos debido a que son en realidad dos grupos fusionados en uno solo; las familias que tuvieron hijos pero que son independientes económicamente y las familias que nunca tuvieron hijos. Este grupo no tiene el poder adquisitivo de los DINKs debido a que sólo un integrante trabaja, por lo que generalmente son más cuidadosos con sus gastos.



Separados/Divorciados/Viudos,
los cuales están por llegar al 11%
de la población mexicana

- **Con hijos.** Las familias monoparentales, donde una sola persona se encarga de proveer el ingreso para toda la familia.
- **Sin hijos.** Grupo similar a los solteros independientes.



5.6. EL PERFIL DEL NUEVO CLIENTE

El entendimiento de los perfiles generacionales y subsegmentos es imprescindible cuando pensamos en un cliente que exige experiencias personalizadas. De hecho, este es sólo un primer acercamiento a la segmentación requerida dentro de una aseguradora en donde además se debe incluir toda la información analizada del cliente como gustos, aficiones, hábitos y costumbres, valor de vida del cliente, probabilidad de fuga, probabilidad de compra/renovación y perfil de riesgo, entre otros.

Sin embargo, independientemente del segmento o subsegmento al que pertenezcan, se encontró que los nuevos consumidores comparten intereses, exigencias y ciertas características en su estilo de vida, mismos que los moldean con una serie de particularidades en las cuales todos ellos convergen (ver figura XI).

*“Ser Millennial no es una cuestión de edad,
es una forma de ser y de pensar”*

FIGURA XI. EL ADN DEL NUEVO CLIENTE



Valora su tiempo

No quieren esperar, el tiempo es un factor clave, exigen soluciones rápidas y eficientes

**¿me pagaron rápido?
¿cumplen con lo que prometen?**



Socializa e influye

Comparte sus experiencias, se comunica, se manifiesta y ejerce su poder sobre mercado, competidores y otros clientes

**¿confío en mi aseguradora? ¿la critico?
¿la recomiendo?**

Fuente: Everis.
Elaborado para el estudio: El cliente del futuro en seguros, 2017



Usa smartphones

Busca y se comunica constantemente por medio de su *Smartphone*, tanto con sus conocidos como con compañías

¿la compañía se comunica conmigo por donde yo prefiero?



Se informa

Lo que le dice la compañía de sí misma ya no es suficiente, investiga, compara y con base en sus resultados toma su diferencia

¿hay alguien que me ofrezca un mejor precio? ¿es flexible?



Quiere ser leal

Entiende su importancia como cliente y exige ser tratado como tal y que la compañía le ofrezca un valor agregado que pueda identificar claramente y se acople a su estilo de vida

**¿es diferente a los demás?
¿me ofrece algo más?
¿puedo trascender al ser su cliente?**



Usa smartphones

México es uno de los mercados móviles más grandes de América Latina, con 104 millones de conexiones móviles, y 89 millones de suscriptores móviles únicos³² que representan alrededor del 70% de la población³³. De los usuarios móviles en México, casi el 75% utilizan un *smartphone*.³⁴

Aunque los *Millennials* son la generación que tiene mayor penetración en redes sociales, los *Baby Boomers* son el grupo de edad que presenta el mayor crecimiento en dichas plataformas.

Las compañías aseguradoras que aprovechen los datos de clientes obtenidos por medio de *smartphones* y los compartan con sus agentes o corredores podrán obtener beneficios en la experiencia de sus clientes. Un ejemplo práctico en la industria es la posibilidad de que la aseguradora proporcione a sus agentes los datos contextuales del cliente justo después de que éste haya levantado una reclamación de accidente presentada a través de su *smartphone*. Esto permitiría a los agentes comenzar conversaciones oportunas y estar presentes en momentos decisivos en la percepción de los clientes con respecto a la aseguradora, proporcionando un servicio personalizado.



Socializa e influye

Entiende su importancia como cliente, por lo que espera ser reconocido. Antes de las redes sociales, cuando un cliente sufría una mala interacción con una empresa, lo más que podía hacer era contárselo a algún amigo o escribir su queja a la empresa. Sin embargo, ahora pueden twittearlo, publicarlo en Facebook, escribir una nota en su blog, dejar una crítica en distintas páginas o compartirlo de cualquier manera con la cual exista una potencial atención pública incluso a nivel internacional.

Actualmente existen 2.3 mil millones de usuarios activos en redes sociales (hay 7.4 mil millones de habitantes en el planeta), y el 78% de los clientes que se quejan de alguna marca en Twitter, esperan recibir una respuesta en una hora o menos.

Más del 70% de las aseguradoras que están en el top ten en América latina utilizan, al menos, una red social. Especialistas afirman que las redes sociales están cambiando la forma en la que los consumidores interactúan con las compañías y que, bien manejado, también puede cambiar la forma en la que las empresas entienden su mercado.³⁵

³² Nota: Usuarios únicos que cuentan con suscripción a servicios móviles al final del período, no incluye M2M. La diferencia entre suscriptores y conexiones está en que un único usuario puede tener múltiples conexiones.

³³ GSMA. "Mexico: Country Overview. El móvil empujando el crecimiento, la innovación y atrayendo nuevas oportunidades", 2016

³⁴ INEGI. "Encuesta nacional sobre disponibilidad y uso de las tecnologías de la información en los hogares", 2016

³⁵ Celent. Are insurers really embracing social media?, 2016



Valora su tiempo

El estilo de vida acelerado y el uso de internet en nuestro día a día han generado un sentido de inmediatez, al proveer prácticamente todo de manera instantánea (música, películas, viajes, correos). Espera que todo sea lo suficientemente simple en su comunicación para encontrarlo fácilmente y se ha volcado al mundo digital para encontrarlo. El 95% de las personas quieren acceso a contenido digital en su experiencia de compra.

Varios líderes de la industria entrevistados comentaron que se ha visto un cambio en las exigencias de los clientes con respecto al tiempo, mismo que se ve reflejado de manera especial en el pago del siniestro. Es decir, que antes los clientes podían estar satisfechos al saber que la compañía les pagaría, mientras que hoy en día exigen que el pago se realice en el momento en que lo necesitan y por los medios que lo requieren (ej. depósito a cuenta bancaria) para disponer de él de manera inmediata, llevando incluso a algunas compañías a la resolución de hacer el pago al momento del siniestro para cubrir así esta necesidad.



Se informa

Sin importar su perfil generacional, cada vez hay más comparación. En su búsqueda, el nuevo cliente espera que todo sea lo suficientemente simple en su comunicación para encontrarlo fácilmente; y claro en su manera de describirlo, para tener una comprensión integral y rápida. Todo esto para poder comparar.

La comparación incluye recomendaciones con base en experiencias de terceros (antes platicado con familia o amigos cercanos, ahora, gracias a las redes sociales y blogs, entre otros, no tiene que ser forzosamente alguien cercano), para determinar su confianza en las compañías.

El 90% de los consumidores lee *online reviews* y 88% confía en ellos tanto como si fueran recomendaciones de personas cercanas. Las opiniones se encuentran cada vez más fuera del control de las compañías.

La mayoría de los directivos entrevistados resaltaron la importancia de la comparación de productos como un aspecto que ha cambiado a lo largo del tiempo gracias a un mayor acceso a la información. En consecuencia, las compañías han identificado una necesidad de mayor claridad en sus productos.



Quiere ser leal

Quiere confiar en las marcas y es fiel mientras el producto y servicio le satisfaga o hasta que se siente defraudado por la compañía. El precio es relevante y la comparación es cada vez más fácil y accesible. Espera un servicio perfecto con una atención rápida y ágil. Quiere que las empresas le aporten algo diferencial, espera un valor distinto de cada una de ellas y distingue claramente el valor económico del valor emocional.

Sin embargo, ya no sólo se trata de una marca que entregue un servicio o un producto satisfactorio, los clientes exigen marcas que sean social o ambientalmente responsables, marcas que aporten algo a la sociedad además de sus productos o servicios.

Se ha encontrado que en EUA las compañías aseguradoras líderes en *cross-selling* presentan una mayor lealtad por parte de sus clientes y mayores calificaciones de NPS³⁶, además del evidente crecimiento en ventas, aumentando los productos que cada cliente adquiere. ³⁷ Esto resalta la importancia de las interacciones regulares con los clientes, inclusive si es para vender nuevos productos, lo cual potencializa la lealtad de los clientes con la compañía.

³⁶ Net Promoter Score

³⁷ Bain & Company, Customer Loyalty in P&C Insurance, 2014



6. EXIGENCIAS DEL NUEVO CLIENTE EN SEGUROS

³⁸ Everis/IPADE Business School. El Impacto de la Multicanalidad en la Formulación de Estrategia Empresarial, 2015

³⁹ IAB y Millward Brown, Estudio de Medios y Consumo de Dispositivos entre Internautas Mexicanos, 2015

⁴⁰ AMIPICI. Ecommerce Study Mexico, 2016

Las particularidades del nuevo cliente, así como las del “nuevo mercado” traen consigo un conjunto de exigencias que las compañías aseguradoras deberán comprender para así guiar sus estrategias hacia un camino exitoso en este nuevo entorno comercial.

Este conjunto de exigencias ha causado que todo el proceso de vida del seguro adquiera mayor relevancia, a pesar de que el momento del siniestro sigue siendo el punto clave para el cliente, todos los momentos de contacto han crecido en importancia en los últimos cinco años.

Las exigencias que el nuevo cliente pide a las aseguradoras se desglosan a continuación:

6.1. ACCESIBILIDAD

En México, los usuarios están accediendo con mayor frecuencia a información de productos, realizando transacciones y recibiendo atención post-venta a través de una amplia variedad de puntos de contacto físico o presencial, telefónico y digital. Esto ha implicado para las organizaciones el buscar evolucionar en al menos tres ámbitos³⁸:

- 1 Disponibilidad de información a través de múltiples dispositivos:**
Se estima que los usuarios de Internet se conectan a través de un promedio de 3 dispositivos distintos tales como *Laptops, Smartphones, Desktops, Consolas de Videojuegos y Tablets*.
- 2 Nuevas formas de interacción entre las organizaciones y los clientes:**
Un tercio de los usuarios de Internet, a través de redes sociales, se vinculan con las marcas para promociones, recomendaciones, comparación de precios, compartición de información y también envío quejas, las cuales se atienden en una tasa promedio del 50%. Además, se usa Internet para tomar decisiones de compra sobre productos tecnológicos, servicios turísticos, de salud, servicios financieros, hospitales, servicios de telecomunicaciones, destinos de entretenimiento, productos de cuidado personal, cosméticos, entre otros.
- 3 Mayor número de transacciones a través de Internet:**
Más del 60% de los usuarios conectados adquiere servicios y productos pagando con tarjetas bancarias regulares, pero también con Paypal y tarjetas prepagadas³⁹. Paypal, tarjeta de débito y tarjeta de crédito representaron las formas de pago preferidas por los usuarios 62%, 56%, 51% respectivamente⁴⁰.



Los clientes exigen mejores canales de comunicación, así como la facilidad de fluir ininterrumpidamente a través de ellos recibiendo una experiencia homogénea. Esto significa que para los diferentes momentos de contacto del *customer journey*, el cliente decide por qué canales realizar sus operaciones, ya sea que se trate de canales virtuales, call centers, face to face, etc.

6.2. TRANSPARENCIA, CLARIDAD Y OPCIONES DE PRODUCTOS

A lo largo de este estudio, nos hemos cruzado en diversas ocasiones con los términos de “claridad” y “transparencia”, sobre todo durante la descripción de los perfiles generacionales, en referencia a las principales exigencias que los entrevistados consideran de los distintos grupos generacionales. Considerando las posibilidades de comparación que el internet y las redes sociales permiten hoy en día, no es una sorpresa que estos conceptos se encuentren en las exigencias principales de todos los perfiles generacionales.

El nuevo cliente espera contar con la mayor cantidad de información y opciones de producto en una “tabla comparativa”, exige que las compañías sean transparentes y honestas en cuanto a lo que cubren y no cubren sus distintas opciones de producto organizadas de manera simple y en donde puedan comparar sus opciones de producto en el momento que lo deseen.

Es para ellos indispensable hablar el mismo lenguaje, es decir, evitar terminologías técnicas o muy específicas del sector y utilizar conceptos sencillos, entendibles y breves. Así como, la disponibilidad en los medios de comunicación que ellos deseen utilizar, como refleja la exigencia anterior: accesibilidad. Los líderes de la industria consideran que la claridad y transparencia son de las características que más han ganado importancia para los clientes; no solamente en cuanto al tipo de lenguaje, también reconocen que deben ser más concisos y directos en su definición de productos, así como en el momento de contratación.

6.3. CONFIANZA EN LA MARCA

En una era en la que las relaciones entre compañías y seguros se ven cada vez más horizontales, el lograr un vínculo sólido con los clientes se está volviendo uno de los retos más importantes de las compañías. Esta horizontalidad genera un cambio de enfoque por parte de los clientes, al definir a las marcas por la personalidad que perciben de ellas; de su publicidad, de la atención que les brindan y de la sensación con la que se quedan después de cualquier interacción con la misma. Los clientes de hoy intentan conectar con las marcas por su diseño y la experiencia que reciben, o solo por medio de la publicidad.⁴¹

⁴¹ Deepa Prahalad, Why Trust Matters More Than Ever for Brands, The Harvard Business Review, 2011

En el sector asegurador, la sensación de seguridad de que les pagarán en un momento de siniestralidad siempre ha tenido y tendrá un peso significativo, sin embargo, la necesidad de cercanía con las empresas ha llevado a este nuevo cliente a esperar e incluso exigir que su aseguradora cumpla aun con las condiciones que no comprendió o que dio por hecho. La transparencia y claridad, descritas en el apartado anterior juegan un papel determinante para definir la relación de confianza que una aseguradora puede establecer con sus clientes.

Adicionalmente, los entrevistados observan que la empatía con el agente no ha cambiado en el nivel de importancia de cara al cliente, no obstante, quienes comentaron que sí ha modificado su importancia opinan que depende considerablemente del tipo de producto (*push o pull*) y que se requiere de una mayor preparación y capacitación para los agentes.

6.4. SIMPLICIDAD, EFICIENCIA E INMEDIATEZ

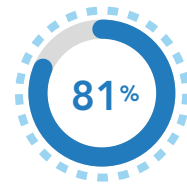
El cliente exige a su compañía el mismo servicio, productos y atención que observa en la competencia o inclusive en otras industrias. Él no se detiene a pensar en los retos que enfrenta la compañía a la que pertenece, simplemente entiende que si otros pueden tratarlo de alguna manera, su compañía también debería poder hacerlo.

