

LA DIGITALIZACIÓN DEL SECTOR ASEGURADOR

Impacto de la digitalización
Proceso de transformación digital
Papel de la tecnología

NÚMERO 01 2015

Conversamos con...



Javier Pimentel
Director de Transformación Digital en CASER



Juan Hormaechea
Ex Director General de Mutua Madrileña y Ex-presidente de SegurCaixa Adeslas



Ricardo Cruz-Estadao Martín
Insurance Digital Advisor

Índice

- Editorial : retos del sector asegurador en la transformación Digital
- Debate sobre diferentes aspectos de la Digitalización en el sector Asegurador
- ¿Cual es la pregunta clave que la aseguradora debe hacerse?
- Conclusiones del estudio de mercado sobre la madurez digital del sector asegurador en el mercado Español llevada a cabo por Deloitte España

Sobre msg life

msg life es una compañía del grupo msg, representada en España por **msg life Iberia**. Con más de 35 años de experiencia en el sector asegurador, **msg life** es experta en la concepción, el diseño y el desarrollo de soluciones con las que llevar a cabo la transformación Digital de las compañías de seguros. Con operaciones en Portugal y España, **msg life Iberia** está especializada en garantizar la agilidad y optimización de costes de estos proyectos de transformación, aumentando la autonomía de los expertos del negocio a través de plataformas modulares y eficientes que cubran el ciclo completo: *msg insurance suite*. El grupo, que lleva en el mercado desde 1980, asesora a más de 100 clientes, tiene presencia en más de 30 países y cuenta con un equipo de más de 5.000 colaboradores.

Los desafíos de la digitalización en el sector asegurador

Tal y como está sucediendo, en general, en todas las industrias, el sector asegurador se está enfrentando a la necesidad de adaptarse a un contexto cada vez más exigente y competitivo, muy condicionado por la Digitalización Global. El desafío de la digitalización se está abordando al más alto nivel en las compañías, incorporándolo al plan estratégico para los próximos años. En muchos casos, dichos planes suponen una redefinición del modelo de negocio; una profunda transformación de la cultura de la empresa; el desarrollo de nuevas habilidades, indispensables a la hora de implementar nuevas estrategias, procesos y productos; y en definitiva la reorganización de toda la cadena de valor, en la que la figura del cliente interno o externo pasa a convertirse en la principal protagonista.

En 2017, el 70 % de la población mundial será usuaria de medios sociales (*World Wealth 2014* y *Digital Preference Survey* de BCG). Esto significa que una gran parte del proceso de decisión va a suceder antes de que el cliente se incorpore al proceso de adquisición de un producto, lo que significa que las empresas tienen que concentrar sus esfuerzos en la comunicación de marca y de producto para llegar al cliente antes de que lo haga competencia. La gestión correcta de los “*life events*” puede constituir un ejemplo de cómo las redes sociales van a proporcionar una información valiosísima, que, gestionada adecuadamente, puede tener una incidencia muy positiva en los resultados y en la fidelización de los clientes.

En esta transformación, la tecnología juega un papel clave, por lo que ejercerá un papel facilitador en la implementación de los nuevos modelos de relación con el cliente. Así, el modelo clásico de relación proveedor-comprador se transforma, más bien, en un modelo de asesor-consumidor por lo que la cadena de valor y el proceso de venta cambian radicalmente. De esta manera, el enfoque estratégico de las compañías busca anticiparse a las necesidades del cliente, el cual, en la actualidad, se ha constituido como el centro de todos los procesos que configuran la cadena de valor. En este sentido, el conocimiento del cliente y su contexto se integrarán en todos los canales, y la discusión ya no estará centrada en saber qué canal es el “*dueño*” del cliente, sino en aprovechar y reforzar la presencia en los diferentes canales para servirle mejor.

El gran reto del sector asegurador es, por lo tanto, transformar organizaciones y culturas muy acostumbradas a gestionar líneas de negocio estancas, concebidas por producto, hacia enfoques donde se gestionen “necesidades de clientes”, transformando los procesos y los sistemas para conseguir establecer una comunicación regular con los mismos en el medio digital, y apoyándose en el “*big data*” y en los sistemas de “*insight*”, poder fabricar y ofrecer productos y soluciones cada vez más personalizadas en tiempo real.

Confiamos en que esta edición y la opinión de los expertos que han colaborado en ella sirvan para construir la visión de un futuro digitalizado en el mercado español de los seguros.

