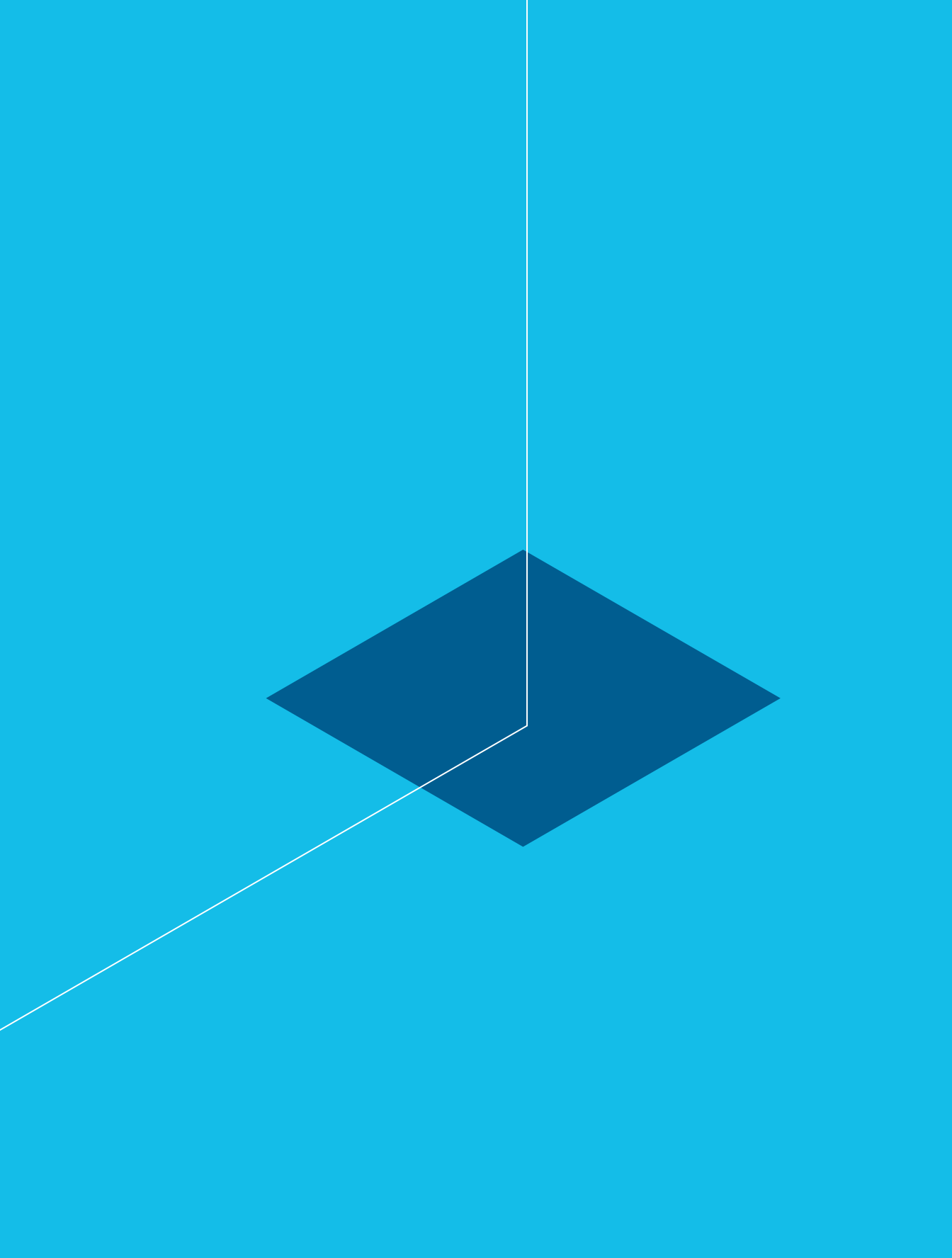


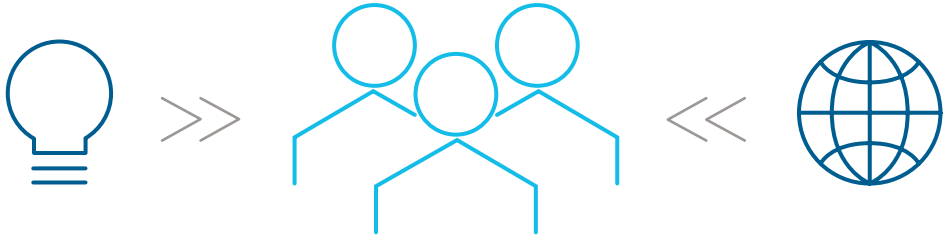


Enfoque en el cliente en la era digital





¿Por qué lo hacemos?



Como explicamos en la primera entrega de nuestra serie Soluciones para el futuro, “The Future Playbook” (El libro de tácticas para el futuro), realmente las aseguradoras fueron de las primeras en adoptar tecnología de vanguardia. En ese momento, el ritmo de desarrollo de productos era mucho más lento, el acceso público a Internet era solo una teoría, los negocios se llevaban en persona o por teléfono y los clientes eran más pacientes y comprensivos. Las aseguradoras sobrevivían con sus fondos de capital, sus modelos patentados y sus viejas formas de hacer negocios. Fue entonces cuando llegaron las fuerzas digitales para cambiar el mundo, a un ritmo que pocos habían podido predecir y para el que casi nadie estaba preparado.

A medida que se intensifica el ritmo de la transformación, hay algo que está claro: para triunfar en el mercado de

los seguros moderno, las aseguradoras deben centrarse primero y ante todo en las expectativas cambiantes de sus clientes, originadas a menudo por la influencia diaria de factores que nada tienen que ver con el mundo de los seguros. En esta entrega de nuestra serie Soluciones para el futuro, exploraremos las herramientas, las técnicas y las estrategias de las que pueden sacar partido las aseguradoras para triunfar, y profundizaremos en tres conceptos clave:

- La naturaleza variable del enfoque en el cliente en los seguros generales (P&C)
- Las nuevas formas de satisfacer al consumidor de seguros moderno
- Las innovaciones que las aseguradoras han introducido para alterar el mercado tradicional de los seguros

