



El futuro del sector asegurador

Plan Innova sector Seguros
2019-2020

Tu partner digital.

Ready?



vodafone
business

1. Introducción al Think Tank



Vodafone Business ha puesto en marcha el **Plan Innova** del sector **Seguros**. Un ciclo de análisis a través de tres sesiones de **Think Tank** que reúnen a los principales actores del sector. El objetivo: **prever y analizar las claves del sector para los próximos tres años**. A lo largo de tres sesiones de ideación llevadas a cabo en **Vodafone Lab**, de la mano de **Adolfo Ramírez**, ex directivo del Banco Santander y Banesto y experto en transformación digital y con la coordinación de **Gabriela Pardos**, Finance Innovation Manager en Vodafone, los protagonistas del Think Tank definieron y analizaron en profundidad las siete claves que definirán el sector asegurador en nuestro país.

Los participantes de estas sesiones son un número reducido de asistentes cuidadosamente elegidos por su relevancia en el sector asegurador. Todos comparten la idea de que el sector está en un momento clave y que la innovación a través del desarrollo tecnológico es el factor esencial para abordar el futuro con garantías.

2. Participantes



Las sesiones fueron dirigidas por:

Adolfo Ramírez

Senior Advisor de Digital Transformation. Autor de “**Digitalízate o desaparece**”, ex Director General Adjunto del Banco Santander y ex Director General de Banesto, Profesor de Innovación Financiera en IEB, The Valley Digital Business School y en IE Business School.





En las diferentes sesiones del Think Tank del sector asegurador celebradas en el Vodafone Lab participaron:



Joaquín Matamoros

Europe Deputy CIO Admiral Europa

Juan Antonio Tenor

IT Country Manager Operatation en Admiral

Gabriel Montoya

Director de Desarrollo de Negocio

Guillermo Fontán

Product Owner - Transformación Digital

Álvaro Cercas

Dep. Innovación

Alejandra Martín

Dep. Comercial



Germán Luis Bautista

Dir. de Negocio Grandes Cuentas y Clientes

Beatriz Labella

Desarrollo de Negocio Grandes Cuentas



Insurtech Talent

Ángel Casarrubios

Founder Insurtech Talent



Albert Vidal

Departamento de Innovación



Mario Martínez

Director Desarrollo de Negocio

RACE



David García Fiñana

Director de TI

Jesús García

Director de Innovación



Agustín de la Cuerda

COO Allianz Seguros



María Díaz

Directora de Estrategia y Desarrollo Corporativo AXA España



José Lerma

CIO Divina Seguros España



Carmen del Campo

Directora de Innovación de Producto



Patricia Rosalía Torpedo

Directora de Estrategia e Innovación Reale Seguros Generales



Pilar Andrade

CEO LISA Seguros Inteligentes



Francisco Correyero

Head of Digital Transformation

3. Desarrollo de la 1ª jornada

En la primera sesión del Think Tank celebrada el pasado día 30 de octubre, se identificaron, a través de técnicas de ideación, las 7 claves de mayor impacto en el futuro del sector para los próximos tres años.

- ① **Obsesión por el Cliente**
- ② **Evolución hacia “Data Driven Companies”**
- ③ **Desarrollo de ecosistemas orquestados**
- ④ **Nueva generación de Productos y Servicios**
- ⑤ **Innovar en el modelo de distribución**
- ⑥ **Gestión del cambio**
- ⑦ **Un propósito con aportación de valor a la Sociedad**

Las 7 claves del sector asegurador

3.1. Obsesión por el Cliente

Implica ver al cliente como una **persona** y no como una transacción y se distingue lo que realmente es importante para él, para generarle la **mejor experiencia**.

Estar obsesionado con el cliente es avanzar hacia una **personalización de la oferta** en los distintos momentos del ciclo de vida del cliente con una organización orientada a su servicio.

Habitualmente solo hay dos momentos de contacto entre las aseguradoras y el cliente y ambos son negativos: “cuando me cobran la prima en la contratación o la renovación” y “cuando tengo un siniestro”. Es necesario cuidar la relación con el cliente fuera de esos momentos y generar un **Customer Journey** a lo largo de toda la relación.

Con este objetivo se identifican tres aspectos:

- a) **Personalización Dinámica:** adaptarse a la necesidad cambiante del cliente.
- b) **Empatía Resolutiva:** los contact center y los mediadores, en ocasiones única fuerza de venta de las compañías, tienen que tener capacidad de decisión en el primer contacto. El cliente que llama tiene que escuchar “te entiendo, te lo explico y te doy la solución”.
- c) **Rentabilidad Recíproca:** antigüedad es un factor de rentabilidad para ambas partes, fomentando la “Recompensa a la Fidelidad”. La oferta de los nuevos clientes no debe ser mejor que la de clientes en cartera.



Fidelización por transparencia, empatía y coherencia: que el cliente se sienta siempre con la mejor oferta. Aprovechar para esto **técnicas de gamificación o predicción de comportamiento** para llegar a tener un amplio conocimiento de sus hábitos de vida, nos posicionaran de mejor manera para lograr esa interacción cercana y una gran experiencia de cliente.

3.2. Evolución hacia “Data Driven Companies”

El Dato y la Digitalización son transversales al desarrollo de la compañía. Las compañías “Data Driven” se caracterizan por:

- ✓ El cliente está en el núcleo de la empresa.
- ✓ Su cultura está orientada a la búsqueda de información del cliente.
- ✓ Se asienta sobre una política de analítica de datos muy potente.
- ✓ Simplifica sus activos físicos, los órganos de dirección y la toma de decisiones.
- ✓ Desarrolla nuevas áreas que aseguren su estrategia.
- ✓ Destina una fuerte inversión a plataformas tecnológicas.
- ✓ Colabora con terceros y con otros sectores para consolidar datos.

La evolución hacia compañías Data Driven permitirá ofrecer Productos Contextuales: A través de la nueva normativa PSD2 y con la autorización del cliente, se puede ofrecer un producto contextual. Por ejemplo: si sabemos que un cliente compra pienso cada semana es que tiene mascota y podemos ofrecerle el seguro.



3.3. Desarrollo de ecosistemas orquestados

Los Ecosistemas empresariales y los digitales son definidos como redes que ayudan a multiplicar el valor de las empresas en sus entornos correspondientes. Fundamentalmente se concibe que toda empresa y sus unidades de negocios se comportan básicamente como **organismos vivos**.

El sector asegurador por sus características y **elevado número de potenciales “actores”** es un sector idóneo para aprovechar las ventajas de este tipo de modelos.

En un mercado de ecosistemas hay que ser capaces de orquestar ese ecosistema siendo activos. Imprescindible **abrazar la innovación y desarrollar una mente limpia que genere nuevas posibilidades de negocio**, gracias a las diferentes posibilidades de desarrollo existentes tanto con los actores internos, como en colaboración con entornos de *open innovation*.

3.4. Nueva generación de Productos y Servicios

Aparecen con fuerza como mínimo **dos tendencias**: la idea de XaaS, es decir la evolución de los productos hacia los servicios y **modelos de suscripción** y la aparición de **nuevos “productos” hasta ahora desconocidos** como los enfocados a dar respuesta a las demandas de la economía colaborativa, relacionados con Internet de las cosas, personalización, pago por uso, microseguros, ciberseguros, etc.

El sector se encuentra inmerso en un **Rediseño de Productos y Pricing**. Es necesario redefinir lo que se vende y cómo se vende. En este proceso surgen **nuevos riesgos** difíciles de asegurar. Por ejemplo, la **ciberseguridad** que cuenta con muy pocos productos que la cubran por falta de conocimiento del riesgo real o los **servicios on demand** como la movilidad como servicio donde no hay un único propietario particular-conductor, si no conductores y una flota.