Esta exigencia es la que quizá ha acelerado la transformación de las diferentes compañías, ya que el hacer un plan estratégico y seguirlo puede no ser suficiente ante los ojos de un cliente bombardeado todos los días con innovaciones de múltiples industrias alrededor del mundo.

De esta manera encontramos que el nuevo cliente tiene una necesidad arraigada en el aquí y ahora, a tal grado que valoran lo efímero, el momento en que viven y las cosas que pronto desaparecerán siendo esta característica explotada por empresas de redes sociales, marcas de ropa y/o agencias de viajes, entre otras, quienes han acostumbrado a los clientes a utilizar sus servicios y/o comprar en el momento con el riesgo de no poder hacerlo después. Esta necesidad aunada a las características de ser multitarea y multidispositivo con periodos de atención cortos hacen que el cliente requiera que la interacción con las diferentes compañías sea simple, eficiente e inmediata.



6.5. EXPERIENCIA Y PERSONALIZACIÓN



El 81% de los consumidores están dispuestos a gastar más dinero en una empresa que ofrece una buena experiencia de cliente⁴².

⁴² Oracle. ¿Por qué la satisfacción del cliente ya no es lo suficientemente buena?, 2013

Esto contrasta con el resultado de la encuesta realizada a los líderes del sector, donde solamente el 14% consideran la experiencia de cliente como una de las exigencias clave con las que se enfrentan y donde la mayoría se enfoca en un punto específico como la eficiencia o la transparencia. Sin embargo, la experiencia del cliente se nutre de todos los factores anteriores y de todas las interacciones que el cliente tiene con la compañía.

El cliente ya no solo exige un buen producto y un buen precio, sino que sus decisiones de permanecer fiel a una compañía y recomendarla dependen también de lo que vive a lo largo de las distintas interacciones con la empresa, desde antes incluso de convertirse en clientes, pasando por la atención y servicio que disfrutan cuando reciben una asistencia o tienen una duda o problema, y hasta que consideran terminar su relación con la misma.

Cabe destacar que en esta secuencia no todas las interacciones tienen la misma relevancia para los clientes, por lo que es importante distinguir cuáles son los momentos de la verdad, los cuales pueden variar o incorporar matices diferentes dependiendo del segmento o perfil del cliente, lo que nos lleva a la expectativa creciente de recibir experiencias personalizadas.

En este sentido hay que hacer énfasis en dos aspectos:

1

Personalización versus flexibilidad.

Es conveniente distinguir dos tendencias para lograr que el cliente obtenga una respuesta personalizada a sus necesidades. La primera consiste en tener una aproximación personalizada hacia el cliente basada en el conocimiento que la compañía tiene del mismo, y donde realiza una pre-adaptación sobre una base estándar. La segunda está orientada a flexibilizar las opciones ofrecidas al cliente, de manera que éste pueda elegir y adaptar la experiencia a su propio perfil. La decisión entre desarrollarse en torno a una u otra tendencia parte de la base de si los clientes objetivo de la compañía valoran que ésta les ofrezca opciones y asesorías pre-configuradas con base en su conocimiento y experiencia, en cuyo caso, preferirán una personalización aportada por la compañía a la posibilidad de configurarlo ellos mismos.

2

Personalización versus segmentación y *clustering*.

La personalización conceptualmente se enfoque en la relación "uno a uno", mientras que los conceptos de segmentación y *clustering* buscan agrupar clientes con características semejantes a los cuales ofrecer experiencias con determinadas particularidades que les aporten un valor adicional de acuerdo a sus perfiles. Finalmente, la distinción entre segmentación y *clustering* se basa en que el primer término suele estar en función del valor del cliente para la compañía, y donde la clave radica en que haya diferencias palpables y tangibles para los clientes al realizar el salto entre distintos segmentos, mientras el *clustering* busca realizar agrupaciones de clientes que compartan características en torno a distintas variables (demográficas, sociales, conductuales, etc.) de manera que la compañía pueda adaptar la forma de relacionarse con cada *cluster* y aportarles el máximo valor y experiencia.

En conclusión, los clientes ya no solo toman decisiones puntuales basadas en precio y producto, sino que valoran la experiencia que reciben en su conjunto y saben que tienen el poder de elegir la compañía de su preferencia. Adicionalmente, la recepción de experiencias personalizadas es una fuente de valor añadido para el cliente a la que se está acostumbrando cada vez más, no solo por la evolución del sector asegurador, sino por la influencia de la evolución de otros sectores que también dinamizan sus exigencias.



7. RETOS DEL SECTOR ASEGURADOR

Si consideramos el perfil, necesidades y exigencias del nuevo cliente, la revolución digital y el momento que vive el sector asegurador encontramos un panorama muy interesante y lleno de retos que las aseguradoras deberán tomar en consideración.

A continuación se presentan los principales retos que las aseguradoras en México deben afrontar para implementar nuevos modelos centrados en clientes, para ofrecerles experiencias personalizadas y apoyar sus estrategias en las nuevas tecnologías.

7.1. CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

El desarrollo de arquitecturas que permitan trazar la actividad del cliente, combinado con la aplicación de análisis de métricas de atención y rentabilidad, permite alinear mejor la tipología de servicios y productos ofrecidos a través de los diferentes canales. Aunque el análisis de información para la toma de decisiones de una organización no es un ejercicio nuevo, la naciente tendencia del *Big Data/Analytics*, definido como el análisis de grandes volúmenes de datos que no pueden ser manejados por herramientas tradicionales, trae consigo sistemas más potentes capaces de manejar múltiples tipos de datos y vincularse a la información capturada, tanto por personas como por dispositivos.

Esta información a analizar puede provenir de 4 fuentes:

- **Información interna estructurada:** Se refiere a la información de bases de datos y sistemas de la compañía.
- **Información interna no estructurada:** Se refiere a la información que la compañía puede recoger en llamadas, videos, con dispositivos de *IoT*, etc.
- **Información externa estructurada:** Se refiere a información relacionada con encuestas, datos estadísticos, estudios, etc., que la compañía puede obtener de sus aliados, socios y otros organismos.
- **Información externa no estructurada:** Se refiere a la información proveniente de redes sociales y otras fuentes externas que requiere de herramientas como *text mining* o *speech analytics* para ser explotada.



Se identifican cuatro características asociadas con los datos a analizar por medio de las herramientas de *Big Data/Analytics* que se conocen como las 4 V's:

- **Volumen.** Manejo de bases de datos sumamente grandes.
- **Velocidad.** Analizar grandes cantidades de datos en poco tiempo que permitan la ágil toma de decisiones.
- **Variedad.** Los datos provienen de fuentes diversas como lugares favoritos, actividad, transacciones comerciales, redes sociales.
- **Veracidad.** La importancia de obtener y analizar los datos se da con la certeza y veracidad de los resultados del análisis de los mismos.

Contar con estas herramientas para comprender y manejar la información es de gran importancia en las empresas para la relación con los clientes, generar nuevos productos, ofrecer servicios personalizados o identificar grupos de clientes con características similares (segmentación de clientes), mejorar las estrategias de negocio alineadas con la demanda de los consumidores o establecer campañas de marketing direccionadas que incluso puedan ajustarse en tiempo real. Solamente con esta base se pueden construir estrategias que lleven a las compañías a un verdadero modelo de negocio centrado en el cliente.

Para poder llevar a cabo un análisis profundo que permita desarrollar estrategias exitosas centradas en el cliente, se requiere contar con toda la información disponible de los clientes. En este sentido, las aseguradoras tienen un reto enorme para adquirir más información; varios directivos consideran que quien tiene la mayor cantidad de los datos es el agente. Es por esto que hay que percibir al intermediario como un socio y hacerle ver los beneficios que el conocimiento de cliente, por medio de herramientas tecnológicas, le puede brindar.

El internet de las cosas, *IoT* por sus siglas en inglés, es otra de las tecnologías que se puede utilizar para conseguir mayor información de los clientes, se define como el uso de dispositivos y sistemas inteligentemente conectados a Internet y/o entre ellos para aprovechar la información recabada por sensores y conectores integrados a máquinas y a otros objetos físicos.

De acuerdo con el estudio de NTT Data, el internet de las cosas tiene 3 fases⁴³. Actualmente no encontramos en una etapa de transición en la que obtenemos datos casi en tiempo real con el objetivo de hacer más eficientes los procesos. Sin embargo, las tendencias son hacia redes de dispositivos altamente relacionados capaces de tomar decisiones de forma autónoma y brindar una experiencia transformadora.

⁴³ NTT Innovation Institute, Inc. The insurance industry as a digital business, 2015

FIGURA XII.
ETAPAS DEL INTERNET DE LAS COSAS



Fuente: Everis/NTT Data. Elaborado para el estudio: Los nuevos consumidores, el modelo de negocio centrado en el cliente y sus principales herramientas (para metodología ver anexos), 2017

Este tipo de tecnología amplía la cantidad y variedad de datos que se obtienen de los clientes, lo que permite perfeccionar la predicción de comportamientos. El internet de las cosas tendrá un gran impacto sobre la industria aseguradora, para desarrollar nuevas alternativas de negocio. Sin embargo, las tecnologías relacionadas con el internet de las cosas, tal como los ecosistemas inteligentes, los "wearables" y los dispositivos autónomos van a alterar la naturaleza de los riesgos en la industria. Por ejemplo: ¿cómo voy a modificar el perfil de riesgo de un asegurado si la información que recibo de su reloj me indica que lleva un estado de vida saludable? o ¿cuál es el perfil de riesgo que tendría un automóvil autónomo?

7.2. AUTOMATIZACIÓN Y SIMPLIFICACIÓN DE PROCESOS

Hoy en día, las empresas se enfrentan a un entorno económico y de negocios altamente competitivo y cambiante. Las compañías deben ser capaces de analizar una gran cantidad de información que impacta sus decisiones del día a día. El nuevo escenario al que se enfrentan las organizaciones exige reaccionar de forma rápida y adecuada a las condiciones en constante cambio.



La flexibilidad organizativa se consigue estando al pendiente de los cambios internos y del entorno, tanto de las oportunidades como de los desafíos, y estando preparados para utilizar los recursos disponibles de manera oportuna, flexible, factible y relevante con el propósito de responder a dichos cambios de manera efectiva.

El establecer métodos para un flujo de información ágil y continuo, con la mayor cantidad de procesos digitalizados en una organización, le permite a las compañías subsistir en ambientes comerciales cambiantes e inciertos. Para esto, las empresas deben asegurarse de que sus procesos, además de digitalizarse, estén alineados con los objetivos de la compañía y favorezcan el cumplimiento y adaptación rápida a los cambios regulatorios. La flexibilización de sistemas y modelos operativos tienen como beneficios mejorar la eficiencia del trabajo de forma transparente, aumentar la velocidad de respuesta a problemas y la entrega de resultados, así como tener un mayor control de procesos e información.

La Inteligencia Artificial aplicada a la atención al cliente permite la posibilidad de procesar el lenguaje humano y analizar conjuntos de datos masivos gracias a la inteligencia cognitiva, para brindar la asistencia. Esta tecnología ha dado paso a los asistentes virtuales, *chatbots* y *roboadvisors*, los cuales, acompañados de nuevos portales y aplicaciones móviles, permiten eficientar los costos de distribución y atención, facilitando a través de la autogestión la atención de nuevos mercados afines y de bajo costo. La mejora continua debe ser una parte incrustada de la cultura empresarial, con evaluaciones periódicas para identificar áreas adicionales de mejora y automatización como un seguimiento de la finalización del proyecto.⁴⁴

⁴⁴ AIIM, Process Improvement and Automation, 2016

La Robótica y la Inteligencia Artificial consisten en utilizar máquinas y programas computacionales para ejecutar o emular actividades dentro de los procesos de negocio de manera automática, simulando procesos de inteligencia humana como son: aprender, razonar, y auto-corrección.

Este tipo de tecnologías permiten obtener resultados más precisos gracias a la reducción de errores humanos. En la actualidad existen dos tipos de Inteligencia Artificial: la que utilizan las máquinas reactivas y las de memoria limitada. Las primeras hacen predicciones con base en análisis específicos, mientras que las segundas utilizan experiencias pasadas para informar futuras decisiones.

Una gran cantidad de empresas de diversos sectores han comenzado a utilizar estas tecnologías para aumentar su productividad y utilizar de manera eficiente a sus recursos humanos. Empresas como AT&T implementaron *bots* que realizan actividades rutinarias, permitiendo que los empleados se dediquen a tareas de innovación y estrategia. Otras empresas como Ikea lo han utilizado para comunicarse con sus clientes; Anna, su asistente virtual, contesta preguntas sobre productos, precios, tiempos de entrega, entre otros. Por su parte, en la industria de los seguros podemos encontrar casos de éxito como el de Fukoku Mutual Life, que utilizó la herramienta Watson (de IBM) para sustituir a 34 trabajadores en el cálculo de pago de pólizas a los asegurados.

7.3. EXPERIENCIA Y PERSONALIZACIÓN

El concepto de personalización desde un punto de vista convencional se refiere al hecho de tomar la información que los clientes decidan proporcionarle a una empresa y explotar dicha información para la generación de campañas segmentadas, para la creación de productos menos genéricos dirigidos a ciertos nichos de mercado o incluso para jerarquizar el servicio. Esto ha abierto cuestionamientos en cuanto a la creación de productos que se adapten a los riesgos y miedos actuales de los clientes. Algunos de los entrevistados mencionaron seguros para el robo de identidad, para *hackeo* cibernético e incluso asesorías en derecho laboral o en declaraciones de impuestos para PyMES.

Este intercambio de información pudiera llegar a ser limitado comparado con lo que las tecnologías permiten y permitirán en un futuro cercano. Ahora, la personalización se basará en aspectos más profundos e incluso aspectos subconscientes de su personalidad. Esto representa una gran oportunidad considerando que el 53% de los consumidores están dispuestos a compartir su información personal a cambio de herramientas que les ayuden a tomar decisiones personalizadas.⁴⁵ Probablemente, esto ha generado que la personalización del producto sea el aspecto que más directivos consideran que ha ganado una mayor importancia para los clientes, comparado con la importancia que se le daba antes.

⁴⁵ Columbia Business School. What Is the Future of Data Sharing?, 2015

“¿Será momento de abrirle un lugar respetuoso a los actuarios y traer al sociólogo o antropólogo para desarrollar los productos?”