Cristina Cabanas

Business Development Manager España

Jorge Miranda

Regional Manager Iberia



Suscribirse

Impacto de la digitalización

¿Cómo evalúan y prevén el impacto de la digitalización en el sector asegurador?

La digitalización, en el caso de las aseguradoras, se ha convertido en un aspecto estratégico fundamental. En palabras de Ricardo Cruz-Estadao, *insurance digital advisor*, «**al igual que la Revolución Industrial transformó la sociedad hacia un mundo industrializado, la revolución digital está transformando la sociedad hacia un mundo digitalizado**», y afirma que de esta reflexión se deriva que la estrategia de las aseguradoras deba «visionarse de fuera hacia dentro, comprendiendo y haciendo suyos los cambios que se están produciendo en los consumidores y en la sociedad en su conjunto». Por su parte, Juan Hormaechea, ex director general de Mutua Madrileña y expresidente de SegurCaixa Adeslas, destaca que «la implementación de la estrategia digital será absolutamente discriminadora para diferenciar el éxito o el fracaso en la futura evolución de los competidores» y, según Javier Pimentel, director de Transformación Digital en CASER, «**el impacto tendrá como consecuencia un gran salto en la calidad percibida por el cliente, así como un aumento de la eficiencia operativa**».

Respecto a la oferta de las aseguradoras y a la atención recibida por parte del cliente, Pimentel pone el acento en la implementación de procesos y tecnologías digitales,

que juegan un papel muy importante en «la mejora de la eficiencia – con independencia de la oportunidad comercial que suponen –, las posibilidades de personalización de la oferta y la opción de establecerla en el momento adecuado».

En este mismo sentido se posiciona Hormaechea al afirmar que la digitalización debe contribuir a «la utilización eficiente de las fuentes de información – estructuradas o no – con el objetivo de ser capaces de obtener o predecir el comportamiento de los *prospects* y clientes para el uso de un ingente volumen de datos en tiempo real, en un momento de oportunidad comercial o de servicio; lo que, a su vez, debe traducirse en el refuerzo del vínculo de la aseguradora con el cliente, así como en la optimización del coste de captación de uno nuevo».

Cruz-Estadao añade que «se deben abandonar los planteamientos endogámicos tradicionales y hacer que “lo que está pasando ahí fuera” sea lo verdaderamente relevante» y señala la «velocidad de cambio, la innovación constante, la agilidad y la cultura colaborativa» como factores determinantes para afrontar el desafío digital.

En cuanto a las oportunidades que ofrece la digitalización, Hormaechea apunta al perfeccionamiento de «la estructura de costes de las entidades, en la medida en que

hace más eficiente la generación y captura de nuevos clientes», así como a la mejora de la «adecuación del precio aplicado a cada segmento y perfil de riesgo, sin olvidar la prolongación de la vida de la póliza/cliente en la compañía, con base en un mejor conocimiento de sus necesidades».

Por último, Cruz-Estadao recalca la importancia de que las aseguradoras persigan el aprovechamiento de la digitalización para que tenga un impacto real directo en sus resultados empresariales, al implicar ventajas como la «mejora en costes y el incremento de la competitividad; la rapidez en el desarrollo del negocio; la fidelización, el aumento de ingresos y la rentabilidad; la rapidez en el desarrollo del negocio; la democratización del conocimiento; la agilidad analítica; la colaboración, la cocreación, la cooperación y el *coworking*; la nueva cultura, los nuevos modelos y perfiles; y la velocidad de cambio».

“la implementación de la estrategia digital será absolutamente discriminadora para diferenciar el éxito o el fracaso en la futura evolución de los competidores.

Juan Hormaechea

Proceso de transformación digital



¿Qué cambios exige a las aseguradoras el proceso de transformación digital?

La adaptación al mundo digital es el gran reto al que se enfrentan las aseguradoras, hasta el punto de que, tal como afirma Ricardo Cruz-Estadao, «aquellas que consigan evolucionar serán las que garantizarán su supervivencia y su sostenibilidad». Pero la tarea no resulta sencilla. En opinión de Juan Hormaechea, **«el proceso supone una transformación interna si se quiere evitar que los cambios sean únicamente superficiales, sin un impacto relevante en la relación de la entidad con los prospects y los clientes»**. Esta es la filosofía que se ha seguido en CASER. Javier Pimentel afirma que, en su caso, «la apuesta está bien consolidada. Se ha plasmado en un plan estratégico que aborda la digitalización desde diversos enfoques, que además de la adaptación de la oferta, abarca la operativa, las herramientas comerciales, las aportaciones tecnológicas y la de todos los que formamos CASER para destacar en el presente

escenario».