En el proceso de creación de nuevos productos surge el concepto **Insurance as a Service**: asegurar no solo cosas, sino **servicios intangibles**. Se traduce en no asegurar los coches sino la movilidad. No asegurar la casa sino la habitabilidad. El futuro del sector asegurador es conformarse como una gran **plataforma de servicios** que interactúe de forma continua con el cliente, **multi-ramo y multi-cobertura**, fuera del corsé del producto actual.



Evolución de la exposición al riesgo.

Se producirán cambios que impactarán en un horizonte más allá de tres años: Los coches autónomos, los drones, etc.

Regulación: Desde el punto de vista de la compañía existe la capacidad y conexión con el regulador y poder macroeconómico para influir en el marco regulatorio con un objetivo común que es el usuario. En este proceso USA o China están presionando y condicionando las reglas del juego.

No se trata de discutir cómo esquivar la regulación sino de adaptarse al ámbito regulatorio surgido de la digitalización.

3.5. Innovar en el modelo de distribución

La consolidación de los **modelos omnicanal**, la **nueva IDD** (Directiva de Distribución de Seguros), la aparición de **nuevos competidores y canales**, el impacto de las **insurtech y BigTech**, o su fragmentación, son dimensiones sobre las que las compañías de seguros tendrán que tomar **decisiones** para evolucionar sus modelos de distribución pensando en: **mejorar la experiencia del cliente y mejorar su rentabilidad**. Hay quien piensa que ahí es donde existirá la verdadera disrupción dejando los procesos de backend de forma similar a como ahora se desarrollan. Ahí está la comisión de venta, que resulta muy atractiva a cualquier nuevo entrante que pueda llegar al sector.

Es necesario sincronizar la omnicanalidad: **explotar la idea de la hibridación de experiencias**. Se da una transformación en la distribución, aunque seguirá habiendo canales directo, mediado y banca, tratando de optimizar el modelo de mesa intermedia entre compañía y cliente generando el concepto de orgullo de pertenencia que otras compañías actuales si consiguen desarrollar.

3.6. Gestión del cambio

Los buenos resultados son una barrera para la transformación y el riesgo está en la ilusión de que el modelo funciona y es eterno. La transformación en la que todos los sectores están inmersos como consecuencia de la disrupción digital implica hacer un esfuerzo no solo en tecnología sino especialmente en el entendimiento y desarrollo de capacidades de sus profesionales.

Estos planes de gestión del cambio implican actuar sobre: la cultura, el talento, la innovación, el modelo organizativo, la agilidad, la adaptabilidad y muy especialmente sobre el “statu quo”.

Aún se toman decisiones sobre tecnología sin saber para qué ni cómo, mientras se llenan las oficinas de post-it. Aunque la transformación de hoy no es solo tecnológica. Es necesario generar disrupción y ayudar al cambio de la cultura.



3.7. Un propósito con aportación de valor a la Sociedad

Las organizaciones que cuentan con un propósito firme y trabajan para hacer mejor la sociedad hacen que sus trabajadores se sientan identificados y con ello, orgullosos de trabajar en la empresa.

Existe una característica única del sector asegurador relacionada con la **responsabilidad social-mutual** del mercado para con el resto de la sociedad. La personalización, el crecimiento exponencial de la tecnología y los estudios analíticos avanzados no deberían obviar el espíritu fundamental del producto asegurador, basado en la protección de la sociedad frente a hechos súbitos e imprevistos.

Es necesario trabajar en el concepto **Relevancia en la Sociedad** adecuada a los nuevos tiempos y a las nuevas generaciones (millenials, Z's, Alpha's). En este aspecto, por ejemplo las aseguradoras con más de 100 años han demostrado que su longevidad está relacionada con la Responsabilidad.

La **Sostenibilidad**, no solo mediomabioental, debe considerarse como aspiración real más allá de la Fundación o el departamento de RSE. Debe estar inbuída en la marca. Si nos ponemos la “gorra del inversor” que es en lo que se fundamenta la viabilidad de la compañía, a través de los beneficios de operar con las primas en otros mercados, podemos hacer uso de ese poder, invirtiendo en sostenibilidad.

4. Análisis de la clave 1: “Obsesión por el cliente”

Identificación de siete aspectos para que las compañías aseguradoras estén “obsesionadas con sus clientes”.

- ① **Objetivos NPS en todos los niveles de la organización**
- ② **Personalización dinámica**
- ③ **Empatía resolutive**
- ④ **Transparencia**
- ⑤ **Co-creación**
- ⑥ **Conversación**
- ⑦ **Generación experiencias WoW**



4.1. Objetivos NPS en todos los niveles de la organización

La única fórmula para que los cambios, especialmente los culturales, se produzcan en las organizaciones es **alinear los objetivos de la compañía con la nueva estrategia**.

Es un error muy habitual promover desde la dirección la visión de orientación al cliente, pero luego tanto los mandos intermedios como el sistema de objetivos, está exclusivamente centrado en la venta de productos.

Incorporar en todos los niveles de la organización (incluidos los considerados técnicos) un ajuste en sus objetivos en función de la **satisfacción de los clientes**, se presenta como una medida esencial para ser competitivos en la nueva economía.



4.2. Personalización dinámica

Según distintos informes, el **94%** de las aseguradoras cree que la **personalización** del servicio **fidelize al cliente, capta clientes potenciales y evita el riesgo de fuga**.

Las nuevas tecnologías permiten niveles de personalización muy avanzados que deberán ajustarse “dinámicamente” a las necesidades de los clientes según su ciclo vital. Es un proceso que solo tendrá éxito si se evoluciona hacia ser una **Data Driven Company**, apoyada en **ecosistema abierto** y con **gran experiencia de cliente**. Asegurar lo que el cliente necesita cuando lo necesita.

4.3. Empatía resolutive

Situarse en el lugar del cliente siempre es la mejor manera de entender su posición y necesidades. No obstante, en muchas ocasiones con esto no es suficiente y es necesario que las compañías den una respuesta rápida a sus expectativas.

Cada vez más las tecnologías, especialmente las relacionadas con la gestión de la información, ofrecen unas increíbles oportunidades a las compañías aseguradoras para **avanzar en agilidad y confianza**.



4.4. Transparencia

“El seguro está comprometido con la excelencia empresarial y las mejores prácticas corporativas. Por esta razón, desea ir más allá en los compromisos adquiridos con sus clientes de lo que marca la regulación y ha elaborado guías de buenas prácticas que abarcan 13 materias”. UNESPA.

La transparencia ha dejado de ser un valor diferencial, en el sentido de que si no eres transparente sencillamente ya no estás en el mercado.

La transparencia debe entenderse en la relación con el cliente y con el mercado. Compartir qué cosas se están haciendo y cómo se comunican.

4.5. Co-creación

“Gracias en gran medida a Internet, los consumidores se han involucrado cada vez más en un diálogo activo y explícito con los fabricantes de productos y servicios. Es más, ese diálogo ya no está siendo controlado por las corporaciones. Los consumidores, de forma individual, pueden dirigirse y aprender sobre las empresas ya sea por su cuenta o por medio del conocimiento colectivo de otros clientes. Los consumidores pueden ahora iniciar el diálogo; han salido de la audiencia y subido al escenario. Por ello, están cambiando fundamentalmente la dinámica del mercado que, en consecuencia, se ha convertido en un foro en el que juegan un papel activo en la creación de valor. En este nuevo mercado, los consumidores se convierten en una fuente de competencia para la corporación, en función de los conocimientos y destrezas que poseen, su disposición a aprender y experimentar y su capacidad para entablar un diálogo activo. Ante este panorama, los gerentes no solo deben comprometer a sus clientes en un diálogo activo, explícito y permanente; sino también movilizar comunidades de clientes, gestionar la diversidad del cliente y co-crear experiencias personalizadas con los clientes”.