Además del *Big Data/Analytics*, descrito previamente, y con el cual se pueden ofrecer productos o servicios personalizados en el momento adecuado a partir del uso de información, existen también herramientas tecnológicas que impulsan la personalización, precisamente para la obtención de datos, como el *Sentiment Analytics*, el cual captura y examina la información que los clientes comentan abiertamente o lo que deciden compartir con las empresas por medio de sus perfiles en redes sociales. Estos sistemas utilizan procesamiento de lenguaje y técnicas de análisis de textos en grandes cantidades de datos, con lo cual se puede ver a los usuarios de redes sociales como un enorme *focus group* del cual se pueden extraer percepciones acerca de nuevos productos o servicios, y utilizarlo para definir anuncios publicitarios o nuevas iniciativas personalizadas que lancen las compañías.



7.4. TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Es necesario que las aseguradoras generen valor para sus clientes, garanticen un entorno digitalizado y armonizado en todos los niveles de la organización, incluyendo esfuerzos operacionales, organizativos y culturales, mejoren la experiencia de cliente en cada uno de los pasos del *customer journey*.

Hay una gran cantidad de beneficios en la implementación de nuevas tecnologías como parte medular de la transición hacia un modelo centrado en el cliente. No obstante, el éxito de la transformación digital depende en gran parte de la percepción y aceptación de los clientes en cada interacción que tengan con las aseguradoras. Derivado de este concepto radica la importancia de implementar tecnologías y ejecutar iniciativas que se encuentren alineadas a su estrategia de negocio y promesa de marca, y que sean lo suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios y disrupciones en la industria.

La transformación digital va más allá de la implementación de sistemas tecnológicos; una compañía verdaderamente digital integra valores que se reflejan en todas las interacciones que tiene con el cliente. Cuanto más integrados estén dichos valores o elementos clave, mayor será su potencial de brindar una experiencia completamente digital y memorable para el cliente. Algunos de los valores digitales son:

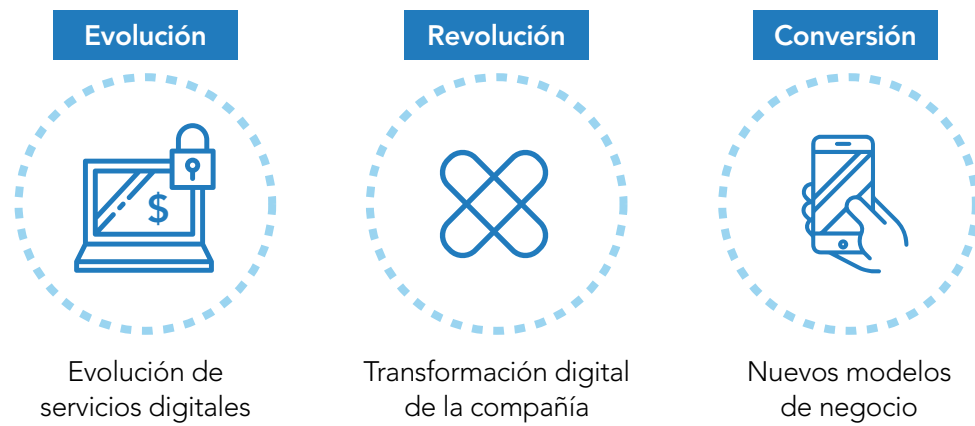
- **Empatía.**
Hablar el mismo idioma que tus clientes para obtener el máximo valor. En el caso de los seguros, este valor tiene un peso importante ya que en el sector se utilizan términos complejos y específicos del sector que pueden convertirse en obstáculos para una comunicación empática con los clientes.
- **Horizontalidad.**
La capacidad de permitir que todos los miembros actúen y participen al mismo nivel independientemente de su estatus. ¿Por qué delegar la responsabilidad en el cliente cuando podemos asumirla nosotros? La empresa hace avanzar todo el proceso y ayuda al cliente a progresar.
- **Apertura.**
La facilidad de acceso de diversos miembros a la comunidad, independientemente de su pertenencia o no a un grupo objetivo. Consiste en aportar mucho más valor del que el cliente imaginó en los momentos más críticos. En el caso de los seguros, es un valor primordial para aquellas compañías que buscan ampliar su mercado abordando niveles socioeconómicos inferiores al perfil actual.
- **Ubicuidad.**
Más allá de solamente facilitar la información, es dar valor a dicha información en el lugar y momento oportuno. Este valor implica también el manejar la cantidad de información por distintos medios, permitiendo a los clientes contar con respuestas concretas en ciertos momentos y respuestas con más detalle para los momentos en que lo requiera.
- **Generosidad.**
Relacionada con la transparencia, indica el grado de reconocimiento público de cualquier participación de valor. Las compañías aseguradoras pueden ser generosas, pero nunca publicitarlo, si desean que impacte al cliente y que tenga un efecto directo en la cultura de compañía. El boca a boca es creíble, sobre todo si no se publicita.
- **Reciprocidad.**
Característica de relevancia que garantiza el desarrollo de participación por el fomento del intercambio de opiniones e información. Valor por el cual ambas partes ganan al compartir información cercana. A mayor información de clientes, mayor capacidad para personalizar y crear valor, sin embargo, hay que solicitar esta información de manera que sea atractivo para los clientes brindarla.

La aplicación de estos valores tanto en sus protocolos de atención al cliente, como en su toma de decisiones será determinante en el proceso de transformación hacia una compañía verdaderamente digital.



Bajo estas líneas, se identifican tres distintos enfoques que tienen las compañías aseguradoras hacia la transformación digital; el primero implica la evolución de los servicios, productos y canales tradicionales hacia un modelo digital sin que represente una alteración disruptiva a la esencia del negocio. El segundo representa una transformación completa de la organización y modelo de negocio actual, apuntando hacia una nueva relación y experiencia con los clientes. El último es el más ambicioso, y representa el aprovechamiento de las tecnologías de mayor disrupción para la transformación hacia nuevos modelos de negocio y hacia una organización completamente digital.

FIGURA XIII: ENFOQUES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL



Fuente: Everis. Modelo de Transformación Digital, 2017



8. MODELOS DISRUPTIVOS: UN NUEVO ECOSISTEMA

Como ya hemos hablado antes, una variedad de tecnologías innovadoras ha logrado estimular la transformación fundamental en la industria de seguros. La computación en la nube, el Internet de las Cosas (*IoT*), el uso de *Analytics* avanzado, el sistema de posicionamiento global (GPS), los teléfonos móviles, las plataformas digitales, los drones y la inteligencia artificial están proporcionando nuevas formas de medir, controlar, y costear el riesgo, aumentar el involucramiento con los clientes, reducir costos, mejorar el nivel de eficiencia y expandir la cobertura de las pólizas. Estas tecnologías están directamente relacionadas con la innovación, concepto que es considerado como un desarrollo positivo y que da acceso a mayores oportunidades para la sociedad. Estos son temas que hemos abordado a detalle en estudios de años anteriores, no obstante, el *Blockchain* es una tecnología relativamente nueva que ha ganado fuerza en los últimos tiempos, que permite generar modelos altamente disruptivos y en la cual nos adentraremos más adelante.

Estas tecnologías también están permitiendo la creación de nuevos productos de seguros, servicios y modelos de negocio. Y aunque la tecnología emergente ofrece oportunidades a las aseguradoras tradicionales para modernizarse y reinventarse, también las obliga a responder a nuevas fuentes de competencia de empresas cada vez mejor financiadas y cada vez ágiles por basar gran parte de sus servicios en el uso de plataformas digitales, que están comenzando a hacer incursiones en el mercado centrándose en las necesidades insatisfechas, reducir los costos y ofrecer nuevos servicios.

8.1. *BLOCKCHAIN* UNA HERRAMIENTA DE DISRUPCIÓN

Actualmente, existe una gran cantidad de herramientas tecnológicas, en las cuales hemos profundizado en estudios anteriores. No obstante, el *Blockchain* está en su auge y permite a las compañías implementar modelos e iniciativas disruptivas. Pero ¿qué es *Blockchain*?

Una de las tecnologías más disruptivas y con mayor potencial de cambiar el panorama en la industria de servicios financieros actual es el *Blockchain*. Originalmente desarrollado como la tecnología detrás del funcionamiento de la criptomoneda *bitcoin*, el *Blockchain* es una red globalmente distribuida de contabilidad pública funcionando en millones de dispositivos y capaz de realizar el registro de cualquier activo. Dinero, acciones, bonos, contratos, propiedades y virtualmente cualquier otro tipo de activo, puede ser intercambiado, almacenado de manera segura y privada, sin necesidad de utilizar intermediarios y enlazado de manera criptográfica, lo cual elimina la posibilidad de alterar el registro.



Las características fundamentales de *Blockchain* son:

- **Validación por consenso:** Es necesario que la mayoría de los involucrados en las transacciones tengan la facultad de validarlas a lo largo del proceso.
- **Agrupación en cadena:** El contenido de cada "bloque" está ligado al bloque anterior, lo que permite relacionarlos como miembros de una cadena y asegurar su trazabilidad total.
- **Distribuida y segura:** Debido a que maneja una contabilidad distribuida en bases de datos públicas, minimiza el riesgo de ataques y establece una relación de confianza entre las partes.
- **No falsificable:** Se crea un sello criptográfico por activo, el cual es único e imposible de replicar, reduciendo la posibilidad de fraude.
- **Histórica:** Almacena de forma segura todo el histórico de transacciones en bases accesibles por todos los involucrados en las operaciones.

FIGURA XVII:
CARACTERÍSTICAS DEL *BLOCKCHAIN*



Fuente: Everis,
Características de
Blockchain, 2017

El potencial de *Blockchain* para el ecosistema de negocios global es enorme. La promesa que acarrea ha resultado en que compañías y organismos a través de distintas industrias estén invirtiendo en soluciones *Blockchain*, y desarrollando casos de uso que tienen el potencial de impulsar simplicidad, y eficiencia en modelos operativos complejos y de altos costos transaccionales.

Pero como con todos los modelos de negocio disruptivos, *Blockchain* tiene sus propios desafíos. La regulación actual todavía no define la estructura necesaria para el uso generalizado de esta tecnología. Existen todavía preocupaciones fuertes sobre la seguridad y privacidad de datos y activos, que deben resolverse antes de que el público en general confíe en la solución. Por último el *Blockchain* requiere cambios significativos en los sistemas que soportan la operativa de las compañías por lo que se deben considerar posibles problemas en la integración con los sistemas legado.

8.2. *BLOCKCHAIN* CASOS DE USO EN OTRAS INDUSTRIAS

Las aplicaciones de *Blockchain* a través de distintas industrias varían de acuerdo a los casos de uso particulares, cada uno de ellos apalancándose de la tecnología en diferentes maneras para la obtención de beneficios. Los siguientes son posibles casos de uso de la solución a través de distintas industrias:

- **Banca:** Gigantes de la industria financiera como UBS y Barclays están experimentando con *Blockchain* para eficientar las funciones de *back office* permitiendo que los sistemas de *trading* procesen las transacciones con velocidades sin precedentes
- **Retail:** *Startups* como OpenBazar están desarrollando herramientas basadas en *Blockchain* para conectar compradores y vendedores sin necesidad de intermediarios de e-commerce y sus respectivas cuotas.
- **Energía:** Transactive Grid, ofrece a empresas interesadas la posibilidad de operar a través de esquemas de generación de energía descentralizados, lo que les permite generar comprar, vender energía a terceros.
- **Salud:** El *startup* Gem ha desarrollado una plataforma que ofrece la posibilidad de compartir acceso a información de registros médicos de pacientes a través de una red de entidades como hospitales, aseguradoras, y otras entidades en la cadena de valor, de manera segura y sin comprometer la privacidad de la información compartida.



8.3. BLOCKCHAIN EN LA INDUSTRIA ASEGURADORA

Las aseguradoras, al igual que las empresas del sector financiero, funcionan bajo un esquema donde asumen un rol de intermediario. Debido a esto existe un gran potencial para utilización de *Blockchain*, afrontando retos tradicionales de la industria como una baja vinculación de clientes, crecimiento limitado en mercados maduros, y presiones para reducir costos.

En un principio, la postura de la industria respecto a esta tecnología fue cautelosa, y se limitó a esperar y ver primero los avances y usos que se le daba en otras industrias antes de invertir de manera significativa. Esta visión ha cambiado recientemente, y prueba de ello es que varios de los gigantes del sector asegurador a nivel global han unido fuerzas y fundado la iniciativa B3i, que tiene actualmente 15 miembros entre los que se encuentran Allianz, Zurich, Aegon, Generali, Munich RE, entre otros. A través de esta iniciativa, estas compañías colaboran para explorar la habilidad de *Blockchain* para optimizar procesos de negocio y cadenas de valor en la industria de seguros. La iniciativa es una plataforma donde sus miembros pueden eficientar las pruebas y desarrollar estándares comunes para la industria.

Si bien mucha de la investigación que se ha realizado sigue en etapa de pruebas y análisis se ha determinado que actualmente un 25% de las oportunidades de aplicar *Blockchain* existen en la industria aseguradora ⁴⁶. Es por esto que es importante considerar los aspectos del negocio en los cuales *Blockchain* tiene el potencial de beneficiar y en algunos casos cambiar totalmente el modelo de negocio de las compañías.

⁴⁶ Federal Advisory Committee on Insurance (FACI), *Blockchain Technology in the Insurance Sector*, 2017

➤ **Identidad de clientes:** A través de la vasta red de *Blockchain*, las aseguradoras pueden verificar la identidad de sus clientes y almacenarlas en los libros compartidos. A partir de esto, todas las entidades involucradas en los procesos de clientes pueden realizar la verificación sin necesidad de que el cliente presente documentación en múltiples ocasiones, mejorando significativamente la experiencia de los clientes.

➤ **Aseguramiento Smart:** A través de los “*Smart Contracts*”, el proceso de aseguramiento puede ser ejecutado por el asegurador para coleccionar la información de los clientes de sistemas de terceros de manera inmediata y efectiva. Una vez finalizado, los detalles de la póliza se incorporan en un “*Smart Contract*” que se ejecutará de manera automática cuando se realice una reclamación.

➤ **Gestión del Fraude:** Las aseguradoras pueden gestionar reclamaciones fraudulentas, formando una red de consorcio de terceros. Cada reclamación es compartida y verificada por las entidades de la red, para identificar reclamaciones múltiples y duplicadas

➤ **Auditorías:** A través de la red de *Blockchain*, las empresas pueden facilitar el acceso a información para auditores, tanto internos como externos, de manera eficiente y con los permisos necesarios para ejecutar el proceso de manera ágil y sin complicaciones

Estas son unas cuantas de las ideas con mayor relevancia para la aplicación de *Blockchain* en la industria de los seguros. Aunque la industria se encuentra en una etapa naciente en la adopción de esta tecnología, el grado de éxito que tenga quedará en la efectividad de la implementación que ejecuten las empresas con sus modelos de negocio actuales. Se deben identificar casos de uso específicos en áreas seleccionadas y determinar el beneficio tangible que tenga para la organización. Una vez que se demuestre el éxito de la tecnología esto justificará una inversión más fuerte que tenga el potencial de impactar al resto de la organización.

