



Número 03 . 2018

**CAMBIO DE PARADIGMA:
DE LA VISIÓN *PRODUCT-CENTRIC*
HACIA EL *CUSTOMER-CENTRIC***



Las demandas del nuevo cliente, así como del mercado actual, cada vez más global y digital, así como los cambios demográficos que estamos viviendo, están provocando una evidente transformación en todos los sectores. En el caso del asegurador, los cambios demográficos —en especial, la longevidad— y las expectativas del consumidor más reciente (perteneciente a la conocida como «generación Y») se traducen en que las compañías de seguros estén transformando su enfoque, paulatinamente, pasando de una visión *product-centric* a un modelo *customer-centric*.

En la actualidad, esta industria se enfrenta a las peculiaridades derivadas de la coexistencia de dos perfiles de consumidores: el clásico —veterano— y el más reciente - la generación Y. Estos últimos, nativos digitales permanentemente conectados, persiguen, más que productos, experiencias; por otra parte, en ramos como Vida y Salud, el canal presencial, *face-to-face*, sigue siendo el favorito mayoritariamente para los primeros; y ambos perfiles coinciden en la expectativa de un trato personalizado y adaptado a sus necesidades específicas.

Así las cosas, el reto de las aseguradoras es adaptarse a esta nueva realidad, con el fin de lograr buenas cifras en captación y fidelización de clientes. Para ello, deben desarrollar modelos de negocio innovadores, que incluyan precisión en la tarificación y la individualización, así como en la mitigación del riesgo.

En este sentido, la tecnología resulta ser un aliado indiscutible, ya que permite configurar de forma ágil y personalizada los procesos, reduciendo al máximo el *time-to-market*, y hacerlo de una forma totalmente enfocada en la experiencia del cliente (*customer experience*), que incorpora las sensaciones y los pensamientos de este en la creación y venta de los productos. Todo ello permite reducir costes y optimizar la eficiencia de los procesos.

Posiblemente este escenario de necesidad de adaptación se refleje mejor que nunca en las conocidas palabras de Charles Darwin: «Las especies [en este caso, las compañías aseguradoras] que sobreviven no son las más fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes; sino aquellas que se adaptan mejor al cambio».

Cristina Cabanas
Business Development Manager

Jorge Miranda
Regional Manager

CONVERSAMOS CON...

FIDEL CAMPOY

“ Desde el modelo actual no puede crearse el nuevo.

Director del Área de Salud de PSN

LUIS MIGUEL SANZ

“ [...] podrán vencerse todos los obstáculos y se alcanzarán las nuevas metas.

Director del Departamento de Proyectos
Organización de Reale Seguros

JAVIER CAMPOS

“ [...] para determinadas partes de la cadena de valor, tal vez resulte necesario colaborar con ciertos partners porque, al final, lo pueden hacer mejor que un mismo.

Director de Producto de Santalucía

JUAN ANTONIO MARTINEZ-GIJÓN

“ [...] tal vez, las aseguradoras no deberían avanzar hacia el nuevo modelo apoyándose en gente «de dentro», sino «de fuera».

Responsable de Bancaseguros, Grandes Distribuidores y Negocio Corporativo de AXA

SAMANTHA MARBAN

“ [...] no debe olvidarse que esta [la generación Y] convive con otra, la de los progenitores, más tradicional.

Área Actuarial de Mapfre

VERÓNICA ORALLO

“ Si algo une a ambas generaciones es la preferencia por el face-to-face, en especial, en el caso de los seguros de salud y vida.

Directora de Participadas y Nuevos Proyectos de Mapfre Vida

SILVIA DE EVAN

“ Se debe averiguar dónde se está aportando valor para reforzarlo en el modelo actual y, en el nuevo, también.

Directora del Área de Oferta Salud de SegurCaixa Adeslas



Cambio de paradigma: de la visión *product-centric* hacia el *customer-centric*

Aumento de la longevidad, nuevas generaciones de consumidores que demandan productos a su medida, nuevos escenarios y actores irrumpiendo en el mercado, transformación digital y regulaciones normativas son solo algunos de los retos a los que se enfrenta el sector asegurador en la actualidad. De su superación con éxito depende, en gran medida, su futuro.