Prahalad y Ramaswamy.



La “**cocreación de valor**” se convierte en un proceso **sistemático y metodológico** mediante el cual las compañías establecen un proceso **virtuoso e interactivo de diálogo con sus clientes**, como una forma de entender directamente sus necesidades y situarse de una forma más competitiva en el mercado.

En un sector muy tradicional como el asegurador, avanzar en modelos de innovación abierta puede significar un verdadero **valor diferencial** para las compañías que lo lideren. Por eso es clave utilizar metodologías como **design thinking** que nos ayudan a co-crear de la mano del cliente.

4.6. Conversación

Hoy ya no es suficiente con comunicar en una sola dirección, hoy es necesario evolucionar a un modelo de conversación. Un modelo que implique una **relación de transparencia y bidireccional**.

Podríamos decir que tenemos que pasar del tradicional y en otros tiempos muy avanzado modelo de “escucha activa”, a otro mucho más actual de “**conversación activa**”.

4.7. Generación experiencias WoW

El momento WoW no es más que el **factor sorpresa** que hace vivir una marca a los consumidores.

¿Cómo sorprender al cliente?

Ese es, sin lugar a duda, el gran reto de todas las marcas en la economía actual y muy especialmente de sectores como el asegurador.



Romper con la típica relación con el cliente que actualmente se produce en dos momentos de “dolor” (pago de la prima y siniestro) a una relación en la que el cliente aprecie una aportación de valor por parte de la compañía.

El momento WoW esta directamente relacionado con la experiencia del cliente. Podríamos decir que en muchos casos **pasamos de vender productos a vender experiencias**. Para ello es fundamental el conocimiento del cliente a través de **Data & Analytics**.

Un clásico error a evitar es creer que al cliente fidelizado ya no hay que sorprenderle. Olvidarte de tus clientes es desaparecer para ellos y por lo tanto perderlos.

Algunos momentos **WoW** en el sector estarían relacionados con:

- ✓ La agilidad en la contratación y resolución de siniestros.
- ✓ La transparencia en la información.
- ✓ La anticipación a potenciales problemas.
- ✓ Innovación en productos y servicios.
- ✓ Asesoramiento gamificado.
- ✓ Co-creación.

También se identifican áreas de potencial crecimiento y explotación para la generación de momentos **WoW** relacionados con la **responsabilidad social-mutual** del mercado asegurador para con el resto de la sociedad. La personalización, el crecimiento exponencial de la tecnología y los estudios analíticos avanzados no deberían obviar el espíritu fundamental del producto asegurador, basado en la protección de la sociedad frente a hechos súbitos e imprevistos.

5. Análisis de la clave 2: Evolución hacia “Data Driven Company”

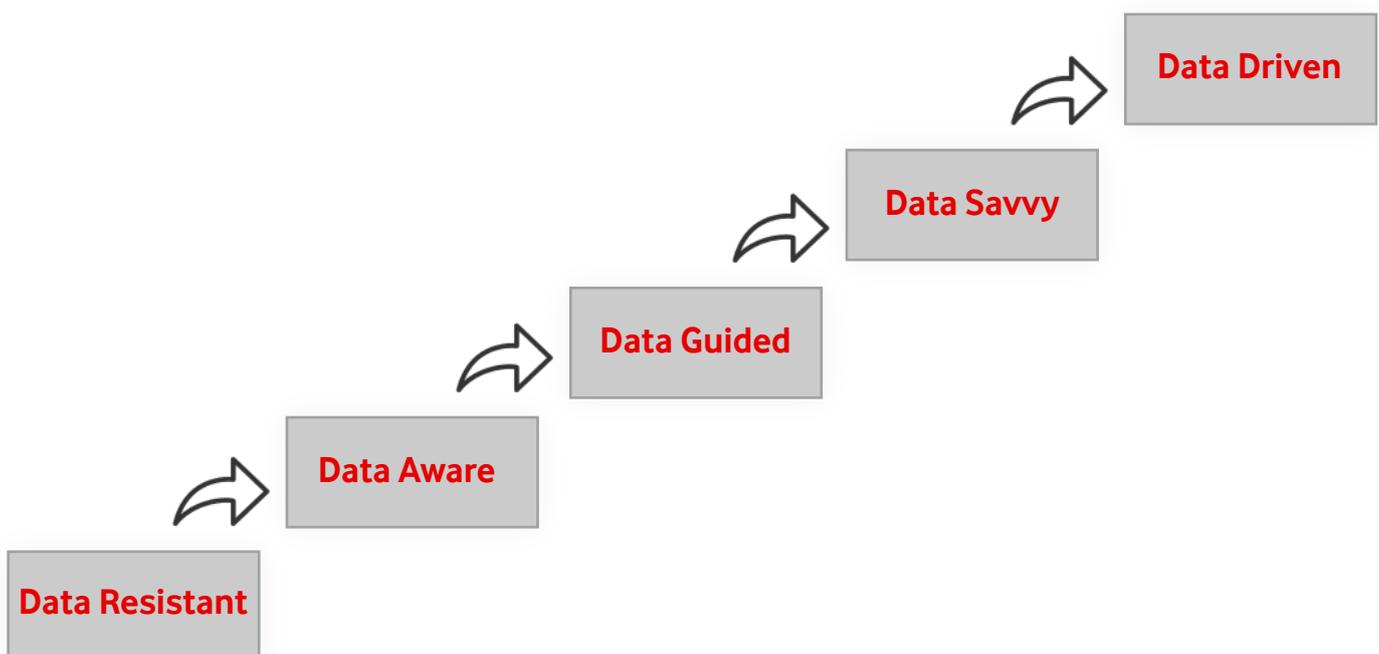
5.1. El reto cultural

Según los resultados de una encuesta realizada por **McKinsey**, las empresas “**data driven**” tienen veintitrés veces más probabilidades de adquirir clientes, seis veces más probabilidades de retener a esos clientes y diecinueve veces más probabilidades de ser rentables.

Sin embargo, una investigación llevada a cabo por EY y Nimbus Ninety revela que mientras el 81% de las organizaciones piensa que los datos deben estar en el centro de sus decisiones de negocio, la mayoría todavía usa la analítica de datos de forma aislada para abordar problemas de negocio específicos, limitando el valor potencial para aumentar el rendimiento y la eficiencia. (Mdcloud.es).

Christopher S. Penn identificada cinco estadios de la evolución de una compañía hasta poder considerarse data driven:

Evolución a una “Data-Driven Company”



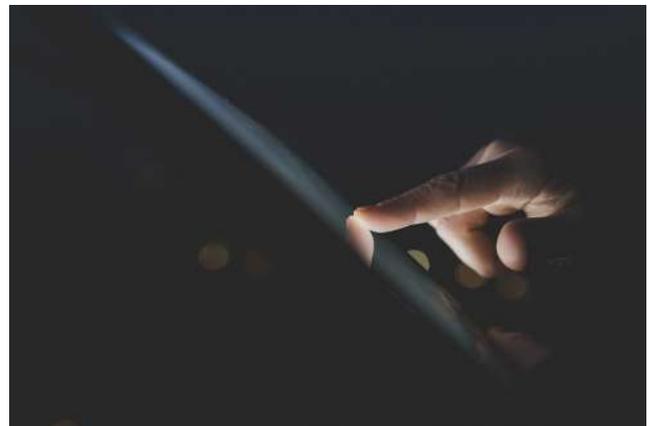
Fuente: Christopher S. Penn

- ① **Data Resistant:** miedo al cambio o a que los datos pongan en evidencia malos resultados o malas prácticas.
- ② **Data aware:** somos conscientes del valor que pueden brindar los datos.
- ③ **Data guided:** se extraen los datos para conocer mejor lo que está ocurriendo.
- ④ **Data savvy:** pasamos de preguntarnos ¿Qué está pasando? A ¿Por qué pasó?
- ⑤ **Data driven:** combinamos datos, análisis e insights para contestar a la pregunta ¿y ahora qué? y tomar decisiones basadas en datos.