8.4. INSURTECH STARTUPS ENFOCADAS EN SEGUROS

Las *startups* son empresas emergentes que se caracterizan por encontrarse en etapas tempranas de desarrollo y por apalancarse de la tecnología para arrancar su negocio, presentando grandes posibilidades de crecimiento. Estas empresas son nativas digitales y son capaces de penetrar la industria de los seguros gracias al uso eficiente de la tecnología y otros recursos, generando estructuras de coste ligeras. Adicionalmente, operan bajo nuevos modelos de negocio que fomentan la desagregación de procesos *core* y la entrada y/o salida de participantes en la cadena de valor.

⁴⁷ OECD. *Technology and Innovation in the Insurance Sector*, 2016

⁴⁸ Finnovista. *Fintech Innovation Radar for Mexico*, 2016

Las *Inurtech* han atraído una gran cantidad de inversión de capital, y esta tendencia de financiación indica que muchas de estas *startups* están siendo consideradas por inversionistas como oportunidades comercialmente viables a gran escala. En 2015 se observó una financiación total estimada de \$2,669 billones de dólares. Asimismo, es importante mencionar que las reaseguradoras de Estados Unidos han hecho la mayor cantidad de inversión, con un total del 72% de las inversiones de las reaseguradoras a nivel mundial.⁴⁷

Alrededor del 4 por ciento de las *startups* de nuestro país se concentran en el sector de seguros, estas empresas se conocen como *Insurtech*⁴⁸. El término *Insurtech* proviene de la unión de las palabras *Insurance & Technology*; surgiendo como resultado de su predecesor *Fintech (Finance & Technology)*, mismo que atraviesa por un periodo de mayor madurez que las *Insurtech*. Para comprender la transformación del mercado asegurador, es clave entender quiénes son los actores responsables del establecimiento de un nuevo panorama: los gigantes tecnológicos, las aseguradoras y las *startups* disruptivas.

Las compañías *startup* centran su atención en los puntos de dolor que éstas encuentran en el sector, tal es el ejemplo de la experiencia del usuario (tiempos de respuesta muy largos, exceso de papeleo, lenguaje complicado, entre otros). El empuje de las *Insurtech* se basa en la adopción de nuevas herramientas tecnológicas al igual que el desarrollo de nuevos modelos de negocio y estructuras corporativas.

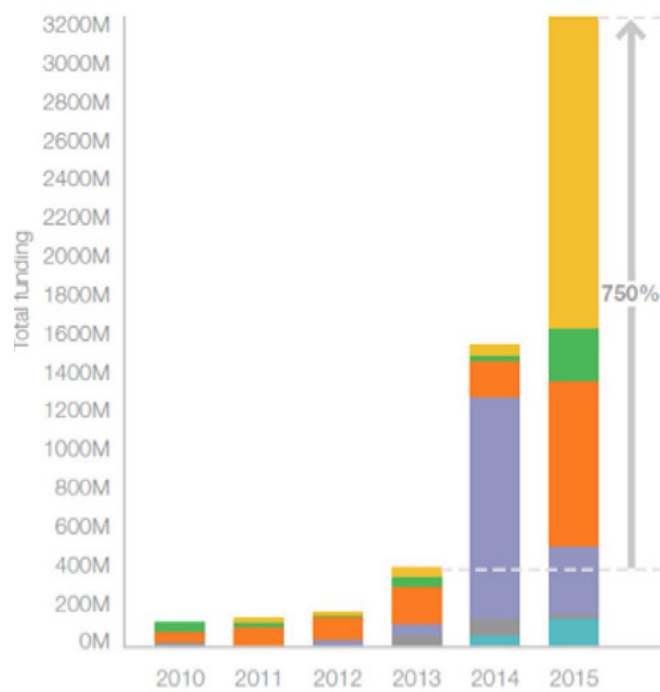
El efecto de red de los teléfonos celulares y las aplicaciones (apps) desarrolladas para los mismos permiten que las compañías lleguen a una mayor audiencia y esta tecnología móvil está siendo aprovechada de maneras distintas por las *Insurtech*. El aprovechamiento del internet por medio de apps es especialmente relevante para los países con una baja penetración de seguros al permitir funciones como la notificación de cualquier tipo de asuntos, como pudiera ser información acerca de la cobertura del seguro.

El mercado de *Insurtech* continúa su tendencia alcista y muestra que el sector es consciente de la disrupción del negocio asegurador. En comparación con el 2013, en 2015 la financiación de *Insurtech* ha aumentado en 7.5x, llegando a los \$3,1mil millones a nivel mundial⁴⁹.

⁴⁹ Everis. Panorama Insurtech, 2016

FIGURA XIV: GRÁFICA DE ENCUESTAS

Interpretación de las etapas de financiación



- **Pre A**
Rondas de financiación para el lanzamiento de *startups*
- **A**
Etapa de inversión para optimizar el producto y base de usuarios
- **B**
Rondas para llevar a la *startup* más allá de la fase de desarrollo
- **C**
Rondas para la ampliación de capital de negocios con éxito
- **Última etapa**
Financiación para compañías más consolidadas
- **No listados**
Información no pública
- **Otros**
Capital de riesgo, deudas, préstamos y más

Fuente: Everis. Panorama Insurtech, 2016



8.5. LAS INSURTECH UN VISTAZO A LAS TENDENCIAS Y A LOS NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO DE LA INDUSTRIA

Existen distintas variaciones en los modelos de negocio donde tanto las aseguradoras como las *Insurtech* pueden determinar diferentes esquemas de responsabilidad, las principales tendencias en las que se enfocan las *startups* son las redes de pares de iguales y maneras de dinamizar los servicios de seguros. Algunas de estas variaciones de modelo son:

1. De Iguales (*Social Insurance, Peer To Peer*)

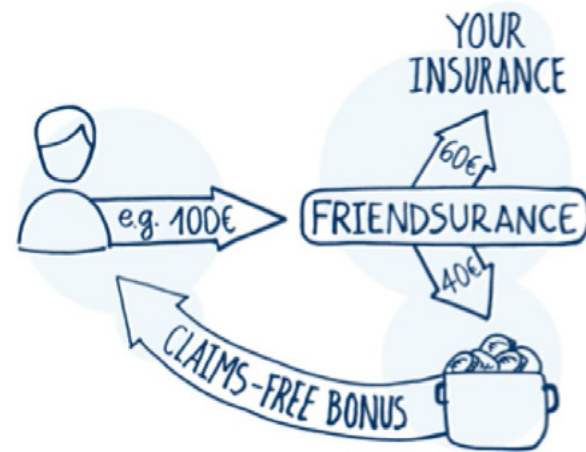
Estos seguros de pares de iguales buscan regresar al origen de los seguros. Un grupo de personas con un perfil similar se aseguran buscando tarifas más justas y transparentes, con incentivos en el caso de que los miembros del grupo no presenten reclamaciones por montos pequeños, además de que los clientes mismos incitan la participación de sus amigos para aumentar su fondo común. Se aumenta la lealtad y honestidad de los clientes, disminuyendo la posibilidad de fraude.



- **Friendsurance:** Es una compañía de origen alemán que se alía con la compañía Alecto GmbH bajo el esquema de una plataforma de seguros, que permite la creación en línea de un grupo de asegurados donde las reclamaciones pequeñas son pagadas por los fondos de este grupo y las grandes por los seguros tradicionales, se recompensa a los grupos de usuarios regresándoles parte del pago de su prima en cada año que no presentan reclamaciones. En 2013 y 2014 se le devolvió el 33% del pago de las primas a más del 80% de sus clientes⁵⁰.

⁵⁰ Friendsurance. Información disponible en página web: <http://www.friendsurance.com/>, 2017

FIGURA XV: FRIENDSURANCE



Fuente: Everis/NTT Data. Elaborado para el estudio: Los nuevos consumidores, el modelo de negocio centrado en el cliente y sus principales herramientas (para metodología ver anexos), 2017

- **Lemonade:** Es una startup que a través del lema "Olvida todo lo que sabías de los seguros" busca alejarse por completo de paradigmas del sector y presentarse como una opción disruptiva. Como lo comenta su co-fundador Daniel Schreiber, "Lemonade está diseñada para evitar la burocracia y el conflicto que persigue a la industria, reemplazándolos con tecnología y transparencia". Se caracterizan por su facilidad de contratación, precios bajos al no tener agentes, accesibilidad, agilidad en los pagos de reembolso, y a ser una empresa socialmente responsable. Su modelo de negocio consiste en invitar a sus usuarios a formar pequeños grupos y que junten sus primas en un pool o fondo y al finalizar el periodo de la póliza se dona el dinero sobrante a distintas causas que sus usuarios consideren importantes, mientras que la compañía cobra únicamente una tarifa fija.
- **Guevara:** P2P del Reino Unido especializada en seguros de auto. De la misma manera, su modelo de negocio consiste en que sus usuarios formen grupos para crear así un pool del cual se extraen los gastos de accidentes del grupo a lo largo del año, mientras más baja mantengan las reclamaciones, mayor dinero se conserva y menor será el precio de renovación de todo el grupo.

2. Seguros Basados en uso:

Se busca que el cliente pague por lo que utilice, por el tiempo que desee o de acuerdo a los hábitos de uso; es decir, responden a las preguntas: ¿Cuánto lo usa?, ¿Cómo lo usa?, ¿Cuándo lo quiere usar?, o alguna combinación entre estas. La tarifa se ve reflejada en el consumo del cliente, dándole un mayor control sobre su presupuesto. Generalmente estas ofrecen la opción de visualizar los costos en una app del *smartphone*. Este concepto ya está siendo explorado por aseguradoras mexicanas las cuales aprovecharán las nuevas tecnologías y plataformas que proveen las *startup* para colaborar y ofrecer nuevos productos al cliente. A continuación, se presentan otros ejemplos de este tipo de seguros ya implementados en otros países.

- **Metromile:** Opera como una compañía de seguros permite al cliente solo paga por lo que utiliza, la empresa obtiene información detallada que le permite calcular mejor los riesgos y se modifica la tarifa en base a sus hábitos de manejo. Colocan un sensor en el automóvil del asegurado y registra como lo utiliza para calcular la prima.

FIGURA XVI: METROMILE



Fuente: Everis/NTT Data. Elaborado para el estudio: Los nuevos consumidores, el modelo de negocio centrado en el cliente y sus principales herramientas (para metodología ver anexos), 2017



- ⊗ **Just Miles:** Es una *startup* aseguradora de coches, la cual, a diferencia de otras aseguradoras que te ofrecen una tarifa fija a lo largo del plazo de la póliza, ofrece a los clientes una tarifa base mensual para cuando el coche se encuentra estacionado más la segunda tarifa que se basa en la cantidad de kilómetros que el coche recorra, concepto conocido como “*Pay as you Drive*” y que funciona por medio de Telematics. La *startup* logra esto a través de un dispositivo llamado OBD II, el cual mide la distancia que recorre el coche y ofrece una aplicación con la cual el cliente puede ver sus viajes para saber cuántos kilómetros ha recorrido su auto. Con esta estrategia, la aseguradora tiene como foco al cliente y es capaz de ofrecerle tarifas hechas según sus necesidades.
- ⊗ **Oscar:** Esta *startup* resolvió un problema que ha acompañado a los productos de seguros a lo largo de la historia; el hecho de que generalmente son confusos y difíciles de entender. Con un enfoque moderno, utilizando la tecnología en sus procesos y mostrándose transparentes ante el cliente, son capaces de ofrecer un valor agregado. Los proveedores de seguros basados en uso sugieren que es una manera efectiva de reducir el costo de reclamaciones hasta en un 40%, el costo de administración de póliza en un 50% y reducir sustancialmente el costo de adquisición de clientes.
- ⊗ **Snapsheet:** Empresa que apoya a diferentes proveedores de seguros proporcionando una mejor atención al cliente a través de la página de internet o bien desde el celular. *Snapsheet* permite levantar un reclamo de manera virtual, con el beneficio de no tener que lidiar con ajustadores en los momentos difíciles del cliente. La aplicación se enfoca en proporcionar un servicio al cliente de excelencia por medio de una experiencia positiva al realizar el levantamiento de la incidencia (realizada de manera virtual y sin un ajustador de por medio), un proceso simple de reclamación y una resolución completa por medio del uso del *smartphone*. Este tipo de levantamiento de incidencias y de reclamación ha tenido como resultado un proceso más rápido hasta un 70%, además de reducir costos a la mitad.

3. Compañías que facilitan la elección:

Así como han surgido nuevas tendencias en modelos de negocio, han surgido plataformas de comparación de seguros. Estas plataformas buscan facilitar el acceso a la información y el proceso de contratación de distintos tipos de seguros.

- ⊗ **PolicyGenius:** Permite comparar para distintos tipos de seguros entre diferentes aseguradoras para seleccionar y contratar la que se adapte a las propias necesidades.

- ⊗ **GoCompare:** Compañía del Reino Unido que permite comparar tanto precio como características particulares que ofrecen distintas aseguradoras. Su principal enfoque se encuentra en el seguro de autos, sin embargo también abarcan el seguro de hogar, de vida, viajes, desempleo, para mascotas, seguros para negocios e incluso préstamos.