Tiempos diferentes



Un nuevo panorama

Las aseguradoras que no pueden seguir el ritmo del cambio dentro y fuera del sector de los seguros se enfrentan a un reto sin precedentes ante la intensificación de las expectativas de los clientes, independientemente de sus líneas de negocio, su estabilidad financiera ni una sólida reputación. Quedaron atrás los días en los que el sector podía esconderse tras la fuerza psicológica

de las normas establecidas. Las principales aseguradoras de hoy en día saben que ofrecer cotizaciones al instante haciendo tan solo un puñado de preguntas, mostrar una transparencia absoluta a lo largo del proceso de tramitación de siniestros y proporcionar otras experiencias sin precedentes ya se están convirtiendo en elementos esenciales en la carrera por el crecimiento en concepto de primas.



Estos son los comentarios que ofrecieron varios líderes del sector de los seguros sobre su estado de preparación ante este desafío tras ser encuestados para un reciente informe de Celent:

- “Históricamente, en el sector de los seguros hemos tendido a observar demasiado a la competencia y eso nos arrastra hacia la mediocridad. No debemos preocuparnos de la competencia, porque somos mejores. Lo que de verdad importa ahora es cumplir las expectativas de los clientes”.
- “La experiencia del cliente cambia constantemente y en ella influyen empresas que nada tienen que ver con nuestro sector”.
- “Para el sector de seguros es difícil ofrecer experiencias de cliente digitales, ya que, durante mucho tiempo, el sector no tuvo conocimiento del cliente. Es algo que no tenemos adquirido. Nos hacen falta ideas innovadoras”.