En estas compañías la cultura está orientada a la búsqueda de información del cliente, desarrollando una potente analítica que ponga en valor los datos en las relaciones con los clientes y conocimiento de sus necesidades.

5.2. Calidad y enriquecimiento del dato

En un contexto en el que se combinan la proliferación de datos históricos con otros en tiempo real de diferentes fuentes como pueden ser los dispositivos conectados, las webs, redes sociales, sensores, aplicaciones, etc. es imprescindible implantar un sistema de Calidad que realice la limpieza y estandarización para evitar ineficiencias operativas y asegurar tanto el nivel de servicio como la eficacia en la personalización de las ofertas.



El modelo tiene un segundo componente en la completitud y enriquecimiento de la información con la idea de buscar información relevante que permita un mayor conocimiento de los clientes.

Es preciso establecer mecanismos de control sobre el “**Ciclo de Vida del Dato**” para que aporte valor en todo el proceso de relación con el cliente y sea realmente útil para su uso. Ese “**Ciclo de Vida**” debe abarcar todos los departamentos y procesos dentro de los equipos y las compañías para que en cada eslabón de la cadena, los implicados asuman una cultura de analítica y de aprovechamiento de los datos.

5.3. Data as a Service (DaaS)

- > En una “DDC” el dato fluye por la organización y se convierte en un servicio, estaremos en un modelo que podríamos denominar “**DaaS**”.
- > Son organizaciones que han roto los silos y en las que la información es accesible para el que la necesita, con una cultura de explotación y enriquecimiento.
- > El desarrollo de capacidades analíticas se convierte en su gran desafío para aprovechar con éxito la inversión realizada.
- > Se necesitan herramientas accesibles para que se puedan utilizar esos datos desde cualquier puesto.
- > El Servicio, el espíritu de colaboración y co-creación, es más que la tecnología y requiere que los datos sean accesibles a todos los departamentos.
- > El flujo de trabajo debe ser la suma de **tecnología + procesos + personas**.
- > Las compañías de seguros ya son empresas orientadas al dato. Aunque es necesario que el dato sea el origen de la creación de productos y servicios. Hoy se crean en un departamento y luego se buscan los datos que los justifiquen.

5.4. Diseño de patrones y perfilados. Modelos analíticos automáticos

El gran reto de las compañías no es sólo almacenar datos, sino analizarlos, y que su análisis repercuta en decisiones más inteligentes y eficientes. La analítica avanzada da solución tanto a la problemática de las empresas en sus distintas dimensiones como al desarrollo de nuevas propuestas de valor para los clientes.

La analítica predictiva proporciona herramientas para estimar aquellos datos de negocio que son desconocidos o inciertos, o que requieren de un proceso manual costoso para su obtención y análisis.

En su desarrollo se utiliza software de aprendizaje automático y tecnologías relacionadas que soportan aplicaciones de aprendizaje profundo. Con la analítica predictiva se puede ir más allá de enterarse de lo que sucedió para descubrir información acerca del futuro.



5.5. Estrategia del dato. Casos de uso

Los casos de uso, o lo que es lo mismo, la explotación inteligente de la información es la meta de estas compañías. Es la materialización de la estrategia y la inversión.

Big Data Magazine, comparte cinco casos de uso para el sector asegurador:

-  **Evaluación de riesgos.** Una de las claves más importantes para las aseguradoras es determinar las primas de las pólizas. Por ejemplo, mediante el uso de modelos predictivos, las aseguradoras pueden identificar si es probable que los conductores se vean involucrados en un accidente o si es probable que les roben su vehículo, combinando datos de su comportamiento con factores exógenos como las condiciones de carreteras o seguridad de los barrios.
-  **Detección de fraude.** Por ejemplo, emparejando variables ante la llegada de reclamaciones o indemnizaciones, con solicitudes pasadas que fueron fraudulentas, se puede conseguir que cuando haya una coincidencia, se puedan estudiar los casos más a fondo con investigaciones adicionales.
-  **Atención al cliente.** Adquirir una comprensión integral de los comportamientos, hábitos y necesidades de los clientes desde diferentes fuentes se convierte en algo estratégico para las aseguradoras para poder anticiparse y ofrecer productos más relevantes.



Comercialización. Después de conseguir comprender el comportamiento de los clientes, las compañías de seguros pueden ser más eficientes al ofrecer productos y servicios personalizados.



Experiencia de cliente. Los programas de fidelización no son una novedad. Pero ahora con las opciones de comercialización más personalizadas, las aseguradoras pueden crear ofertas acordes con sus comportamientos, además de ofrecerles propuestas que les agilicen los procesos de contratación.

La pregunta que surge es si estamos abiertos a considerar los resultados de verdad. ¿Qué ocurre si el Data nos dice lo contrario de lo que el consejero delegado quiere oír? ¿O si los datos demuestran que el perfil de riesgo de un cliente es diferente al que suponíamos por las tablas históricas estándar?

5.6. Cliente consciente

Los expertos que han participado en la cuarta edición del **Big Data Congress** han destacado la necesidad de impulsar una sociedad con empresas e individuos preparados para “**la inminente economía de los algoritmos y de los datos**”.

Ante este contexto, han subrayado la importancia de la ética, la transparencia y la educación como “una pieza fundamental” en la que se tiene que incidir para avanzar firmemente hacia los beneficios que comporta.

Por ello, en el seno de las organizaciones adquiere una importancia especial el “**Gobierno del dato**”: que desarrollará las reglas, normas y políticas que aseguren la integridad de los datos.

Cada vez más a nivel cliente y ciudadano estamos más sensibilizados sobre la importancia de nuestra información y la necesidad de tomar medidas para protegerla y no facilitársela a organizaciones que incumplan los criterios básicos de privacidad o tengamos dudas sobre el uso que harán de nuestros datos.

La gestión de la información en tiempo real que facilitarán tecnologías como **IoT** o **5G**, o la llegada de nuevos players insurtech, abren la puerta a la creación de productos en tiempo real que entran en conflicto con la necesidad de autorización de ese tratamiento de datos y la transparencia que hoy se exige.

5.7. Tecnología de última generación

Como vemos ser una “**data driven company**” es mucho más que invertir en tecnología, no obstante, una vez definida la estrategia, la tecnología se convierte en un elemento clave para su desarrollo.

Una tecnología que tendrá que ser abierta, flexible, híbrida, escalable y orientada a la movilidad y que utilizará en su desarrollo herramientas como big data, cloud computing, inteligencia artificial e **IoT**.

En definitiva, una empresa data driven se caracteriza por haber logrado un cambio de valor en la organización que implica superar viejos paradigmas con el fin de tomar mejores decisiones.

6. Análisis de la clave 3: Ecosistemas

Según un estudio de **Accenture**:

- > Para las compañías de seguros, los ecosistemas son una de las principales causas de disrupción en el sector.
- > Los directivos que sean capaces de crear ecosistemas líderes en el mercado podrán asegurarse de ser disruptores y no víctimas de la disrupción.
- > Los directivos de seguros sobrestiman sus ecosistemas, existiendo un desfase entre sus expectativas y las competencias reales.
- > Las aseguradoras que realicen una apuesta firme alcanzarán economías de escala a través de sus ecosistemas y conseguirán un crecimiento rentable.