4. Startups enfocadas en la compra:

- ⊗ **Trov:** En este caso el usuario decide cuando contratar el seguro y por cuanto tiempo, es posible activar y desactivar el seguro en lugar de verse forzado a contratarlo por un plazo fijo. El usuario puede asegurar objetos específicos que considere valiosos y permite crear inventarios de los mismos. Por medio de la aplicación, se activa el seguro cuando se quiera utilizar. Estos objetos pueden ser computadoras, *smartphones*, televisiones, bicicletas, instrumentos musicales, equipos deportivos, entre otros. Este servicio se realiza mediante la alianza con una red de aseguradoras distintas en cada país que acceden a trabajar con Trov.
- ⊗ **Knip:** Esta aplicación móvil alemana traslada el proceso de contratación y gestión del seguro hacia la *app*, contando con *brokers* solamente para aconsejar a los clientes. Además de poder gestionar todas sus pólizas, el cliente puede: chatear con expertos sobre cualquier duda, tener su información de las pólizas encriptadas, realizar reclamaciones a través de la *app* y comparar y optimizar diferentes seguros.
- ⊗ **FWD:** Empresa que ofrece seguros en general, pensiones y servicios de planeación financiera con cobertura en Hong Kong y Macao, Tailandia, Indonesia, Las Filipinas, Singapur y Vietnam. La estrategia de FWD se centra en crear experiencias nuevas para el cliente por medio de productos accesibles y fáciles de entender con ayuda de tecnologías digitales y permitiendo al cliente tener control del proceso de contratación. Esto lo hacen por medio de la eliminación de intermediarios, eliminando las comisiones y teniendo como resultado mejores precios para los clientes. Para la contratación de seguros, el cliente tiene a su disposición la página de internet donde puede contratar el seguro que necesite según sus necesidades, además de poder hacer el reclamo de la póliza.
- ⊗ **BIMA:** Esta *Insurtech* utiliza la tecnología móvil para proveer servicios de seguros en mercados emergentes o en desarrollo. Su principal innovación es una plataforma en la que los usuarios se pueden registrar en aproximadamente 2 minutos y el pago de su prima de recolecta por medio de deducción automática del saldo pre pagado de tiempo aire de su celular. Sus



usuarios reciben confirmación via SMS y un recordatorio mensual del estatus de su cobertura y del monto que le será descontado. BIMA ofrece productos como seguro de vida, por accidente y por hospitalización (esta póliza paga una cantidad fija por cada noche internado en el hospital), entre otras, y para realizar sus reclamaciones los clientes llaman a atención al cliente, y se paga en efectivo a las 72 horas de haberse registrado la reclamación.

5. Plataformas de robo-advice.

Consisten en un modelo automatizado con la habilidad de dar recomendaciones de forma más eficiente. En el sector asegurador, el robo-advice se utiliza en el manejo de inversiones, generan cotizaciones y ofertas que son calculadas por medio de algoritmos. El robo-advice, ya sea de forma independiente o combinada con servicio face-to-face, puede proveer orientación automatizada en distintas decisiones financieras y puede ser aplicada para abordar a grupos poblacionales que no cuentan con acceso a dicha orientación, sacando provecho de sus costos menores que la atención de un asesor físico.⁵¹

➤ **Wealth Wizards:** Esta plataforma de robo-advice fue adquirida por la compañía financiera LV que ofrece servicios de seguros, así como productos de ahorro e inversión en el Reino Unido. Esta compañía ofrece la plataforma para asesoramiento en el retiro, la cual incluye anualidades o retenciones de ingresos.

⁵¹ OECD. Technology and Innovation in the Insurance Sector, 2016

8.6. COLABORACIÓN: INSURTECH Y COMPAÑÍAS DE SEGUROS

Las ventajas competitivas históricas, las valuaciones de mercado y la reputación que tomó décadas construir, se encuentra susceptible a ser desplazada por empresas dentro y fuera de la industria. El 48% de las compañías aseguradoras en el mundo temen perder al menos un 20% de su negocio ante las Fintech/Insurtech⁵². Las compañías aseguradoras deben ver a las Fintech, más que como una amenaza, como una oportunidad para traer capacidades digitales y acelerar la innovación.

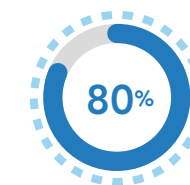
Las aseguradoras, por un lado, mediante fondos de capital de riesgo, laboratorios digitales y la participación en aceleradoras, analizan e invierten en Insurtech disruptivas como palanca de innovación. Por otro lado, los gigantes tecnológicos también están adquiriendo, invirtiendo y colaborando en el espacio Insurtech, a fin de complementar sus capacidades digitales y la información del cliente con la que disponen.

⁵² PWC. The 2016 PwC Global Fintech Survey, 2016

Los gigantes tecnológicos están poniendo en valor la información de sus clientes y aprovechando su capacidad de procesamiento de datos. Sin embargo, algunos de estos gigantes tecnológicos, como es el caso de Google, están utilizando sus recursos para incursionar de manera independiente en la industria de los seguros, principalmente mediante la adquisición de Fintech/ Insurtech o la inclusión de plataformas de comparación de seguros como herramientas adicionales para sus plataformas.

Las Fintech son mejores para detectar y desbloquear la demanda emergente y latente. Pero a menudo se tropiezan con la forma de posicionar su concepto de negocio, no sólo porque a menudo lo hacen por primera vez, sino que también porque las habilidades necesarias para crear no son iguales a las habilidades necesarias para escalar su posicionamiento. Las Insurtech deben ser ágiles y adaptar su propuesta de valor varias veces hasta que lo hagan bien.

Las grandes empresas pueden asistir y obtener acceso a las proezas de las Insurtech en la creación de nuevos conceptos a través de la financiación en etapas tempranas y M&A en etapas posteriores. Pero lo ideal es que estas relaciones sean más que financieras y transaccionales. Eso es porque el capital es abundante, y hay más compradores que vendedores; La colaboración exitosa entre Insurtech y empresas de seguros establecidas debe ir más allá de acuerdos financieros: debe ser personal y orientada a la misión.



El 80% de los entrevistados, consideran a las Insurtech como una oportunidad de negocio.

Las principales ventajas que presenta para una compañía de seguros la colaboración con una Insurtech se mencionan a continuación:

- Representa una inversión de bajo riesgo
- Aumenta la cultura de innovación dentro de la compañía
- Refuerza el cumplimiento de la promesa de marca
- Significan una disrupción en los canales de distribución, potenciando la posibilidad de acceder a otros consumidores

8.7. REGULACIÓN INSURTECH

Ante el marcado desarrollo de las Tecnologías de Información y de Comunicación (TIC's), las empresas Fintech e Insurtech se han multiplicado y las legislaciones deberán prever transversalidad regulatoria para competir en igualdad de condiciones.



El sector asegurador comparte el objetivo de lograr que la inclusión financiera contribuya al bienestar de la población, una de las herramientas para lograr dicho objetivo es el uso y explotación de las nuevas tecnologías, ya que las evidencias muestran que el avance de éstas ha influido significativamente en la manera en que diversas industrias operan, teniendo la capacidad de revolucionar de manera importante la prestación de servicios financieros y la economía en general. Además, la innovación permitirá la modernización y desarrollo del sector financiero y se pueden obtener beneficios, como son: reducción de costos, mejor distribución y diversificación competitiva.⁵³

Es indispensable que la regulación se adapte a las actuales tendencias y condiciones que, a nivel mundial, permiten a los usuarios acceder a diversos productos financieros de forma ágil y expedita, sin perder de vista elementos de seguridad y de protección del usuario. Es decir, garantizar un equilibrio adecuado entre la regulación y la innovación, con la finalidad de fomentar las mejoras tecnológicas en beneficio del cliente.

Por otro lado, se debe crear un ambiente de apertura y seguridad en el mercado con un sustento jurídico; analizando con detenimiento cuál es el marco regulatorio y normativo que se requiere para la aplicación de las innovaciones tecnológicas.

De acuerdo con el documento elaborado por la Alianza por la Inclusión Financiera (*Alliance for Financial Inclusion*) se debe considerar que la regulación de este tipo de innovaciones debe tener una progresión secuencial; ya que a medida que crece el mercado también aumenta la necesidad de contar con seguridad jurídica y protección al consumidor, como ya se comentó.

El sector asegurador a nivel mundial reconoce que los avances en TICs han tenido un efecto significativo en la actividad aseguradora. Sin embargo, se considera inadecuado que algunos reguladores tengan dos vertientes en sus sistemas regulatorios, dejando a las aseguradoras debidamente establecidas en desventaja frente a las *startups*.⁵⁴

Por su parte, los Principios para la Inclusión Financiera Innovadora⁵⁵, establecen que los reguladores deben aplicar un enfoque de "Ensayo y Aprendizaje"; ya que se debe entender la naturaleza de los obstáculos regulatorios y el nivel de desarrollo de la propuesta innovadora. Ante esto, los reguladores deben establecer requisitos para probar innovaciones de una manera flexible y abierta; abarcando diferentes modelos que permitan definir la mejor forma de profundizar la regulación a futuro, en lugar de inhibir el desarrollo de nuevos productos, servicios o canales desde el principio.

Algunos reguladores financieros han establecido plataformas para permitir a las empresas que inician como *Fintech* o *Insurtech* experimentar con su tecnología y actuar con una menor cantidad de restricciones legales. A éstas se les conoce como *Fintech Regulatory Sandbox*.

⁵³ OECD. *Technology and Innovation in the Insurance Sector*, 2016

⁵⁴ Global Federation of Insurance Associations (GFIA). Comentarios del Grupo de Trabajo de tecnologías disruptivas al Documento "Technology and Innovation in the Insurance Sector", emitido por la OCDE, 2016

⁵⁵ Publicados en junio de 2010 por el Grupo de Expertos en Protección al Consumidor Financiero del G-20.

Un *Fintech Regulatory Sandbox* permite relajar los requerimientos regulatorios temporalmente para desarrollar y probar productos y aplicaciones innovadoras en beneficios de los asegurados y/o los clientes.

Como ejemplos se tienen:

- *UK Financial Conduct Authority (FCA)'s Innovation Hub*, fue uno de los primeros en aplicar el enfoque *Regulatory Sandbox*.
- *Singapore's Monetary Authority of Singapore (MAS)*, también ha adoptado el enfoque *Regulatory Sandbox* en su regulación.
- *Australia's Securities and Investment Commission (ASIC)*, ha establecido un Centro de Innovación para mitigar los riesgos al involucrarse tempranamente con los innovadores de *Fintech/Insurtech* y ayudar a los nuevos participantes a entender los requisitos reglamentarios.
- *Hong Kong Monetary Authority and Canada's Ontario Securities Commission*, lanzaron plataformas diseñadas para ayudar a los nuevos participantes del mercado que fomenten una mayor competencia e innovación, con la finalidad de beneficiar a los clientes.

Esta figura es un acierto para impulsar la innovación y el crecimiento, no obstante, para que funcionen adecuadamente, se debe partir de un marco regulatorio equivalente para los nuevos participantes en el mercado con relación a los ya establecidos.

Se considera que se debe impulsar a las *Insurtech* que actúan como plataformas de distribución de producto, o que simplifican procesos operativos, ya que esto permitirá hacer llegar los beneficios del seguro a toda la población y así tener una mayor inclusión financiera. Por lo cual, es importante que se generen alianzas estratégicas entre las Compañías de Seguros y las *Insurtech*, como es el caso de Estados Unidos, país en el cual las adecuaciones por parte de los entes regulatorios han tomado tiempo debido a que cada estado cuenta con una normatividad independiente. En consecuencia, muchas de las *Insurtech* han optado por aliarse con las aseguradoras locales que les otorgan "cobijo legal" mientras que ellas operan las herramientas tecnológicas y administrativas de su modelo de negocio.

El Sector Asegurador Mexicano coincide con lo expuesto por La *Global Federation of Insurance Associations (GFIA)* sobre los elementos a considerar dentro de la regulación promotora de *Fintech/ Insurtech*:

- La industria debe trabajar en conjunto para garantizar un equilibrio adecuado entre la regulación y la innovación, con la finalidad de fomentar las mejoras tecnológicas en beneficio del cliente.



- Se debe impulsar que se produzcan cambios en la regulación que creen un entorno propicio para la innovación.
- Las políticas y regulaciones deben coincidir con la velocidad de los avances tecnológicos y las innovaciones que transforman las realidades sociales y económicas.
- Se debe incluir la figura de la *Fintech Regulatory Sandbox*; así como los siguientes temas:
 - Protección de datos
 - Ciberseguridad
 - Derechos de los asegurados
 - Garantías para la revisión de algoritmos, de manera que no se identifique incorrectamente el riesgo del asegurado o se le aplique una tarifa no adecuada.
- Los reguladores deben de ser capaces de aceptar esta disrupción y simplificar las dificultades de las regulaciones actuales, a la vez que protegen a los consumidores. Es indispensable que la línea trazada por la regulación, no inhiba el uso de la tecnología, sino que permita que se aumente la penetración financiera mientras que garantiza la seguridad del cliente y de la industria. No obstante, se debe garantizar que las *Insurtech* que propongan realizar una operación similar o igual a la de cualquier otra aseguradora, incluyendo el asumir riesgos, cumplan con lo dispuesto en la Ley de la materia. En el caso concreto de México, éstas deberán apegarse a las leyes que regulen a las Compañías de Seguros ya establecidas.

⁵³OECD. Technology and Innovation in the Insurance Sector, 2016



9. REFLEXIÓN FINAL

Nos encontramos ante una de las etapas más apasionantes en la historia de la industria aseguradora. La convergencia entre la llegada de la era digital con sus nuevas e innovadoras tecnologías, los nuevos jugadores en busca de romper lo establecido y de generar mejoras desagregando partes de la cadena de valor, un nuevo cliente exigente, pero dispuesto a colaborar en la creación del futuro, así como la evolución del sector, plantean un escenario perfecto para la transformación.

El comprender a profundidad a cada cliente de manera individual y manejar dicha información adecuadamente, son factores base para poder identificar segmentos de clientes con características similares, y a través de esto, generar experiencias memorables y personalizadas, diseñar nuevos productos y servicios, mejorar las estrategias de negocios, y ofrecer campañas de marketing direccionadas. De esta manera tendremos clientes con un mayor sentido de reconocimiento y correspondencia con su aseguradora.

Conocer al cliente implica entender que su perfil ha cambiado, exige que nos preocupemos por analizarlo y le ofrezcamos servicios personalizados. Este cliente no pertenece a una sola generación, ya que cuenta con características compartidas como el uso de *smartphones*, la necesidad por socializar e influir, informarse y comparar, es un cliente que valora su tiempo, es impaciente y quiere ser leal.

Hoy en día no basta con tener un buen producto, un buen servicio al cliente o una buena metodología de ventas. Es necesario definir una promesa de marca que comunique al cliente quién es la compañía y qué oferta de valor diferencial tiene contra su competencia. Además, es necesario mantener esta promesa en cada una de las interacciones, tanto con el cliente, como con los empleados, a través del diseño de una experiencia consistente. Adicionalmente es indispensable que los *customer journeys*, procesos y sistemas se rediseñen para apoyar la experiencia del cliente.

Es importante que las aseguradoras sepan aprovechar las nuevas herramientas tecnológicas que pueden ayudar a la consecución de estos objetivos. El uso de *Big Data/Analytics* para el conocimiento profundo del cliente, *Internet of Things* para ofrecer productos y servicios basados en el uso en tiempo real, Inteligencia Artificial para mejorar la atención y experiencia de cliente, así como el *Blockchain*, el cual puede traer beneficios de eficiencia, seguridad y conectividad a todos los niveles de la cadena de valor de las aseguradoras.