Si en algo están de acuerdo Cruz-Estadao, Hormaechea y Pimentel es en que los cambios deben afectar a cada uno de los procedimientos empresariales. Así, Cruz-Estadao recomienda que **«dejemos de pensar en lo digital solo como un nuevo canal o el desarrollo de aplicaciones con tecnologías de última generación»**, pues «es algo que afecta a la totalidad del actual modelo de negocio y a nuestra forma de pensar». Pimentel añade que **«las transformaciones son transversales, por lo que es preciso revisar tanto las operaciones internas como los canales de venta, los tipos de producto y la forma de interactuar con los clientes para que prime su satisfacción y la imagen que transmiten de la marca»**.

La preocupación por la relación con el cliente es común a los tres ejecutivos. Hormaechea considera que hay que reestructurar «los procesos de comunicación con el cliente, así como los procedimientos analíticos para predecir su comportamiento y el de los *prospects*». Por su parte, Cruz-Estadao tiene claro que «el asegurado está en el centro de la operación», por lo que «mejorar su experiencia impactará en los resultados y la sostenibilidad futura». Además, aconseja cuidar «la reputación social y digital de la compañía», para lo cual es útil «participar en programas de acción

social que eleven el prestigio de la conversacionales entre los miembros de la organización y las redes sociales». La importancia de este aspecto radica en que «las críticas en el mundo digital pueden dañar de forma definitiva la reputación que tantos años ha llevado construir». Por último, Hormaechea y Cruz-Estadao reflexionan sobre la tecnología que se precisa para que la digitalización tenga éxito. El primero apunta que «debe ser muy ágil; la entidad debe proporcionar al consumidor un servicio en la nube con acceso y capacidad casi ilimitados, y adecuarlo a sus costumbres en términos de movilidad y diversidad de canales. También ha de integrar los sistemas *legacy* en todos los nuevos modelos de negocio». Por su parte, Cruz-Estadao propone «automatizar los procesos core de negocio *end-to-end* para minimizar las barreras de esos sistemas y facilitar su incorporación a las nuevas soluciones digitales». Para concluir, añade que otras estrategias aconsejables son «convertir el análisis de la información en el primer activo empresarial e integrar la visión y la concepción del asegurado a través de cualquier canal de relación y cualquier dispositivo de acceso».

“**Dejemos de pensar en lo digital solo como un nuevo canal [...] sino como algo que afecta a la totalidad del actual modelo de negocio y a nuestra forma de pensar.**

Ricardo Cruz-Estadao

Papel de la tecnología

D

esde el punto de vista tecnológico, ¿cuáles son las claves y factores de éxito en el proceso transformador?

A la hora de llevar a cabo el proceso de digitalización, las aseguradoras deben plantearse cómo usar las nuevas tecnologías de forma eficaz. Las perspectivas de Javier Pimentel, Juan Hormaechea y Ricardo Cruz-Estadao al respecto son claras. Según Pimentel, «resulta fundamental tener claros los objetivos a medio y largo plazo, y poner en el centro al cliente, velando por la sencillez de las operaciones que realizan tanto él como los equipos de trabajo y las redes de distribución. También hay que garantizar la usabilidad de los sistemas que se les ofrecen».

Por su parte, Hormaechea afirma que **«la revolución digital se basa en utilizar datos, principalmente información externa desestructurada, analizada en tiempo real a través de modelos predictivos de tipo machine learning»**. Cruz-Estadao coincide en que los datos son «un activo prioritario» y en que la transformación digital ha de apoyarse en su uso.

Cruz-Estadao hace hincapié también en que «la tecnología no puede entenderse en este momento como algo distante de las líneas de negocio del sector», más bien al contrario: **«ahora más que nunca, se debe integrar en las soluciones de negocio que impulsan los indicadores de la cuenta de resultados. Esta simbiosis (que podríamos denominar instech) posibilita que se transformen los actuales modelos empresariales y que las compañías desarrollen sus señas de identidad**

digital». Dichas señas se basan, sobre todo, en «la capacidad de integración, la sostenibilidad y la reputación de la compañía; su liderazgo, talento y compromiso; una innovación ágil, constante y rentable; el establecimiento de relaciones sociales digitales; la organización y la cultura colaborativa; la experiencia del cliente, y la accesibilidad universal (multidispositivo y multi-canal)». Pimentel está de acuerdo en este último punto al señalar que el cliente tiene que disponer de los servicios «en un entorno multidispositivo y de movilidad».