En el contexto del Think Tank se han identificado las siete claves para desarrollar con éxito un **modelo de ecosistema**:

6.1. Definir la estrategia del ecosistema



En citado informe se identifican los pasos para ejecutar un proyecto de Ecosistema:

-  **Perfilar el mercado.** El núcleo del ecosistema lo constituyen las tácticas de mercado, oportunidades de crecimiento disruptivo que pueden ofrecer un importante incremento de ingresos a quienes participan en el ecosistema.
-  **Reivindicar la función.** Tener una función clara y definida en el ecosistema permite a las empresas elegir a los aliados adecuados para ejecutar una táctica eficaz de mercado.
-  **Elegir los socios.** Los socios deben aportar capacidades suplementarias, una mentalidad colaborativa, conocimientos sectoriales, datos de clientes y relaciones comerciales que hagan fructificar la táctica de mercado.
-  **Orquestar el ecosistema.** Este proceso conlleva la planificación y el examen del diseño del ecosistema, así como la experimentación de la táctica de mercado.

6.2. Garantizar el valor de la compañía

Posiblemente el principal reto de las empresas al integrarse en un ecosistema sea el de no diluir la marca y mantener su valor.

En este caso, la mejor opción es participar como líder y orquestador del ecosistema.

Es una decisión muy relevante (tal vez la más relevante) pues sacrificar hoy los principios de la compañía por unos resultados a corto puede poner en peligro el futuro de la compañía.

Resulta fundamental entender y proteger el Core de la compañía, su Know How, para no perderse entre los demás participantes, ya sean colaboradores, competencia o ambas cosas a la vez.



6.3. Promover una cultura de colaborativa

La cultura se convierte una vez más en un elemento esencial en la evolución del modelo de negocio de la compañía y su integración en un ecosistema, pues las resistencias al cambio en el seno de la organización serán inmediatas (pérdida de valor de la marca, potencial reparto de la rentabilidad, canibalización de resultados, “robo” de información de nuestros clientes, etc).

El liderazgo asentado en una sólida estrategia de transformación y visión de futuro es el gran antídoto para superar las barreras internas y pivotar hacia el análisis y desarrollo de nuevas oportunidades.

El valor de los datos es esencial en un sector como el asegurador, pero compartir esos datos (dentro de la regulación) es vital para desarrollar con éxito un modelo de plataforma.

Las alianzas se han convertido hoy, mas que en ningún otro momento de la economía, en un elemento fundamental para dar respuesta a la complejidad y cambios continuos de los negocios y comportamientos de los clientes.

6.4. Desarrollar / entender el modelo de negocio del Ecosistema

La posición de líder o participante condicionan inicialmente la incorporación de la compañía en el Ecosistema y su modelo de negocio.

En cualquier caso, tanto si una empresa tiene un ecosistema de plataformas propio o se está conectando a uno ajeno, lo importante es tener una estrategia de ecosistema, así como el modelo operativo y las capacidades técnicas que se necesitan para aprovecharlo.

Para aprovechar el nuevo modelo de negocio y el potencial de las oportunidades emergentes, las compañías de seguro necesitan pensar de manera diferente sobre la creación de valor, la experiencia del cliente e incluso sobre los límites del sector.

Según Accenture la próxima ola de creación de valor y diferenciación radicará en la entrega de servicios dirigidos e integrados en soluciones verticales. Para aprovecharlos, las compañías deben ampliar su percepción de valor e identificar oportunidades específicas y casos de uso, trabajando en un ecosistema escalable, adaptable, innovador, altamente colaborativo y orquestado.

6.5. Mas allá de los “actores” tradicionales del sector

A gran velocidad están apareciendo nuevas opciones, apoyadas básicamente en avances tecnológicos: start-ups de insurtech, comparadores, app y los omnipresentes GAFA.

El modelo de negocio tradicional ha cambiado. En los últimos años las startups están centrando sus inversiones en la Inteligencia Artificial y en el Internet de las Cosas.

Como se ha comentado la estrategia de alianza y la identificación de los socios más adecuados es una de las decisiones más relevantes que tienen que tomar los dirigentes de las compañías aseguradoras para el futuro de su negocio.

La disrupción y la innovación no pueden llevarnos a olvidar las bases del negocio. Pueden surgir nuevos jugadores externos que crean haber identificado nichos de mercado, como asegurar los periodos de carencia, que si no han sido rentables en el pasado no lo fueron por cuestiones tecnológicas. Una vez más, la tecnología debe estar al servicio del negocio y no al revés.



6.6. El modelo operativo

Muchos directivos de las organizaciones que se integran en un ecosistema se sienten incómodos cediendo el control, pero esto es algo que debe hacerse para que el ecosistema tenga éxito.

Lógicamente los procesos de las organizaciones, en su relación con el ecosistema, también tienen que evolucionar, pasando de procesos “**end to end**” en el seno de la organización a procesos en las que algunas de sus partes se desarrollan en la plataforma técnica del ecosistema.

El sistema de gobierno y control se convierten en elementos básicos para garantizar la calidad y éxito del ecosistema.

6.7. “Open Business”. API’s

La “apificación” evoluciona el modelo de distribución hacia una omnicanalidad ampliada y desarrolla la idea del “Open Business”.

Un modelo que permite a las aseguradoras conseguir un mayor alcance de sus productos y servicios, donde ampliar exponencialmente sus canales de distribución y desarrollo de modelos colaborativos con terceros.

La apificación es la vertiente técnica que permite desarrollar este modelo y avanzar en la implantación de Internet de las Cosas o la integración de sistemas cognitivos.

7. Análisis de la clave 4: Nueva generación de productos y servicios

7.1. Hiperpersonalización

Si la fidelización es crucial en cualquier mercado, en el de los seguros alcanza una dimensión crítica.

La digitalización y la incorporación de tecnologías como big data, IoT, cloud computing o la inteligencia artificial abre un abanico de nuevas oportunidades: la atracción y fidelización de clientes con servicios de valor añadido y el desarrollo de pólizas personalizadas, más especializadas y adaptadas a situaciones concretas o a un determinado período.

Además, lógicamente del pricing, los productos y servicios se tendrán que adaptar a las situaciones y necesidades del cliente (duración del contrato, activación o desactivación de las coberturas en función de las circunstancias de cada usuario, etc.)



7.2. Cambio de hábitos de los clientes

Las aseguradoras deben contemplar al cliente no únicamente en su individualidad sino, más allá, tendrán que ser capaces de identificar, controlar y gestionar los ámbitos de influencia, más o menos cercanos, a los que tiene acceso la persona (familia, entorno social, profesional, etc.).

Distintos estudios han identificado tres tipos de clientes en el sector asegurador:

- **El conservador:** Vinculado a la marca y sus expectativas están relacionadas con el trato personal y cercano.
- **El analítico:** Se esfuerza en obtener las mejores condiciones, aunque sea cambiando de compañía.
- **El Effortless:** Su vinculación es más con los servicios que con las marcas y, además, demanda simplicidad.

Hoy las expectativas del consumidor están cambiando y demanda sencillez e inmediatez en el uso, pero a la vez personalización en las coberturas y pagar únicamente por lo necesario.

7.3. Prevención vs siniestro



En este ámbito será la **Inteligencia Artificial** la tecnología que más valor aportará al sector.

El valor de la IA radica en la capacidad para aprender y detectar patrones, predecir y clasificar, y con esto proyectar escenarios a fin de prevenir y medir riesgos latentes.

Según **Softtek**, a través de peritaje digital (foto y video, reconocimiento de imágenes, modelos predictivos de fraude) podemos reducir a días el tiempo medio de resolución de un siniestro y disminuir hasta un 60% los costos de verificación de daños y peritación siniestral en las aseguradoras, tanto en el segmento de Autos como en el resto de los riesgos. La inteligencia artificial podría identificar las piezas del automóvil o del hogar que han sufrido daños, buscarlas en un catálogo específico en la nube y calcular el coste de sustitución. Además de la reducción de costos administrativos, el impacto en experiencia es invaluable.