Estas tecnologías ofrecen oportunidades a las aseguradoras para modernizarse y reinventarse, no obstante las obliga a responder a nuevas fuentes de competencia disruptivas en el mercado: Las *Insurtech*. Estas empresas centran su atención en los puntos de dolor del sector, y se apalancan de plataformas digitales para permitir cambios en el modelo de negocio tradicional, y ofrecer un valor añadido a los clientes.

Las *Insurtech* han atraído una gran cantidad de inversión de capital, tendencia que indica su potencial de crecimiento comercial a gran escala. Las compañías aseguradoras deben ver a estas *startups*, más que como una amenaza, como una oportunidad para atraer capacidades digitales y acelerar la innovación. Es importante enfatizar que la colaboración exitosa entre *Insurtech* y aseguradoras debe ir más allá de acuerdos financieros: debe ser integral y orientada a la misión.

Por su parte, los reguladores deben ser capaces de aceptar esta disrupción y estimular el uso de la tecnología para permitir así el aumento de la penetración financiera. No obstante, deben garantizar que las *Insurtech* que propongan realizar una operación similar o igual a la de cualquier otra aseguradora, incluyendo el asumir riesgos, se apeguen a las leyes que regulan a las compañías de seguros ya establecidas.

Las compañías aseguradoras deben elegir cómo diferenciarse y estas elecciones marcarán los valores diferenciales que tendrán el día de mañana. Como dijimos antes, no estamos hablando del futuro, este cambio ya está ocurriendo y los que pertenecemos a la industria aseguradora tenemos la oportunidad de ser parte del mismo en beneficio de nuestros usuarios. El nuevo cliente ya llegó y estamos frente a una era de avances tecnológicos y nuevos competidores que pueden convertirse en aliados para afrontar los retos actuales. Es hora de decidir, definir una estrategia clara y un plan de transformación digital que aseguren un nuevo modelo de negocio *Customer Centric*.

BIBLIOGRAFÍA

1. AIIM, Process Improvement and Automation, 2016
2. AMIPICI. 12° Estudio sobre los hábitos de los usuarios de internet en México, 2016
3. AMIPICI. Ecommerce Study Mexico, 2016
4. AMIS. Mexico Day Development Plan, 2016
5. AON. Ciber Riesgos y soluciones para despachos profesionales y colegios, 2017
6. Bain & Company, Customer Loyalty in P&C Insurance, 2014
7. Barclays. *Blockchain: what is it and how will it impact your business*, 2016
8. Business Insider, The 'On-Demand Economy' Is Revolutionizing Consumer Behavior — Here's How, 2014
9. Capgemini. A Customer Centric Digital Platform For Utilities, 2012
10. Celent. Are insurers really embracing social media?, 2016
11. Chen, Injazz J. y Popovich, Karen, Understanding Customer Relationship Management, 2003
12. Columbia Business School. What Is the Future of Data Sharing?, 2015
13. CONAPO. Proyecciones de la población de México, 2005-2050
14. CONDUSEF. Robo de identidad, un delito en aumento, 2015
15. CONSAR. Encuesta Nacional "¿Qué piensan los *Millennials* mexicanos del ahorro para el retiro?", 2017
16. Deloitte, Digital Transformation For Telecom Operators: Adapting to a customer centric, mobile-first world, 2016
17. Deloitte. Customer Centricity. Embedding it into your organisation's DNA, 2014
18. Eckerson, W y Watson, H, Harnessin Customer Information for Strategic Advantage: Technical Challenges and Business Solutions, 2000
19. Ecosia. Información disponible en página web: <https://www.ecosia.org/>, 2017
20. El Economista. Delitos cibernéticos dejan pérdidas por 3,000 mdd. 2015
21. El Economista. Regulación *Fintech* en puerta, 2017
22. El Economista. Seguros ante ciberataques, un mercado incipiente en México, 2017
23. Everis. Entrevistas a directivos de compañías aseguradoras para el estudio: Los nuevos consumidores, el modelo de negocio centrado en el cliente y sus principales herramientas (para metodología ver anexos), 2017
24. Everis. Modelo de Transformación Digital, 2017
25. Everis. Panorama *Insurtech*, 2016
26. Everis/IPADE Business School. El Impacto de la Multicanalidad en la Formulación de Estrategia Empresarial, 2015
27. Federal Advisory Committee on Insurance (FACI). *Blockchain Technology in the Insurance Sector*, 2017
28. Finnovista. *Fintech Innovation Radar for Mexico*, 2016
29. Friendsurance. Información disponible en página web: <http://www.friendsurance.com/>, 2017
30. Gallup. Guide to Customer Centricity. Analytics and Advice for B2B Leaders, 2016
31. Global Federation of Insurance Associations (GFIA). Comentarios del Grupo de Trabajo de tecnologías disruptivas al Documento "Technology and Innovation in the Insurance Sector", emitido por la OCDE, 2016

32. GSMA. "Mexico: Country Overview. El móvil empujando el crecimiento, la innovación y atrayendo nuevas oportunidades", 2016
33. Guille, Montserrat, Nielsen, Jens and Perez-Marín Ana. The Need to Monitor Customer Loyalty and Business Risk in the European Insurance Industry, 2008
34. IAB y Millward Brown, Estudio de Medios y Consumo de Dispositivos entre Internautas Mexicanos, 2015
35. IBM. Institute for Business Value survey. The real story behind *Millennials* in the workplace. 2015
36. IBM. *Millennials: The Insurance Customer Has Changed, Will You?*, 2016
37. IBM, The Customer-Centric Store: Delivering The Total Experience, 2005
38. INEGI. "Encuesta nacional sobre disponibilidad y uso de las tecnologías de la información en los hogares", 2016
39. INEGI. Encuesta intercensal 2015
40. INEGI/CNBV. Encuesta Nacional de Inclusión Financiera, 2015
41. Iyer, Eastman, et.al. Perceptions Of *Millennials'* Media Attitudes And Use: A Comparison Of U.S. And Indian *Millennials*, 2016
42. Munich RE. Insurers and reinsurers launch *Blockchain* initiative B3i, 2016
43. Nielsen. *Millennials: Technology = Social Connection*, 2014
44. NTT Innovation Institute, Inc. The insurance industry as a digital business, 2015
45. OECD, Technology and innovation in the insurance sector, 2016
46. OC&C, Customer Centric Retailing: Defining The Battlefield, 2009
47. Oracle. ¿Por qué la satisfacción del cliente ya no es lo suficientemente buena?, 2013
48. Peter Fader, Customer Centricity, 2012
49. Process Improvement and Automation 2016, AIIM, 2016
50. PWC. Getting to Know You: Building a Customer-Centric Business Model for Retail Banks, 2011
51. PWC. Global State of information Security Survey, 2017
52. PWC. The 2016 PwC Global *Fintech* Survey, 2016
53. Balaji Institute of Telecom and Management, Perceptions of *Millennials* media attitudes and use: a comparison and use of U.S. and Indian *Millennials*, 2016
54. The Harvard Business Review, The Most Common Reasons Customer Experience Programs Fail, 2016
55. Journal of Service Research, Scott A. Neslin, et al, Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management, 2006
56. Subramani Rajajmani. *Blockchain: Four most compelling use cases for insurance*, 2017
57. Technavio. Global *Insurtech* Market (2016-2020), 2016
58. The Harvard Business Review. How *Blockchain* is changing finance, 2017
59. The Harvard Business Review. The Truth About Customer Experience, 2013
60. The Harvard Business Review, Why Trust Matters More Than Ever for Brands, 2011
61. The Harvard Business Review, Understanding Customer Experience, 2007
62. World Economic Forum. The future of financial infrastructure, An ambitious look at how *Blockchain* can reshape financial services, 2016



EL CLIENTE DEL FUTURO EN SEGUROS

AMIS 2017

PERSPECTIVAS
DEL SECTOR
ASEGURADOR



ÍNDICE

Perspectivas del Sector Asegurador	2
Evolución en el sector asegurador	4
El cliente de seguros	8
TICs e Inversiones	12
¿ <i>Insurtech</i> , riesgo u oportunidad? Colaboraciones y Regulación	13
Reflexiones Finales	15
Metodología	16
Participantes	18



an NTT DATA Company

Elaborado por Everis para la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros



1. PERSPECTIVAS DEL SECTOR ASEGURADOR

El sector asegurador se encuentra ante un enorme reto, la necesidad de repensar el enfoque tradicionalista que lo ha caracterizado a lo largo de su historia. La recesión y recuperación económica, las constantes demandas por mejorar la confianza y transparencia del sector, la evolución de un mercado hacia productos on-demand, una economía *asset-light*, el surgimiento de las *Insurtech* y sus modelos disruptivos son los principales factores que lo obligan a realizar esta transformación.

Las empresas líderes están conscientes de la transformación que tendrán que hacer para enfrentar los nuevos retos que presenta el mercado. La migración de un modelo de negocio tradicional centrado en el producto hacia modelos enfocados en el cliente, la adopción de Tecnologías de Información y de Comunicación ("TICs", de aquí en adelante) y el surgimiento de nuevos competidores con modelos disruptivos, son algunos de los aspectos clave que caracterizarán el futuro del sector asegurador.

Los ejecutivos de las grandes compañías aseguradoras en México buscan enfrentar este reto con todas las capacidades y herramientas que tengan a su disposición. Este documento expone las posturas y opiniones de 19 líderes de aseguradoras con respecto a las interrogantes más importantes de este proceso de transformación del sector:

- ¿Quién es el cliente de seguros y cuáles son sus necesidades?
- ¿Cuáles son las nuevas herramientas que permitirán al sector enfrentar los retos y exigencias del nuevo mercado de seguros?
- ¿Son las *Insurtech* un riesgo para el mercado, un nuevo competidor o un potencial colaborador para las empresas aseguradoras?

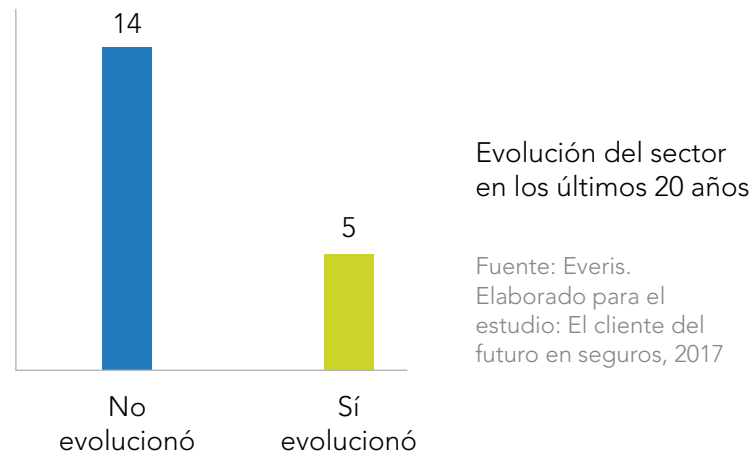
"El seguro no ha cambiado en los últimos 100 años, pero va a tener que reinventarse en los próximos 10"



1.1. EVOLUCIÓN EN EL SECTOR ASEGURADOR

En los últimos 20 años el sector asegurador mexicano ha tenido una evolución menor a la que se ha visto en otros sectores como el bancario o salud, e incluso menor que la que se ha presentado en países como Chile, España o Brasil. Tres cuartos de los directivos entrevistados coinciden en que la evolución del sector ha sido menor de la esperada.

FIGURA I.
EVOLUCIÓN DEL SECTOR ASEGURADOR



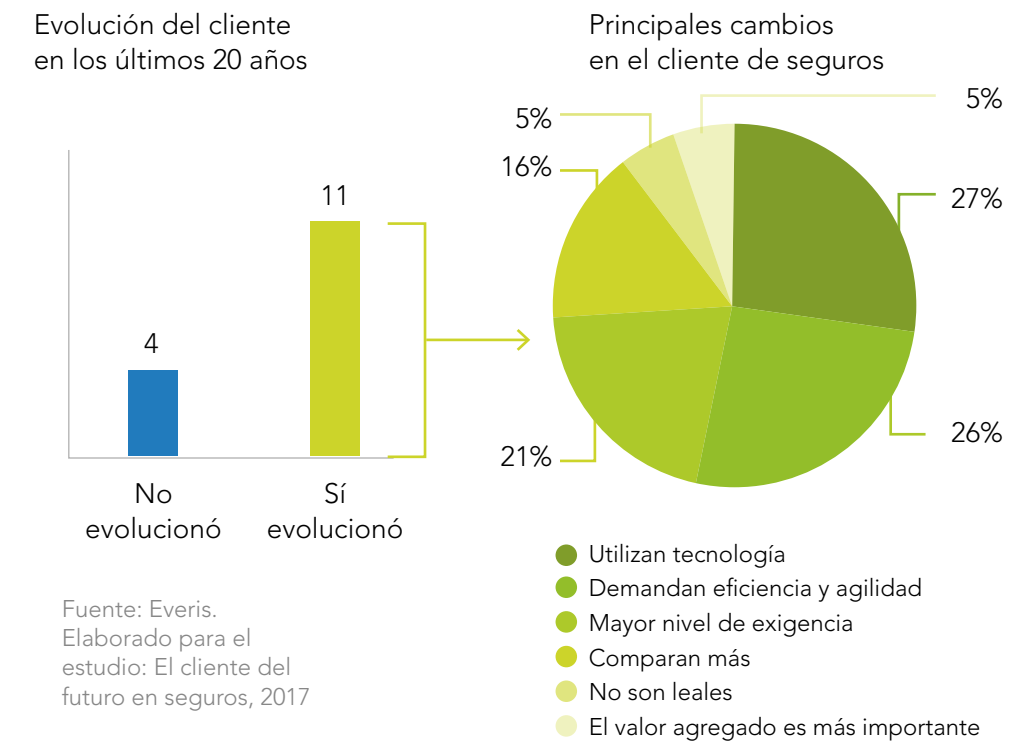
Los principales motivos son el rezago tecnológico y la falta de propuestas e innovación en productos. La poca cultura de seguros de la población y un marco regulatorio que se percibe demasiado rígido son factores adicionales que propician esta escasa evolución.