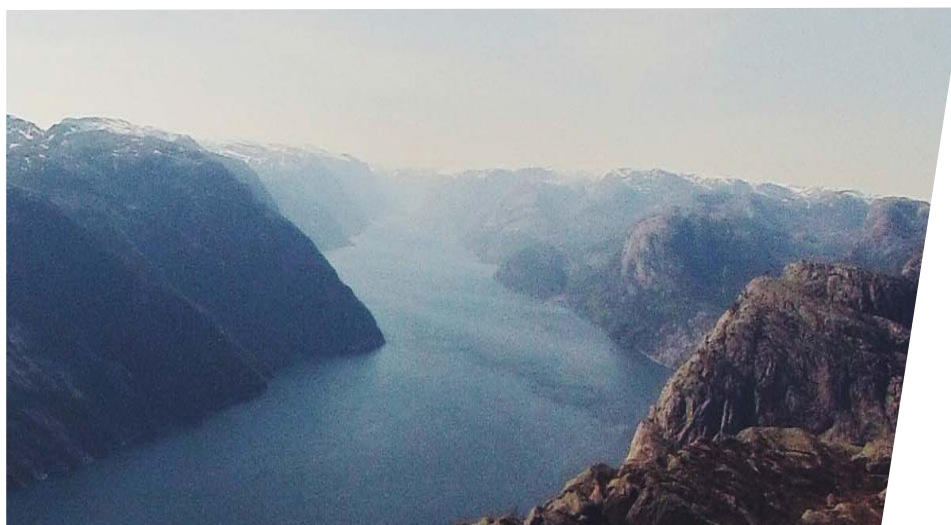


El 5 de marzo de 2018, el hotel AC Santo Mauro de Madrid acogió el desayuno-debate organizado por msg life Iberia con el objetivo de tratar los desafíos a los que se enfrenta el sector asegurador en la actualidad.

Bajo el lema «Cambio de paradigma: de la visión *product-centric* hacia el *customer-centric*», el evento contó con la presencia de invitados con dilatada experiencia en este sector, que ocupan cargos de responsabilidad en AXA, Community of Insurance, Mapfre, PSN, Reale, Santalucía, Segurcaixa Adeslas, Swiss Re y la propia msg life Iberia.

A lo largo del debate, los asistentes realizaron un recorrido por cuestiones como la influencia en las aseguradoras del aumento de la esperanza de vida, el impacto de las catástrofes naturales, las demandas de los nuevos consumidores, los modelos de negocio innovadores, los nuevos riesgos, el uso de las tecnologías, la irrupción de nuevos *players* y la regulación.

Bajo la moderación de **Cristina Cabanas** —*Business Development Manager* de msg life Iberia—, **Luis Badrinas**, CEO y socio de Community of Insurance, quiso abrir el debate afirmando que los factores mencionados plantean retos y riesgos que están experimentando un crecimiento exponencial. Para ilustrarlo, animó a los concurrentes a imaginarse que se encontraban encadenados a una portería de un estadio de fútbol y comenzaba a llover. Primero, caía una gota de agua; a continuación, dos; luego, cuatro; acto seguido, ocho; y así sucesivamente. Según los cálculos realizados, contarían con un máximo de cuarenta y nueve minutos para liberarse antes de ahogarse. Este ilustrativo ejemplo permite percibir, sin duda alguna, la evolución de los desafíos para el sector e insta a analizarlos en profundidad, tal como se hizo durante el debate.



“EL CRECIMIENTO DE LOS RETOS Y RIESGOS QUE AFRONTA EL SECTOR ASEGURADOR ES EXPONENCIAL.

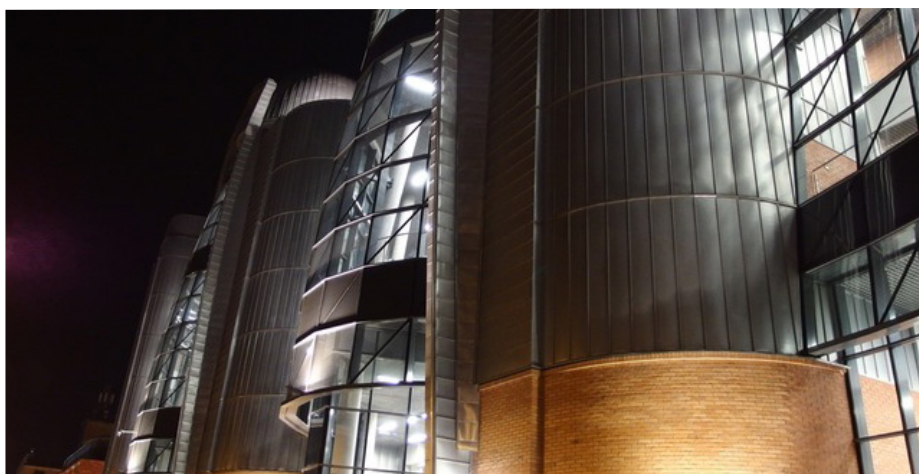
Luis Bradinas

Respecto al efecto en la industria de la mayor esperanza de vida —que, además, aumenta generación tras generación—, **Badrinas** señaló que, mientras que antes podían distinguirse en la sociedad claramente tres grupos de edad (jóvenes, adultos y maduros), hoy en día no es así, y existe un 50 % de posibilidades de cumplir 80 años, cifra que asciende hasta los 105 en el caso de los actuales bebés. Esta evolución suscita una comprensible preocupación en el sector, especialmente en el ramo de Salud. **Carlos Biurrun**, fundador y presidente de Community of Insurance, comentó que, quizá, el problema de la longevidad no es tal, ya que, por ejemplo, en Estados Unidos el 35 % de la población tiene más de 55 años y aporta nada menos que el 55 % del PIB del país: un dato que invita a reflexionar.