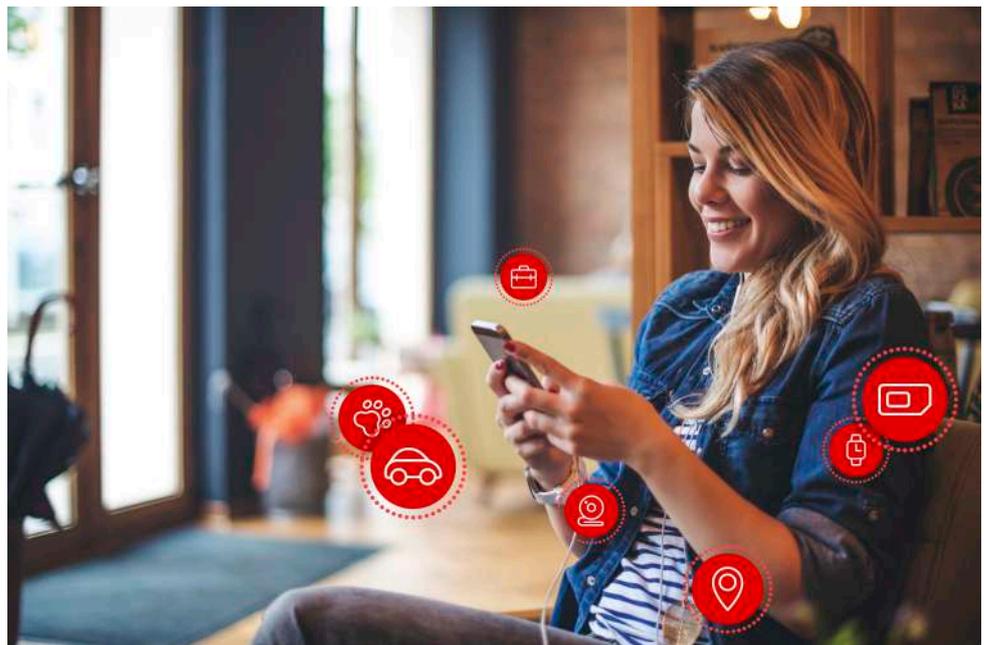
La anticipación a los siniestros se convertirá en uno de los elementos de mayor desarrollo en el “IaaS”.

7.4. IoT

Como indican en “**Digitalbiz**”: el avance de IoT y la progresiva sensorización del entorno suponen que tanto las personas como todo tipo de dispositivos en los hogares y las ciudades están conectados y generan información. IoT emerge como una nueva pieza para profundizar, ampliar y enriquecer tanto el conocimiento del entorno, de los riesgos y las oportunidades, como el de los clientes, sus preferencias y pautas de comportamiento y, muy especialmente, su contexto.

El denominado “**Insurance Cognitive of Things**” se aplicará a los principales ramos: hogar, autos, vida y salud.

No solo se trata de tener un conocimiento detallado del cliente, de sus pautas de consumo y su comportamiento, sino también de facilitarle consejos y recomendaciones para hacer un uso más eficiente, controlado y seguro de las instalaciones de su hogar y partir de ahí hacerle nuevas propuestas de valor.



7.5. Regulación

Junto con la digitalización, el cambio del comportamiento de los clientes y la entrada de nuevos competidores, la regulación es el otro gran reto del sector asegurador.

La **IFRS 17**, la Ley de Distribución de Seguros y Reaseguros Privados y la revisión de Solvencia II en el 2020, obliga a las compañías aseguradoras a un esfuerzo adicional en todos los sentidos y a ver la digitalización como una oportunidad, no solo de mitigar el impacto sino de aprovecharlo como una oportunidad para la simplificación de procesos y mejorar el nivel de servicio.

Además, es indiscutible que cuanto mayor es el grado de digitalización de una empresa, mayores posibilidades de éxito va a tener ésta para adaptarse eficazmente a las novedades legislativas que se están produciendo continuamente en el sector.

El cambio de regulaciones y las nuevas legislaciones representan, no obstante, una oportunidad de negocio. Con la entrada en vigor del GRPD surge la necesidad de garantizar unas cantidades en sanciones que hasta ese momento no existían, y nuevos riesgos como los ciberataques. En otras ocasiones, la regulación irá por detrás y llegará después de que las compañías hayan cubierto las nuevas necesidades.

7.6. Seguro transparente

El seguro transparente plantea a las compañías del sector la disyuntiva de apostar por esta modalidad que supone integrar las coberturas dentro de la experiencia de otros productos, o desarrollarse como compañía de servicios, lo que permite mantener su identidad propia en la mente del consumidor.

La aseguradora inyecta los seguros e integra los servicios de terceros para completar el customer journey, creando una experiencia única al cliente.

7.7. El seguro como servicio (Insurance as a Service)

Gracias a las nuevas tecnologías, una de las tendencias en el sector son las pólizas personalizadas basadas en el comportamiento del usuario.

En el **laaS**, el precio del seguro puede variar a diario e incluso en fracciones inferiores de tiempo en función de la actividad y estilo de vida del cliente y su entorno. Son pólizas que actúan como un gestor de riesgos de forma automática y cubren cualquier acción de riesgo (ejercicio, salud, coche, viaje, ...) de tu vida.



Una vez más, el desarrollo de IoT será clave para el despliegue de este tipo de productos.

Según Joe Policella, director gerente de Business Consulting en Dell Services.

“

En el Insurance as a Service los seguros se convierten en una suscripción a un servicio de protección.

”

Entender o lograr que el asegurado redescubra el seguro como un servicio, llevará a nuevas posibilidades de productos a la medida de las necesidades e inquietudes de la sociedad actual. Se pone de ejemplo la posibilidad de asegurar el tiempo perdido en una gestión, en un traslado, en una consulta.

Los cambios de costumbre nos darán una nueva generación de seguros y entenderemos que lo que compramos, lo que consumimos, lo que compartimos está basado en un seguro o lleva implícito un seguro como garantía del servicio postventa.

8. Análisis de la clave 5: Innovación en el modelo de distribución

8.1. “Uberización” red mediada

Los mediadores de seguros están dispuestos a no quedarse atrás ante los grandes retos de transformación de un sector en evolución permanente, en el que la digitalización va a tener un impacto especial.

La creación de valor de un modelo basado en plataformas se debe, por un lado, a una distribución de la capacidad de producción entre un número más importante de usuarios, lo que se denomina efectos de red, y por el otro, la creación de valor de la plataforma al lograr satisfacer las demandas y necesidades de los consumidores que son cada vez más sofisticadas y exigentes.

La “uberización” implica:

- > Conocimiento cliente 360°
- > Considerar el dato como el activo de la “mediación”.
- > Implementar un CRM para la gestión de las relaciones con los clientes.
- > Incorporar herramientas de marketing digital.
- > Ofrecer al cliente omnicanalidad.
- > Desarrollar un cuadro de mando orientado al control de la actividad y los resultados comerciales.

En cualquier caso, la **clave** seguirá siendo el conocimiento de la distribución de la cartera de clientes para determinar las estrategias (el canal) más efectivo en la relación con los clientes.

Habrá que vigilar tanto las oportunidades como los riesgos de este trabajo con plataformas y ecosistemas diversos donde los aliados que den cobijo hoy tendrán más datos que nosotros mañana y pueden convertirse en competencia.