“Las empresas del sector se encuentran en una zona de confort, nadie quiere dar el primer paso”

Existen ámbitos donde se identifica una evolución mayor: la multicanalidad y el cambio a modelos centrados en el cliente. En el caso de la multicanalidad, las ventas por internet o por aplicaciones móviles han sido un cambio importante, sin embargo, aún están limitadas a sólo algunos ramos y la mayoría del mercado sigue operando a través de agentes. Los modelos centrados en el cliente también han adquirido una mayor importancia, no obstante, debido al rezago tecnológico, esta migración ha sido lenta e ineficiente.

A pesar que el sector asegurador no ha visto la evolución esperada, el cliente de seguros sí ha tenido una evolución mayor. El acceso a la información ha sido la principal palanca de esta transformación.

FIGURA II.
EVOLUCIÓN DEL PERFIL DEL CLIENTE



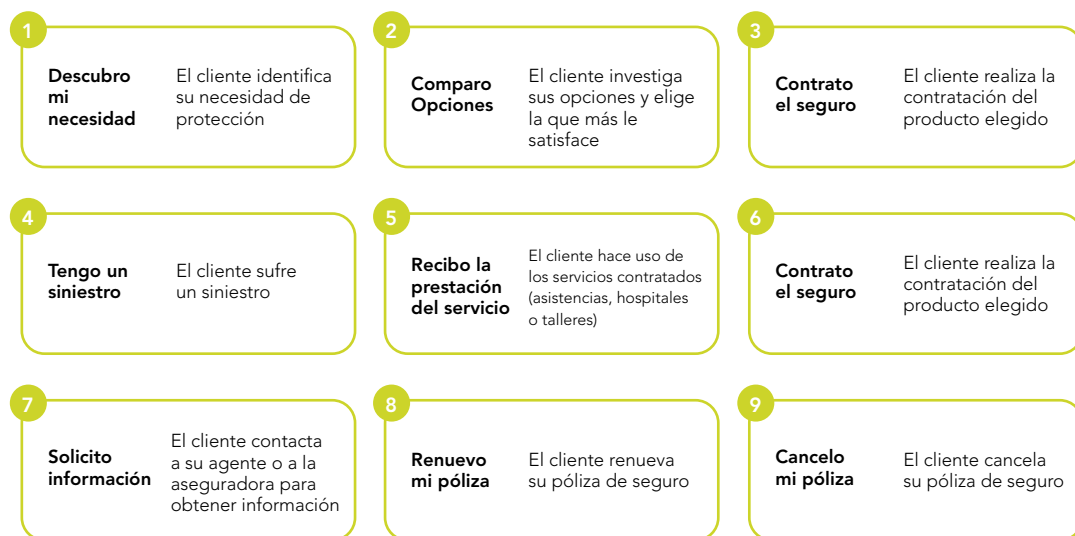
El uso de la tecnología, la inmediatez y una mayor exigencia son los cambios más importantes que ha sufrido el cliente de seguros. La inmediatez es una de las demandas más importantes de las nuevas generaciones: pagos de siniestros inmediatos, reparaciones en el menor tiempo posible, sin tiempos de espera en servicios, son algunos de los elementos que se exigen de las compañías aseguradoras. El acceso a la información ha permitido que los clientes investiguen más a las compañías y sus productos, lo que permite una mayor comparación de servicios y precios que ofrecen las aseguradoras.



No existe un consenso sobre si el precio sigue siendo el principal *driver* al momento de elegir un seguro. Una postura argumenta que el acceso a la información y la comparación de productos ha aumentado la importancia del precio, y lo ha situado como el principal *driver* al momento de la elección del producto. Sin embargo, la contraparte postula que la claridad del contrato, la personalización de productos o la experiencia de cliente se han posicionado como factores más decisivos que el precio.

La experiencia del cliente es uno de los diferenciadores más importantes. El lograr que los clientes estén satisfechos, no sólo al momento de la contratación sino durante todo el ciclo de vida, se ha vuelto uno de los principales focos de todas las compañías. El ciclo de vida de un cliente de seguros consta de tres etapas principales: la venta/contratación, el momento del siniestro y la renovación/cancelación de la póliza. Con el objetivo de profundizar en cada una de las tres etapas, se dividieron en tres sub-etapas.

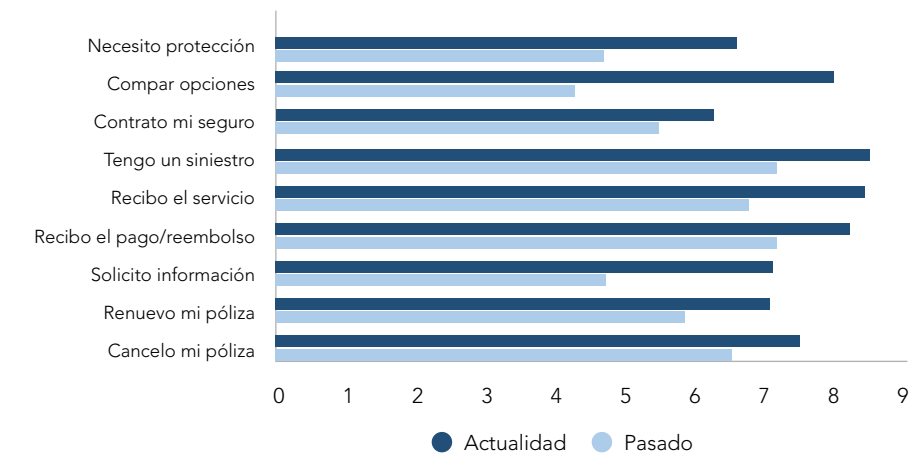
FIGURA III.
ETAPAS DEL CUSTOMER JOURNEY



Fuente: Evers.
Elaborado para el estudio: El cliente del futuro en seguros, 2017

Los momentos de *Customer Journey* más importantes para el cliente son aquellos relacionados con el siniestro, tales como el pago, el servicio y el momento en el que ocurre; ya que, el siniestro es la razón de la contratación de un seguro. Sin embargo, en los últimos 20 años todos los momentos han ganado importancia, el cliente ahora es mucho más exigente a lo largo de todo su ciclo de vida.

FIGURA IV.
IMPORTANCIA DE LOS DIFERENTES MOMENTOS DEL CUSTOMER JOURNEY



Fuente: Evers.
Elaborado para el estudio: El cliente del futuro en seguros, 2017

NOTA: Se muestra el promedio de calificación en un rango del 0 al 10

Aunque, como ya se señaló, la evolución del sector asegurador en los últimos 20 años no ha sido la esperada, en los últimos dos años se ha observado una aceleración importante. La apertura de nuevos canales de venta, la capacidad tecnológica de una mayor personalización de productos, el aumento en las exigencias y demandas de los clientes son los principales *drivers* de esta aceleración.

La importancia que ha adquirido el cliente obliga a las aseguradoras a desprenderse de los modelos arcaicos y tradicionales, para poder cumplir con las necesidades y expectativas de sus clientes. Los directivos ven el acceso a la información como palanca constante que obliga a las aseguradoras a atender todos los momentos del ciclo de vida del cliente, priorizando el siniestro, donde la eficiencia, transparencia y claridad son fundamentales.

“Es fundamental cambiar la percepción de la industria ante los ojos del consumidor”



1.2. EL CLIENTE DE SEGUROS

Está claro que el principal factor que ha impulsado esta transformación reciente ha sido la relevancia que ha adquirido el conocer a profundidad a los clientes. Las aseguradoras tienen la necesidad de identificar, entender y segmentar al cliente de seguros con el fin de poder ofrecer productos que estén a la altura de sus expectativas. Es fundamental analizar los comportamientos de las empresas con respecto a sus clientes actuales y potenciales.

La industria está en un proceso de transformación e inversión en infraestructura tecnológica para conocer mejor a sus clientes, sin embargo, si se mide el grado actual de conocimiento y explotación de la información de los clientes que está al alcance de estas empresas aún dista muchos de los objetivos buscados.

FIGURA V.
RESULTADOS DEL NIVEL CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

Escala	Selección
0. No se reconoce el número de clientes (cliente único) y su tipo (contratante, beneficiario, asegurado, etc.)	10%
1. La empresa conoce el número de clientes (cliente único) y su tipo (contratante, beneficiario, asegurado, etc.)	40%
2. La empresa conoce, para cada cliente único, características demográficas de sus clientes y lo que compran, cuenta con esta información en herramientas como el CRM y utiliza esa información para mejorar sus campañas de marketing, ventas y actividades de servicio al cliente para generar más ingresos.	30%
3. La empresa tiene retroalimentación constante por parte del cliente, priorizan sus problemas clave y trabajan para mejorar su satisfacción utilizando datos segmentados para minimizar el abandono.	10%
4. La empresa se enfoca en relaciones de largo plazo y se esfuerza en generar una conexión emocional con los clientes por medio de experiencias memorables, conociendo no sólo sus características demográficas sino también aquellas relacionadas con su ideología, comportamiento e intereses.	5%
5. La empresa considera constantemente lo que sus clientes están tratando de cumplir, ya sea en el ámbito empresarial o en su vida a nivel personal. Se crean nuevas formas de añadir valor de forma anticipada a que ellos lo pidan.	5%

¹ Client Relationship Management

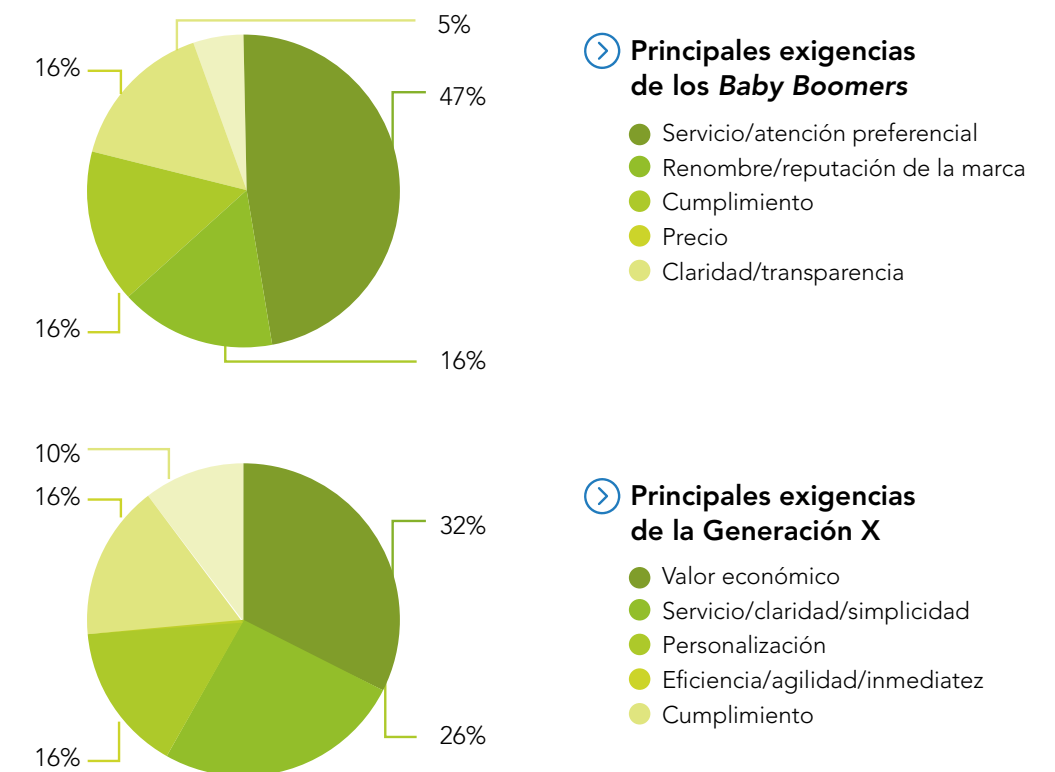
² Modelos Centrados en el Cliente

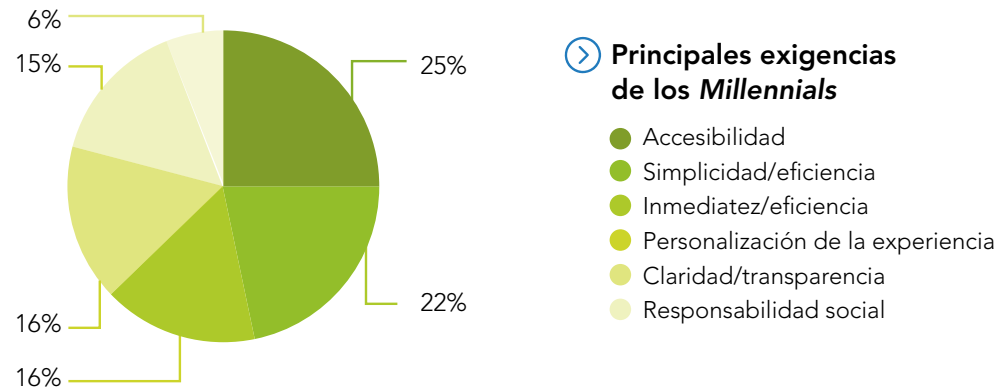
El conocimiento del cliente es la base de los modelos *Customer Centric*², mediante el análisis de comportamientos se pueden identificar patrones que permitan a las compañías anticiparse a las futuras necesidades y exigencias de sus clientes actuales o potenciales. La segmentación de clientes es uno de los métodos más utilizados por las empresas de todos los sectores para poder identificar patrones o tendencias comunes que a su vez permitan personalizar la oferta y atraer un mayor número de clientes.

Los perfiles generacionales (*Baby Boomers*, *Generación X* y *Millennials*) son una de las maneras más sencillas de segmentar a la población. Las principales exigencias de los tres perfiles generacionales son:

- > **Baby Boomers:** Exigen atención preferencial/personal
- > **Generación X:** Priorizan el precio o valor económico del producto
- > **Millennials:** Buscan la accesibilidad y eficiencia

FIGURA VI, VII, VIII.
PRINCIPALES EXIGENCIAS DE LOS PERFILES GENERACIONALES





Fuente: Everis.
Elaborado para el estudio: El cliente del futuro en seguros, 2017

“Quieren todo en el celular, fácil y rápido”

Actualmente la Generación X representa el mayor porcentaje de las carteras de las aseguradoras, pero los *Millennials* ocuparán esa posición en los próximos 10 años, por lo que es importante entender cómo se están preparando las empresas para este cambio. 70% de los directivos considera que es momento de comenzar a desarrollar estrategias enfocadas en los *Millennials*, ya sea para empezar a atraerlos, o porque implica cambios internos que requieren un tiempo considerable de preparación, el 30% restante considera que aún no es momento de enfocar estrategias en ellos, ya que las otras generaciones siguen formando la mayoría de la cartera.