Para terminar, Cruz-Estadao afirma que muchos de los elementos en los que radica la identidad digital, antes mencionados, «serán fomentados por el mercado, los clientes, los distribuidores, los colaboradores y los profesionales». En cambio, otros, «como la operación, la organización, las personas, los modelos de gobierno y liderazgo, la cultura y los valores corporativos», se promoverán en el ámbito interno, si bien dependerán igualmente de factores externos. Asimismo, aconseja que las señas de identidad se combinen con «las tecnologías disponibles (*social media*, *móvil*, *big data/analytics*, la nube, *IoT*, *wearables*, *deep learning*, juegos...) para facilitar la puesta en marcha de soluciones ágiles que satisfagan las expectativas del negocio asegurador».

“ Resulta fundamental tener claros los objetivos a medio y largo plazo, y poner en el centro al cliente, velando por la sencillez de las operaciones que realizan tanto él como los equipos de trabajo y las redes de distribución.

Javier Pimentel

Desafío

¿Qué innovaciones pueden generar una disrupción en la industria? ¿A qué peligros se enfrenta el sector?

La innovación, dentro de la industria aseguradora, puede relacionarse, tal como observa Ricardo Cruz-Estadao, por tres factores principalmente: los nuevos comportamientos de los consumidores, los cambios sociales y las ventajas tecnológicas. En relación con este último punto, Javier Pimentel pone el foco en el desarrollo tecnológico al vincular la innovación **«la personalización de los productos (oferta) para la necesidad de cada cliente y cada canal; no solo en cuanto a las coberturas o características que pueda tener el producto, sino también a los servicios que dicho producto aporta»**. En este sentido, añade que la visión del consumidor y la flexibilidad de los sistemas permitirán innovar en la creación de productos con coberturas y servicios más orientados a la segmentación de clientes, y destaca la importancia de la transformación de los parámetros tradicionales. En la misma línea se pronuncia Juan Hormaechea, para quien el Internet de las cosas es el campo con mayor atractivo, en la medida en que «refleja muy directamente la verdadera revolución que encierra la digitalización, que se plasma en una apropiación por parte del consumidor de gran parte de la cadena de valor de la propuesta comercial de la entidad».

Para Cruz-Estadao, «el desarrollo tecnológico está haciendo posible que las aseguradoras posicionen sus estructuras de TI, no solo como soporte de la operación, sino como función integrada con las líneas

de negocio. **La integración de la tecnología digital con los actuales legacy, la potenciación de la gestión analítica de la información en tiempo real y la utilización de la inteligencia artificial serán elementos clave para garantizar su eficiencia operacional y su cumplimiento regulatorio»**. Así, la tecnología debe anticiparse, por medio de la innovación, a los hábitos y acciones de la sociedad en general y de los consumidores en particular. Además, en cuanto al comportamiento de estos últimos, declara que «los cambios en los hábitos de consumo, la personalización de sus necesidades y el manejo de la tecnología disponible forzarán a las aseguradoras a adaptarse a estos nuevos patrones de comportamiento». Por último, en relación con el tercer factor (las transformaciones sociales), observa que la situación demográfica futura supondrá «cambios en los hábitos de los individuos y provocará oportunidades para nuevos entrantes en el mercado y amenazas para los actuales operadores del seguro». En relación con los peligros a los que se enfrenta el sector asegurador, Pimentel se plantea que debería evitarse el más importante: «Caer en la despersonalización, en el uso de lo digital más allá de lo que el cliente necesita»; y Hormaechea señala como peligro el hecho de que las aseguradoras nieguen que el consumidor se ha apropiado de gran parte de la cadena de valor y pongan trabas regulatorias o de

enfoque estratégico para evitarlo. Además, en relación con la denominada «revolución digital», añade que existe un riesgo de precipitarse o quedarse con elementos excesivamente superficiales al gestionar esta nueva realidad.

Por su parte, Cruz-Estadao repara en el desarrollo histórico del sector asegurador y en su constante evolución, la cual «va a exigir al sector un esfuerzo adicional que le permita asegurar su sostenibilidad futura». Subraya el papel de los «líderes digitales», que «constituyen la principal amenaza para el sector, tal y como lo conocemos ahora, ya que no necesitan saber de seguros para irrumpir en el negocio asegurador; les basta con ser los dueños de un elemento clave para cualquier negocio: la información».