8.2. Impacto de la movilidad en la comercialización tendencia al B2B

La irrupción de **nuevos players**, como insrutech o las GAFAs obliga al sector asegurador a reinventarse, transformando su negocio actual e innovando en nuevos modelos de negocio.

El sector asegurador refuerza la apuesta por los servicios dirigidos a agentes y corredores, según CGEY.

La apuesta por los servicios de contratación on line dirigidos al usuario final, que durante los últimos años ha venido absorbiendo gran parte de la inversión en nuevas tecnologías tanto de las aseguradoras 100 % Internet como de las entidades tradicionales de este sector, se ha debilitado a favor del desarrollo de nuevos servicios B2B destinados a agentes y corredores. (CapGemini).

A los hechos anteriores hay que añadir el cambio que suponen en la distribución tradicional los seguros para plataformas de carsharing (Car2Go, etc.) y micromovilidad (lime, etc.) y la oportunidad que tienen las compañías para diseñar nuevos seguros adaptados a las necesidades de los usuarios de estas nuevas plataformas, muy distintos al usuario de coche privado.

8.3. Apificación

Hoy nadie discute el potencial de las **API**'s como generadoras de nuevos negocios. Aunque es necesario definir una **estrategia de apificación**.

Una buena estrategia de apificación no sólo permitirá modernizar y renovar las arquitecturas de la organización, también facilitará la migración de sistemas al Cloud y la conexión con plataformas de terceros.

Los API's desarrollan lo que podíamos denominar como omnicanalidad ampliada.

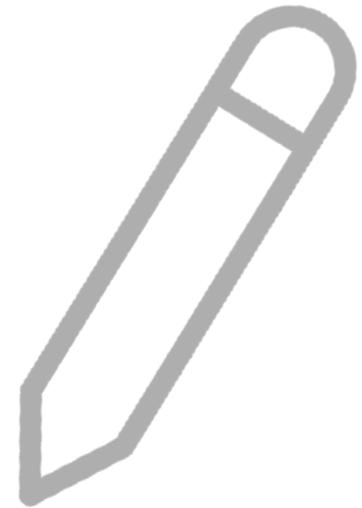
El desarrollo de AAPI's está fomentando el surgimiento de modelos de negocio digital que hay que conocer y cuya utilidad hay que estudiar, como los aglutinadores de ofertas o SuperAPPs, como ejemplo la plataforma Rappi colombiana que no incluye buscadores sino negocios transversales.

8.4. Oferta proactiva en función de comportamientos

Según **Accenture**, el 65% de los usuarios tiene más probabilidades de comprar si recibe las recomendaciones adecuadas, para lo que es fundamental el análisis de los datos del cliente.

Tecnologías como **Big Data** y la **Inteligencia Artificial** permiten a las organizaciones anticiparse a intenciones, motivaciones, expectativas e ilusiones individuales.

Por ejemplo, una tendencia detectada en el entorno del sector es que las generaciones más jóvenes comienzan a no entender el entorno web tradicional y todo lo realizan desde apps móviles.





8.5. Ecosistemas con terceros

En el sector asegurador, los ecosistemas se han convertido en una necesidad.



Según un estudio de **Accenture Strategy**:

- ✓ Para las compañías de seguros, los ecosistemas son una de las principales causas de disrupción en el sector.
- ✓ Los directivos que sean capaces de crear ecosistemas líderes en el mercado podrán asegurarse de ser disruptores y no víctimas de la disrupción.
- ✓ Los directivos de seguros sobrestiman sus ecosistemas, existiendo un desfase entre sus expectativas y las competencias reales.
- ✓ Las aseguradoras que realicen una apuesta firme alcanzarán economías de escala a través de sus ecosistemas y conseguirán un crecimiento rentable.



8.6. Omnicanalidad

El **reto de las compañías de seguros** es dar un enfoque completo al cliente, integrando información y procesos para que el usuario pueda comenzar una transacción por un canal y finalizarla por otro. La **omnicanalidad** es un modelo que afecta a toda la compañía, desde su modelo organizativo a la plataforma de tecnología.

Actualmente el **desafío**, como en el resto de sectores, es unificar todos estos canales y crear un negocio realmente omnicanal, donde se pueda traspasar la información de un canal a otro, en tiempo real, para ofrecer una mejor experiencia de compra o servicio.

Es necesaria una estrategia omnicanal coherente en la que se aprovechen las alianzas con terceros, siendo capaces de integrarnos en cualquier canal o cliente.

Surge como oportunidad o necesidad sectorial la creación de una plataforma exclusiva donde estén todos los actores.

8.7. La autogestión de los servicios

La autogestión se ha convertido en una clara **tendencia en el Sector**.

Los **consumidores** se han convertido en agentes activos con capacidades de autogestión, que demandan servicios más innovadores y personalizados.

Prácticamente, todas las compañías tienen un mensaje en esta línea:

“

Te ofrecemos nuestro servicio de autogestión que te permite operar a través de la web o la app, en forma rápida y segura.

”

9. Análisis de la clave 6: La gestión del cambio

9.1. Compromiso de la Alta Dirección

El compromiso de la **Alta Dirección** aparece como el factor determinante para acelerar los procesos de transformación.



Un **compromiso** que se tiene que visualizar y manifestar permanentemente:

- ✓ Dando ejemplo, siendo el primero que adopta los cambios y las nuevas formas de trabajar.
- ✓ Siendo coherente con la gestión.
- ✓ Tomando las decisiones necesarias para avanzar en el proceso.
- ✓ Eliminando barreras en la ejecución de la estrategia.
- ✓ Reconociendo el esfuerzo y los resultados.
- ✓ Valorando los errores como lección aprendida.
- ✓ Marcando hitos y haciendo el seguimiento.
- ✓ Fomentando la diversidad.
- ✓ Asignando presupuesto al cambio.

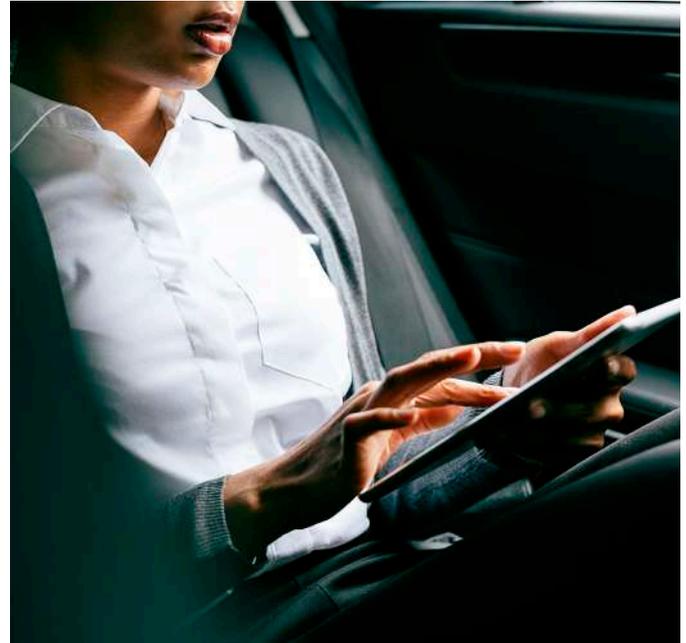
9.2. Necesidad de un nuevo liderazgo

El nuevo liderazgo del siglo XXI exige potenciar una serie de **habilidades** como:

> La generación de confianza, imprescindible en momentos de cambios continuos como el actual.

> La comunicación, el líder tiene que saber transmitir la estrategia y conseguir que su equipo entienda cuál es su propósito y objetivos.

> La colaboración, uno de los desafíos actuales de las organizaciones es la integración de las distintas ideas y generaciones.



> La agilidad de aprendizaje y adaptabilidad. La rapidez en la ejecución de los cambios, trasladando a los clientes la nueva oferta de valor, se ha convertido en una clara ventaja competitiva.