Independientemente de las estrategias implementadas, 62% de los directivos consideran que los *Millennials* marcan tendencias que son adoptadas por los otros perfiles generacionales, por lo cual las inversiones realizadas en la atención de este perfil generacional podrían ser rentabilizadas en todos los segmentos.

Debido a que la principal exigencia de los *Millennials* es la accesibilidad, resulta fundamental entender la situación de multicanalidad de las empresas líderes del sector. La multicanalidad es uno de los requisitos más importantes para este perfil, los clientes tienen preferencias sobre sus canales de contacto preferidos y varían además según el momento o necesidad específica que tengan.

³ Internet of Things

**FIGURA IX:
RESULTADOS DEL NIVEL DE MULTICANALIDAD/OMNICANALIDAD**

Escala	Venta	Post-venta
1. Solamente existe un canal de comunicación.	5%	6%
2. Múltiples puntos de contacto con funciones independientes, no existe una estrategia común entre canales y cuentan con múltiples historiales de contacto a través de diferentes canales.	50%	30%
3. Múltiples puntos de contacto con funciones similares, pero no hay una experiencia de cliente homogénea.	28%	40%
4. Se pueden completar distintos servicios o procesos en los canales ya que la información está homologada entre ellos. La experiencia del cliente se logra de manera uniforme en todos los canales.	17%	24%
5. Servicios dinámicos en los canales y puntos de contacto. La experiencia del cliente es personalizada a lo largo de todos los canales. Se reporta la experiencia de los clientes considerando todos los puntos de contacto en cada canal.	0%	0%

Fuente: Everis.
Elaborado para el estudio: El cliente del futuro en seguros, 2017

Uno de los principales motivos que detienen el desarrollo de canales de distribución es la reglamentación en el caso de los seguros de vida, accidentes personales y gastos médicos, ya que se requiere una firma autógrafa en el momento de la contratación lo cual impide la utilización de las herramientas digitales, y canales más modernos y eficientes en estos casos. Es por esto que cuando se habla de multicanalidad se puede observar una evolución mucho mayor en el caso de la post-venta que en el caso de la venta, por ello resulta relevante hacer la distinción.

El cliente se ha vuelto el eje central del modelo de negocio del sector asegurador. Las empresas han comenzado procesos de transformación para lograr identificar, segmentar y entender al cliente. Los directivos están conscientes que éste es el enfoque a seguir debido a la evolución que ha tenido el cliente en función de sus hábitos de consumo, sus preferencias y sus necesidades. El surgimiento de los modelos centrados en el cliente o *Customer Centric* son, por lo mismo, la principal prioridad de las aseguradoras, sin embargo, las estructuras actuales e inversiones requeridas por los grandes proyectos tecnológicos son las principales barreras para alcanzarlo. Adicionalmente, el *mindset* de las empresas, los procesos de adaptación, la rentabilidad en el corto plazo y el entendimiento del cliente fueron otras razones que se consideran como posibles barreras.



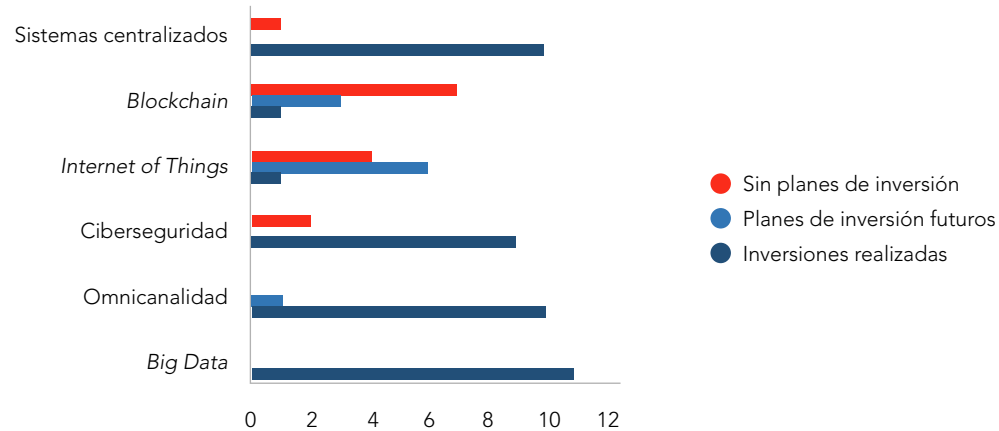
1.3. TICS E INVERSIONES

La principal barrera para que las empresas aseguradoras migren hacia modelos *Customer Centric* es el rezago tecnológico que se ha observado en la industria. La inversión requerida para resolverlo, es un tema que ha adquirido mayor relevancia, ya que la infraestructura y sistemas utilizados por un gran número de empresas comienzan a llegar a sus límites.

Las aseguradoras ya han iniciado con estos esfuerzos desde hace algunos años, enfocando sus inversiones en diferentes tecnologías que han surgido en el mercado. Todas las compañías que actualmente tienen inversiones en tecnología coinciden en que continuarán operando bajo este mismo enfoque por los siguientes 3 años.

**FIGURA X:
INVERSIÓN EN TICS POR PARTE DE COMPAÑÍAS DE SEGUROS**

Inversiones en nuevas tecnologías

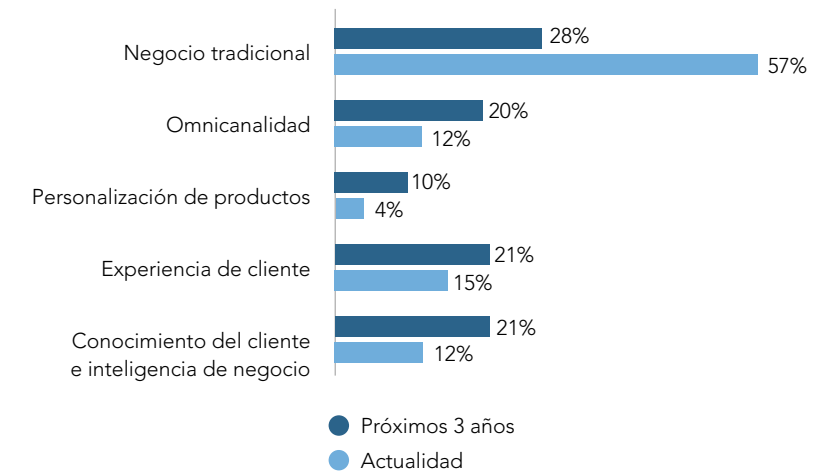


Fuente: Everis. Elaborado para el estudio: El cliente del futuro en seguros, 2017.

La necesidad de tener un sistema centralizado moderno que esté a la altura de los requerimientos de negocio es la prioridad de la mayoría de las empresas del sector. En lo que se refiere a otras tecnologías, todas las empresas están invirtiendo en *Big Data* mientras que *Blockchain* e *IoT*³ son las menos priorizadas en el sector.

Los Sistemas Centralizados requirieron la mayor parte de las inversiones por parte de las compañías aseguradoras en los últimos años, el 90% de los entrevistados fijó en éstos el mayor porcentaje de sus inversiones, sin embargo, sólo el 20% planea seguir invirtiendo en estos sistemas en los próximos 3 años.

**FIGURA IX:
DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE LAS EMPRESAS DE SEGUROS**



Fuente: Everis. Elaborado para el estudio: El cliente del futuro en seguros, 2017.

⁴Business As Usual

Aún en estos días, todas las empresas destinan gran parte de su presupuesto al negocio tradicional o *BAU*⁴, debido a las fuertes inversiones en los sistemas centralizados, sin embargo, conforme se concluyan esos proyectos, se espera que las empresas comiencen a invertir en la omnicanalidad y el conocimiento y experiencia del cliente.

La transformación Digital es fundamental para la evolución de cualquier sector. Las posibilidades de mejora en términos de eficiencia, experiencia de cliente, accesibilidad y personalización e innovación de productos son solamente alcanzables mediante sistemas robustos que permitan cubrir todos los retos del sector.

INSURTECH, ¿RIESGO U OPORTUNIDAD? COLABORACIONES Y REGULACIÓN

La era digital ha abierto la puerta a nuevos competidores que mediante modelos disruptivos o innovadores han alterado completamente el mercado de seguros. Estas nuevas empresas que se apalancan en plataformas digitales para resolver puntos de dolor, tanto del cliente como de las cadenas de valor de las compañías, son un factor clave en la evolución del sector.



Las *Insurtech* constituyen una gran oportunidad, la posibilidad de contar con nuevos socios y nuevas palancas que obliguen al sector a evolucionar. El poder entrar a sectores o nichos de mercado previamente inalcanzables debido a elevados costos es uno de los incentivos principales para recibir a estas empresas con los brazos abiertos. Las *Insurtech* ofrecen la oportunidad de modernizar al sector debido a la facilidad que tienen para adaptarse a TICs o modelos de negocio.

Sin embargo, existe un riesgo potencial en caso de que estas *Insurtech* decidan tomar riesgos de clientes ya que podrían no estar autorizadas legalmente o capacitadas para hacerlo y ocasionar complicaciones o afectar la imagen del sector. En la medida en que las *Insurtech* no adquieran riesgo y sigan un papel de intermediarios o de soporte operativo, con sus modelos disruptivos y sus tecnologías vanguardistas, tendrán un impacto continuamente positivo en el sector.

A pesar que algunas de las compañías multinacionales tienen colaboraciones con estas empresas a en otros países, ninguna empresa ha comenzado a colaborar con alguna *Insurtech* en México. El análisis constante y la búsqueda de posibles colaboradores es algo que ya se comienza a realizar de forma regular por parte de las empresas.

Existe un consenso absoluto sobre el papel que debe jugar la regulación en materia de *Insurtech*, debe ser estricta con respecto a la posibilidad de adquirir riesgo para proteger al cliente, pero al mismo tiempo debe ser un habilitador que permita o incluso incentive estos modelos disruptivos para beneficio del sector.

***“El mercado tiene más peso que la regulación.
Mientras el mercado vaya evolucionando, la regulación
tendrá que irse adaptando”***

1.4. REFLEXIONES FINALES

El sector asegurador ha detectado la necesidad de evolucionar y reinventarse. El surgimiento de un nuevo perfil del cliente, y los cambios disruptivos en la industria, presentan exigencias mayores a las que las compañías están preparadas para enfrentar. Como se ha constatado en este documento, los directivos de las principales aseguradoras están conscientes del inicio de una etapa fundamental en el mundo de los seguros. La constante evolución del mercado: Automóviles que se manejan solos, pruebas de ADN que permiten identificar enfermedades futuras, seguros de mascotas o de riesgos cibernéticos, representan algunas de las disrupciones que ocasionarán cambios importantes en la dinámica del sector.

La necesidad de entender al cliente es ahora más importante que nunca, los modelos tradicionales centrados en productos han perdido relevancia ante modelos basados en el conocimiento profundo del cliente. La evolución de la tecnología en los últimos años, ha resultado en clientes informados y exigentes, los cuales comienzan a pedir cada vez más de las aseguradoras, demandando productos y servicios personalizados, y redefiniendo la manera en que se relacionan con ellas. Los directivos de la industria saben que el comprender a profundidad a los clientes a través del uso de herramientas tecnológicas ayudará a las compañías del sector a brindar experiencias memorables y personalizadas.

Las TICs siguen en una etapa de descubrimiento y la mayoría no han sido adoptadas por las compañías aseguradoras líderes del sector, lo cual abre la puerta a nuevos competidores que tengan mayores facilidades para explotar estas herramientas, como es el caso de las *Insurtech*. Estos modelos disruptivos representan una oportunidad real de colaboración para las grandes aseguradoras para innovar y dar un paso importante hacia el objetivo de la transformación digital.

Los líderes están conscientes del reto que tienen en sus manos y están dispuestos a utilizar todas las herramientas a su disposición para lograrlo. Saben que la industria aseguradora tiene una gran oportunidad de modernizarse, desarrollando las capacidades necesarias para romper con los modelos tradicionales y generando mejoras que potencialicen la evolución del sector hacia la era digital.



2. METODOLOGÍA

Como parte del estudio “El Cliente del Futuro en Seguros” se llevó a cabo un levantamiento de entrevistas a los altos directivos de las empresas líderes del sector asegurador, contando también con la participación de Asociaciones de Seguros y un Bróker.

Las entrevistas se realizaron en una modalidad libre, de manera semiestructurada a través de un guion de 18 preguntas y propiciando la discusión sobre los temas mencionados en cada una de éstas. Asimismo, se realizaron algunas preguntas con fines estadísticos.

Cabe hacer las siguientes aclaraciones sobre la presentación de resultados de las entrevistas:

- La metodología utilizada fue la de “cada palabra cuenta” por lo que se recogían las impresiones individuales de cada directivo no solo con fines estadísticos, sino con el objetivo de entender los retos que están enfrentando y colaborar en la construcción del estudio.
- Se realizó un descarte de respuesta para las preguntas que exigían que el entrevistado tuviera un conocimiento de la situación actual y pasada en los casos en el que el participante no estuviera familiarizado con el contexto de nuestro país.
- Las respuestas de los participantes de las asociaciones no se tomaron en cuenta para las respuestas relacionadas con el conocimiento que tiene la compañía sobre el cliente o las acciones concretas (tal como las inversiones) que está realizando la compañía en algún tipo de tecnología.
- En el caso de contar con más de un participante de una misma compañía, se homologaron las respuestas en las cuales existiera una diferencia en la postura que dicha compañía está tomando con respecto a cierto aspecto.
- El resultado de las entrevistas se consolidó en un resumen único y, como se acordó con los entrevistados, se presentan de manera conjunta sin personalizar ninguna de las respuestas.



3. PARTICIPANTES

Dentro de los 21 líderes de la industria entrevistados, encontramos los siguientes perfiles:

- 6 CEOs
- 2 Presidentes de asociaciones
- 13 puestos directivos

Compañías participantes:

- AON
- AXA
- Seguros BBVA
- Seguros Citibanamex
- GNP
- Metlife
- Profuturo
- Seguros Monterrey New York Life
- Seguros Sura
- WIBE
- Zurich-Santander

Asociaciones participantes

- AMIS
- AMASFAC

Agradecemos la participación de los siguientes directivos:

- Alejandro de la O
- Alfredo Rosas
- Beltrando Pini
- Carlos Salas
- Carlos Latorre
- Cristian Avendaño
- Darío Okrent
- David Atherton
- Edgar Karam
- Francisco Oliveros
- Gary Bennet
- Jaime Santibáñez
- Juan Ignacio Gil
- Leonardo Pin
- Luís Álvarez
- Mario Antonio Vela
- Mónica de Gyves
- Recaredo Arias
- Ricardo Ruiz
- Susana Jiménez
- Víctor Feldmann