Por último, Hormaechea subraya la importancia del entorno normativo que rodea a la privacidad: «La seguridad y los riesgos cibernéticos son también materia de gran relevancia y una oportunidad de cobertura para la industria aseguradora».

“ El Internet de las cosas es el campo con mayor atractivo, en la medida en que refleja muy directamente la verdadera revolución que encierra la digitalización.

Juan Hormaechea





La digitalización del mercado asegurador

Marc Dutton | CEO | FJA-US

El cambio del mercado

El mercado asegurador está cambiando con un ritmo cada vez más rápido, alimentado por la evolución constante de la tecnología, que tiene asumido una importancia creciente, tanto en los procesos específicos de esta industria como en el cotidiano de los consumidores. El que resulta de aquí es un consumidor más sofisticado y exigente, en un desafío constante a las aseguradoras y a su capacidad de mudanza y adaptación a esta nueva realidad. El desafío de la digitalización del negocio de seguros representa, en la realidad, una nueva lógica de mercado en que se presionan las aseguradoras a que sean más ágiles, más rápidas y más racionales en cuanto a los costes. Y a esta nueva ecuación, se juntan las expectativas del consumidor cuanto al acceso y a la transparencia de la información.

El producto es la clave

Aunque el modo como comunica-

mos con el cliente tenga su máxima importancia, es preciso no olvidar que el epicentro de la relación entre cliente y aseguradora continua siendo el producto. En una altura en que el mercado está cada vez más dependiente del conocimiento que tenemos del consumidor y de sus necesidades, el producto que le ofrecemos asume una importancia aún mayor. Tener la capacidad de presentar un producto al consumidor, en el momento cierto y que corresponda a una necesidad inmediata, es el que transforma los *players* en líderes de mercado.

Para crear el producto cierto, es fundamental conocer y comprender el consumidor. Y es aquí que la digitalización hace toda la diferencia. La información que tenemos sobre el cliente va a ser utilizada en tiempo real, como parte del proceso *end to end* y sin aumentar los costes internos. La tecnología aproxima la relación entre aseguradoras y consumidores, permitiendo per-

“¿Estás preparado para ofrecer el producto correcto, en el momento cierto, en el canal elegido por el consumidor?”

Marc Dutton

sonalizar productos y servicios y hacerlos llegar al cliente a través de una multiplicidad de canales. Y en mundo que se mueve cada vez más rápido y en que todo está relacionado con la facilidad de acceso y con la satisfacción inmediata, conseguir simplificar y ofrecer un conjunto de servicios integrados y más alargados, significa también que tenemos, al mismo tiempo, un consumidor y un defensor de la marca. La pregunta que nos debemos colocamos hoy si resume en esta: “¿Estás preparado para ofrecer el producto correcto, en el momento cierto, en el canal elegido por el consumidor?”

Destacado

¿Qué influencia tienen las redes sociales?

La influencia de las redes sociales en la distribución de seguros fue objeto de análisis en la conferencia internacional «**Insurance World Distribution Challenges 2015**» que organizó *Community of Insurance* en Madrid. Según Richard de Sousa, *managing director* para Europa y América de

ReMark International, «los clientes reciben mucha información sobre servicios y productos a través de las redes sociales, pero, a la hora de suscribirse, no parece que sean estas plataformas el canal elegido». Las redes sociales, por tanto, juegan un papel muy importante en la comunicación de marca, de

proximidad y de comunicación con el cliente en tiempo real, tal como afirma el ejecutivo. «Por eso - concluye Sousa - las marcas deben de cuidar su imagen en las redes sociales para que la información sobre sus productos y servicios llegue correcta y coherentemente a los clientes».

Digitalización del Sector Seguros en España

Entrevista con Diego González de Cecilia (Director de Deloitte Digital para el sector de Seguros).

Datos del informe:

- Hemos entrevistado / encuestado a más de 200 profesionales del sector
- Entrevistas cara a cara con Ceos DG y primeras líneas del sector
- Encuestas al resto de líneas más operativas
- Han participado las principales compañías del país, tanto nacionales como internacionales
- 16% de las respuestas son de Directores Generales; 13% Área comercial; 20% marketing y clientes; 9% tecnología & IT & otros 51%

¿Cree que el sector es consciente de como la digitalización puede transformar el sector y modificar el modelo de negocio?