> La inteligencia contextual. Datos, datos y más datos. Por primera vez en nuestra historia y, por lo tanto, en el ejercicio del liderazgo, nos encontramos con ingentes volúmenes de información a gestionar que nos obliga a desarrollar una habilidad como la inteligencia contextual que no era necesaria.

> Desarrollar y promover el pensamiento creativo, la experimentación y la innovación. Según el WEF, la creatividad es una de las habilidades fundamentales del siglo XXI.

> La ejecución. Ser efectivo es un requisito esencial para cualquier líder.

> Establecer un nuevo modelo de liderazgo basado en perfiles cognitivos.

9.3. Priorizar el cambio cultural

La **disrupción digital** ha provocado el cambio de los modelos de negocio, el cambio en los comportamientos de los clientes y en las formas de trabajar, por lo que la transformación que se precisa para dar una respuesta a este nuevo escenario es una **transformación integral** (no tecnológica) que tiene como primer elemento la **cultura**.

Una cultura entendida como la suma de los hábitos de los profesionales que trabajan en la organización.

Conseguir este cambio cultural requiere:

- ✓ Un propósito claro e ilusionante.
- ✓ Una comunicación transparente, sistemática y bidireccional.
- ✓ Evolucionar el entorno.
- ✓ Simplificar la estructura organizativa.
- ✓ Redefinir el sistema de objetivos, etc.

“

Si quieres construir un barco no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo; primero has de evocar en los hombres el anhelo del mar libre y ancho

”

Antoine de Saint-Exupéry

9.4. Impulsar y reconocer a los agentes del cambio

Identificar los profesionales pro-cambio es una función de gran valor, que los directivos deben tener en su agenda y que, más de una vez, pasan por alto.

La mejor forma de promover el cambio en los equipos es la **participación y la colaboración** en los procesos de transformación.

9.5. El valor de aprender de los errores para crecer

De cualquier error podemos adquirir una mayor experiencia y una valiosa información de los procesos, puntos fuertes y débiles de nuestro negocio.

Si una empresa quiere ser innovadora debe aceptar que sus empleados cometan errores, si no lo acepta jamás será innovadora, por mucho que invierta en tecnología o consultoría.

9.6. Generar una comunicación disruptiva

“

Cuando la gente no sabe qué está pasando comienzan a surgir las especulaciones y se imaginan lo

”

Charles-Antoine Roger



La comunicación tiene que ser **clara, sistemática** (no cuando le convenga a la Dirección) y **bidireccional**.

A continuación recogemos algunas ideas para evolucionar la **comunicación interna**:

- > Generación de más experiencias y menos mensajes. De comunicar un mensaje a hacer sentir un mensaje.
- > Utilizar la gamificación.
- > Los empleados actores en los videos corporativos.
- > Capacidad de generar nuevas realidades.

La medición del impacto de las acciones de comunicación es otra buena práctica a incorporar.

9.7. Presupuesto orientado a la transformación

La falta de asignación de los recursos necesarios se identifica como una de las barreras del cambio y de la ejecución de la estrategia.

Los **presupuestos** deben tener todas las partidas necesarias asociadas al proceso del cambio y no solo el de tecnología. Por lo tanto, tienen que considerar:

- > Desarrollo de nuevas tecnologías.
- > Formación de Agentes / Embajadores del Cambio.
- > Comunicación.
- > Formación de los empleados en las nuevas habilidades.
- > Viajes y desplazamientos.





10. Análisis de la clave 7: El propósito como aportación de valor a la sociedad

10.1. Definir con claridad el propósito de la compañía

El propósito para las empresas no solo determinará su estrategia y posición para mejorar el mundo, sino que permitirá a sus trabajadores sentirse orgullosos e identificados con su lugar de trabajo y a los clientes conocer los valores de la marca.

Según un estudio de KPMG, las compañías más valoradas no cuentan con un mayor número de ventas, sino con características relacionadas con innovación y responsabilidad.

El primer paso sería comenzar por explicar el rol de las aseguradoras a la sociedad y la aportación de valor que representa por sí misma la función aseguradora. El sector está infravalorado cuando no directamente estigmatizado.

Es necesario establecer modelos de relación y comunicación que den valor al trabajo de las aseguradoras, haciendo los procesos más sencillos y transparentes para que se entienda el beneficio.

10.2. Evaluar el retorno de la RSC

Medir la **RSC** no es fácil, hay que definir unos objetivos claros y recopilar información objetiva más allá de la financiera. Al tratarse de un valor intangible de la empresa, los resultados deben cuantificarse desde una **perspectiva nueva y transversal**.

Retorno de la Responsabilidad Social Corporativa en la empresa



Fuente: LIALTA

Considerar el **ROI de las acciones** es alinear el propósito con el negocio. Es convertir la intención en acción y esta en coherencia.

10.3. Entender el compromiso del propósito a toda la cadena de valor

Lo podríamos denominar compromiso “**CANVAS**”.

La compañía prioriza los principios de su propósito en todas sus relaciones:

- > Clientes
- > Empleados
- > Proveedores
- > Partners
- > Competidores

El “**como**” adquiere la máxima relevancia en la actividad y actuaciones de la empresa.

10.4. Fomentar la prevención a nivel social

En la idea de construir la prevención como un movimiento social y liderarlo desde el sector.

Potencial desarrollo del **Manifiesto de la Prevención**.

Las nuevas tecnologías como facilitadoras del movimiento y su desarrollo.



10.5. Coherencia entre estrategia y acción

El desarrollo de una inteligencia social efectiva permitirá a las compañías controlar mejor su reputación y optimizar sus procesos de captación y gestión de clientes.

Se abren **dos ejes** claros de coherencia:

-  **La actividad del día a día de los profesionales de las compañías.**
-  **Las actuaciones de sus máximos dirigentes.**

La **Acción Social** debe estar en el foco de nuestro negocio. Algunas experiencias en marketing social no han sido bien entendidas, tal vez porque se alejaban del core. La esencia de la función aseguradora debe estar integrada en la labor social, empezando por el fomento de la prevención.

10.6. Propósito ilusionante y compartido

Compartir el propósito y los avances en su desarrollo y ejecución es un elemento esencial de transparencia, que clientes y mercado agradece y valora.

Alejado de las tradicionales campañas de marketing, tiene que ser una comunicación rigurosa en la que las compañías trasladan a resto de la sociedad cuáles son sus valores y qué actuaciones están desarrollando para llevarlas a la práctica.

Definido el propósito de la compañía, ésta debe desarrollar su responsabilidad y objetivos adelantándose a la regulación. Ir por delante de la legislación, acompañando a la sociedad en su realidad y necesidades.

10.7. Impulso de los ODS

Se identifican 10 ODS como de acción prioritaria en el Sector.

ODS de acción prioritaria en el sector asegurador



Contacto
Gabriela Pardos



Innovation Manager Vodafone
maria-gabriela.pardos@vodafone.com



vodafone
business

Vodafone España S.A.U 2019. Este documento ha sido publicado por Vodafone de forma confidencial y no deberá reproducirse ni total ni parcialmente sin el previo consentimiento por escrito de Vodafone. Vodafone y los logotipos de Vodafone son marcas comerciales del Grupo Vodafone. Otros nombres de productos o empresas aquí mencionados pueden ser marcas de sus respectivos propietarios. La información incluida en esta publicación es correcta en el momento de su impresión. Dicha información puede estar sujeta a cambios, y los servicios se pueden ser modificados, completados o suspendidos por Vodafone sin previo aviso. Todos los servicios están sujetos a los términos y condiciones, de los cuales se puede obtener una copia a petición.

Copyright 2020 © Vodafone