En el caso de los nativos digitales —la actual generación Y—, **Cabanas** apuntó que datos recientes muestran su insatisfacción con los servicios ofrecidos por el sector. Las aseguradoras deben responder sus demandas considerando que estos nuevos consumidores «buscan experiencias, en lugar de productos» y que, en su caso, la conectividad juega un papel relevante. A la hora de adaptarse, las compañías han de desarrollar nuevos modelos de negocio, formas de tarificación y métodos que les permitan determinar el riesgo adecuadamente. Para este fin, las nuevas tecnologías suponen, sin duda alguna, una herramienta de incalculable valor.

“**LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS CONSTITUYEN UNA HERRAMIENTA INDISPENSABLE PARA LAS ASEGURADORAS A LA HORA DE DESARROLLAR NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO, FORMAS DE TARIFICACIÓN Y MÉTODOS PARA DETERMINAR EL RIESGO DE FORMA ADECUADA.**

Cristina Cabanas



Samantha Marban, del Área Actuarial de Mapfre, señaló que, si bien es innegable el peso de la generación Y en el grupo de clientes, no debe olvidarse que esta convive con otra, la de los progenitores, más tradicional. Al respecto, **Verónica Orallo**, directora de Participadas y Nuevos Proyectos de Mapfre Vida, afirmó algo con lo que estuvieron de acuerdo casi todos los presentes: si algo une a ambas generaciones, es la preferencia por el *face-to-face*, en especial, en el caso de los seguros de salud y vida. Por su parte, **Fidel Campoy**, director del Área de Salud de PSN, confirmó que la venta presencial en estos ramos sigue siendo el canal principal.

En su primera intervención, **Santiago Arechaga**, director general de Swiss Re, quiso destacar que, bajo su punto de vista, en el marco de este sector, un producto no es el conjunto de coberturas o el condicionado que ofrece, sino que se trata de un todo afectado por nuevos riesgos, nuevas necesidades de los clientes, nuevas posibilidades de gestionar los procesos de manera distinta y las restricciones regulatorias. Además, recordó la afectación que las catástrofes naturales tienen sobre la industria aseguradora y trajo a colación que, si bien en España disponemos del Consorcio de Compensación de Seguros (CCS), nuestro país vecino, Portugal, atravesó serias dificultades el pasado verano, debido a los incendios sufridos.

Una de las intervenciones más exitosas del debate fue la que llevó a cabo **Campoy** cuando afirmó que, en su opinión, «desde el modelo actual no puede crearse el nuevo ». Este, que debe ser rompedor y válido para las necesidades actuales del mercado, «debe construirse manteniendo el existente—que lleva en funcionamiento más de treinta años—, pero no puede nacer de la infraestructura de la lógica de los procesos que ahora mismo están definidos». Si bien hubo un acuerdo unánime al respecto entre los presentes, **Biurrun** quiso mostrar de forma expresa su total conformidad con esta perspectiva. Además, según el responsable de Bancaseguros, Grandes Distribuidores y Negocio Corporativo de AXA, **Juan Antonio Martínez-Gijón**, no son pocas las voces que apoyan la idea de que, tal vez, las aseguradoras no deberían avanzar hacia el nuevo modelo apoyándose en gente «de dentro», sino «de fuera», tal como están practicando algunas *startups* de éxito.

“ EL NUEVO MODELO NO PUEDE NACER DE LA INFRAESTRUCTURA LÓGICA DE LOS PROCESOS QUE AHORA MISMO ESTÁN DEFINIDOS.

Fidel Campoy





“ LAS TECNOLOGÍAS DEBERÍAN PERMITIRNOS COMUNICAR MUCHO MEJOR AL CLIENTE QUE ESTÁ COMPRANDO.

Javier Campos

Javier Campos, director de Producto de Santalucía, afirmó que es posible que, «para determinadas partes de la cadena de valor, tal vez resulte necesario colaborar con ciertos *partners* porque, al final, lo pueden hacer mejor que uno mismo».

Al hilo de los modelos de negocio innovadores, **Cabanas** abordó los *peer-to-peer*, los seguros en grupo y la economía colaborativa, modelo según el cual, por ejemplo, AXA ha diseñado coberturas para BlaBlaCar en una alianza que ya cuenta con tres años de vida. Por su parte, **Biu-run** citó el caso de los microseguros, que, con un enfoque solidario y emprendedor, están gozando de enorme éxito en lugares como la India y África.