Tras preguntar a CEOs, Directores de Marketing, Directores Comerciales, Directores de Tecnología y otros responsables de diversas áreas de las principales compañías del sector, las conclusiones son que son conscientes de que la industria está en cambio y que va a impactar en su negocio. De hecho el 90% de los entrevistados declara que tiene claro que las nuevas tecnologías están modificando el panorama competitivo y que su negocio va a verse transformado en el medio plazo.

¿Es la digitalización por tanto una prioridad para las compañías? ¿Se nota esto en la inversión que van a realizar?

Sin duda lo es. Todas las compañías con las que hemos realizado el estudio van a incrementar el presupuesto dedicado a digitalizar sus operaciones (*front* y *back office*) en los próximos 3-5 años. En algunas de ellas, las inversiones serán cuantiosas y parte del presupuesto de todas las áreas, se dedicará a este fin. Fundamentalmente las prioridades de esta inversión se centrarán en conseguir incrementar la satisfacción y vinculación de sus clientes mediante las herramientas y procesos digitales.

Ante este cambio, ¿las compañías tienen una estrategia claramente definida para afrontarlo?

Aquí existen algunas diferencias entre la dirección (CEOs y Directores Generales) y el resto de niveles de la organización. El 83 % de los altos directivos considera que su compañía tiene una estrategia digital definida, conocida y transmitida a toda la organización, pero solo un 55 % del resto de los entrevistados considera que esto es así.

Hablando de la gestión de clientes y cómo se relaciona la compañía con ellos a través de los diferentes canales, ¿Cuáles son las conclusiones?

Lo que hemos visto es que más allá de la *Web*, *Call Center* y el *email*, los canales de relación más sofisticados tienen aún baja penetración, por ejemplo solo el 16 % utiliza el *Web Chat* para interactuar con el cliente y solo un 47 % manifiesta que cuentan con una *APP* móvil que permite dicha interacción. Además, son escasas las entidades que han dotado a sus comerciales con herramientas digitales y de movilidad para poder ofrecer un mejor servicio a sus clientes. La "omnicanalidad" sigue siendo la asignatura pendiente y pocas compañías lo tienen bien resuelto, aunque desde luego es una prioridad para todas ellas. Mantener la coherencia de mensajes y de la experiencia de cliente tanto en la venta como en el servicio por los diferentes canales de contacto con el cliente, y hacerlo en tiempo real, sigue dando dolores de cabeza a la industria.

Se habla mucho de que la información es poder, ¿cómo la están usando las compañías?

Las compañías aún no están explotando de manera relevante las posibilidades del *Big Data* para extraer conclusiones de negocio. Muchas están haciendo pilotos, pero es otra de las asignaturas pendientes. No llega al 40 % de entrevistados que declaran que sus compañías utilizan *Big Data* para fines comerciales (adaptar la oferta al cliente), análisis del riesgo o prevención del fraude. Y conociendo por dentro el sector, este porcentaje me parece muy elevado. Además, la mayoría coinciden en que no se está aprovechando la información sobre el cliente fruto de sus interacciones en los canales digitales para desarrollar, innovar y adaptar la oferta de productos.

En este camino hacia la digitalización, ¿considera que las compañías están preparadas desde el punto de vista organizativo, cuentan con la estructura y los recursos necesarios?

La opinión generalizada del sector es que sus compañías se están organizando para afrontar la digitalización, aunque la forma de abordarlo difiere de unas a otras. Una de las cosas que nos ha llamado la atención es que en cada organización cuando llegábamos al "responsable de digital" era una figura diferente. Algunas organizaciones está implantando la figura del *Chief Digital Officer*, pero otras organizaciones no creen tanto en este modelo y lo lideran desde Clientes o desde IT. En otras el propio *CEO* o *DG* es quien ha tomado las riendas directamente.

Por otro lado, una gran mayoría son conscientes de que les faltan capacidades internas y que tienen que reforzar sus capacidades digitales actuales, para lo cual un 85 % apostaría por realizar alianzas estratégicas con compañías externas.

Una clave importante a la hora de abordar el proceso de transformación digital es la tecnología. ¿Cómo está el sector para abordarlo?

Pues efectivamente esta es una de las principales barreras. Las grandes compañías están haciendo esfuerzos en este sentido pero aun cuentan con sistemas *legacy*, y poco flexibles que no permiten la agilidad y velocidad de reacción que requiere la era digital. Casi un 80 % de las personas que hemos entrevistado lo señalan como una de las principales barreras y solo un 35 % considera que su compañía está adoptando medidas eficaces para cambiarlos, especialmente comenzando a trabajar con tecnología *cloud*.



Suscribirse