Un elemento innovador que también se está introduciendo en las compañías —en este caso, a nivel organizacional— es, tal como apuntó **Badrinas**, una cierta disolución de las jerarquías: las organizaciones son cada vez más planas y se le da mayor importancia al consenso. Aun así, quiso recordar que, sea cual sea la estructura empresarial, lo que resulta imprescindible es levantarse cada mañana sintiendo pasión por lo que se hará durante el día. **Silvia de Evan**, directora del Área de Oferta Salud de SegurCaixa Adeslas, por su parte, destacó la importancia de averiguar dónde se está aportando valor para reforzarlo en el modelo actual y en el nuevo, también.

En relación con la transformación digital, en opinión de **Orallo**, ya ha tenido lugar y, en realidad, en la actualidad el sector de los seguros «solo está adaptándose». Sin embargo, no cabe duda de que la tecnología está influyendo, y mucho, en la industria. Durante el debate, salió a colación en diversas ocasiones el *blockchain*.

Badrinas apuntó al respecto que algunas grandes aseguradoras ya están creando departamentos propios para ello y, en opinión de **Biurrun**, su utilización podría ayudar a reducir el fraude en el sector a nivel mundial (que asciende a cerca de 40.000 millones de dólares). No obstante, esta no es la única aportación provechosa para las compañías de seguros, y **Arechaga** quiso destacar que la tecnología también permite reducir costes y personalizar el producto, logrando así la eficiencia exigida actualmente por los consumidores.

Asimismo, este recurso posibilita proporcionar servicios que hacen la vida de los usuarios mucho más cómoda. Por ejemplo, la aerolínea Wizz Air —mencionada por **Badrinas**— ofrece a sus clientes seguros para retrasos y cancelaciones de vuelos. Su sistema está conectado con el que controla la puntualidad de los aviones, de modo que, cuando la empresa tiene constancia de que un vuelo va a retrasarse más de dos horas, pone en marcha el ingreso al cliente del importe asegurado, sin necesidad de trámites ni molestias. **Biurrun**, por su parte, citó la aplicación DeeCide, diseñada para comparar precios y coberturas de seguros.

Campos añadió que las tecnologías deberían permitirnos comunicar mucho mejor al cliente las características de lo que está comprando y **Arechaga** quiso poner sobre la mesa el hecho de que su evolución puede poner en un aprieto el rol de los médicos, ya que empleando el *big data* se puede llegar a diagnósticos más precisos de los que podría ofrecer un ser humano. Asimismo, destacó que la velocidad a la que se están produciendo avances (como la utilización de drones o los vehículos sin conductor) hace que las compañías aseguradoras cuenten cada vez con menos plazo para crear productos que se adapten a las exigencias del mercado; es decir, el *time-to-market* de desarrollo es cada vez más ajustado. De este modo, el hecho de que se demande más inmediatez, así como la existencia de nuevos canales de distribución, suponen también un desafío para las compañías aseguradoras.



En cuanto a la irrupción de nuevos *players* y competidores, **Orallo** apuntó el miedo que se percibe en el sector por la posible entrada del gigante Amazon, que recientemente ha adquirido una *startup* especializada en cámaras de seguridad y otras tecnologías de hogar inteligente. Por su parte, **Biurrun** hizo alusión a la existencia de compañías especializadas en determinados colectivos, lo cual también constituye una amenaza para el sector.

Precisamente, los problemas que surgen a raíz de la aparición de nuevos *players* en el mercado deben ser, en opinión de **Arechaga**, objeto de atención por parte de los reguladores, así como la protección de datos de los consumidores y usuarios, tal como efectivamente ya están haciendo. Al respecto, **Biurrun**, que apuntó el freno que la regulación puede suponer para el sector, recordó que el próximo 25 de mayo empezará a aplicarse en España el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), que se aprobó el 25 de mayo de 2016 y sustituirá a la normativa vigente en la actualidad.

A la luz de todo lo expuesto, no cabe duda de que la industria aseguradora se enfrenta a grandes desafíos, tal como se pudo comprobar durante el interesante debate. Sin embargo, **Luis Miguel Sanz**, director del Departamento de Proyectos Organización de Reale, quiso transmitir un mensaje de optimismo y afirmó que, al igual que durante sus dos centenarios de existencia la compañía a la que pertenece se ha enfrentado a numerosos retos que ha ido superando, evolucionando de acuerdo con los cambios vividos en el sector asegurador —que, de hecho, es el que mejor parado ha salido tras la crisis—, está convencido de que podrán vencerse todos los obstáculos y se alcanzarán las nuevas metas.

Rethinking insurance

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. 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.



Rethinking insurance