Ser una aseguradora centrada en el cliente en la actualidad tiene muchas implicaciones, por nombrar algunas: hacer que las interacciones entre los clientes y las aseguradoras sean fluidas y sencillas, presentar productos de seguros personalizados y mantener la empatía a medida que aumenta la automatización de los procesos. Así mismo, según evoluciona rápidamente el panorama de los seguros, las aseguradoras son cada vez más conscientes de que deben realizar cambios fundamentales para satisfacer las necesidades de los asegurados.

A pesar de la autopercepción que tienen las aseguradoras de que están haciendo lo adecuado al adoptar nuevas tecnologías que aportan una flexibilidad significativa a la creación de experiencias de clientes únicas,¹ el cambio todavía lleva la delantera a muchos de sus planes, ya que estas caen en la trampa de compararse solo con la competencia directa, en lugar de centrarse en el enfoque en el cliente y aprovechar al máximo las herramientas que tienen a su disposición.

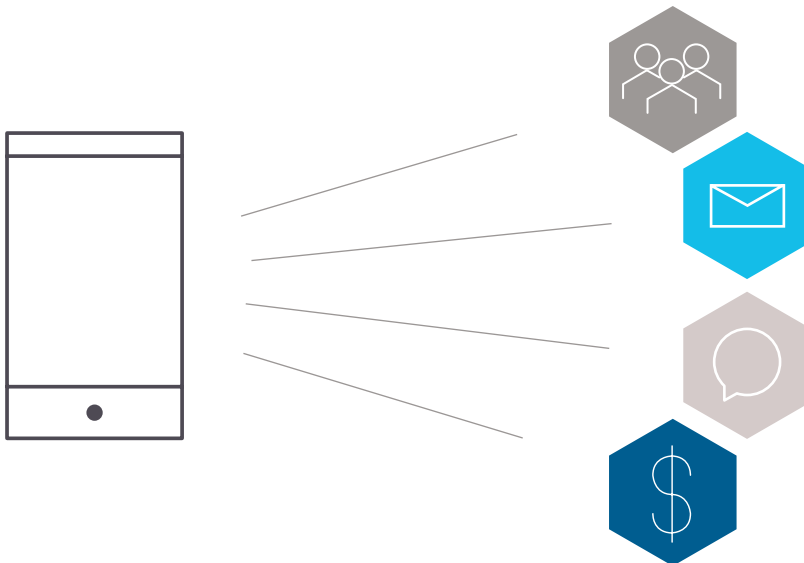
¹ Celent: *Pace of Change: Critical Drivers Impacting the Transformation of Insurance*, 2019: por la mínima, los encuestados mostraron confianza en cuanto a su capacidad de adoptar nueva tecnología o adaptarse a ella a una velocidad suficiente. Más de la mitad (61 %) se definió como “algo confiado” o más, mientras que el 54 % se definió como “algo confiado” o menos.

El dilema de la cámara de resonancia

Desde hace mucho tiempo, las aseguradoras han desarrollado sus productos y han diseñado sus experiencias de usuario examinando las ofertas de sus competidores directos, intentando copiarlas o mejorarlas ligeramente. En consecuencia, a pesar de que el coste de la cobertura puede variar entre una aseguradora y otra en una línea de negocio dada, el producto propiamente dicho, el proceso mediante el cual se obtiene y los medios empleados para satisfacer las necesidades del asegurado apenas han cambiado.

Mientras tanto, los líderes de otros sectores reajustan constantemente sus listones de servicio al cliente. De

hecho, empresas como Amazon o Zappos e importantes instituciones financieras no dejan de crear experiencias que mueven a los consumidores a ser más exigentes con todos aquellos con quienes hacen negocios. Las aseguradoras que sigan haciendo caso omiso a la importancia de este cambio sísmico en el enfoque en el cliente pronto descubrirán que recuperar el terreno perdido ante sus competidores más previsores puede ser complicado, si no imposible. Como dijo Celent acerca de este efecto de cámara de resonancia: “Esta concesión refleja un enfoque tradicional sobre cómo satisfacer a los clientes digitales actuales cada vez más infructuoso”.



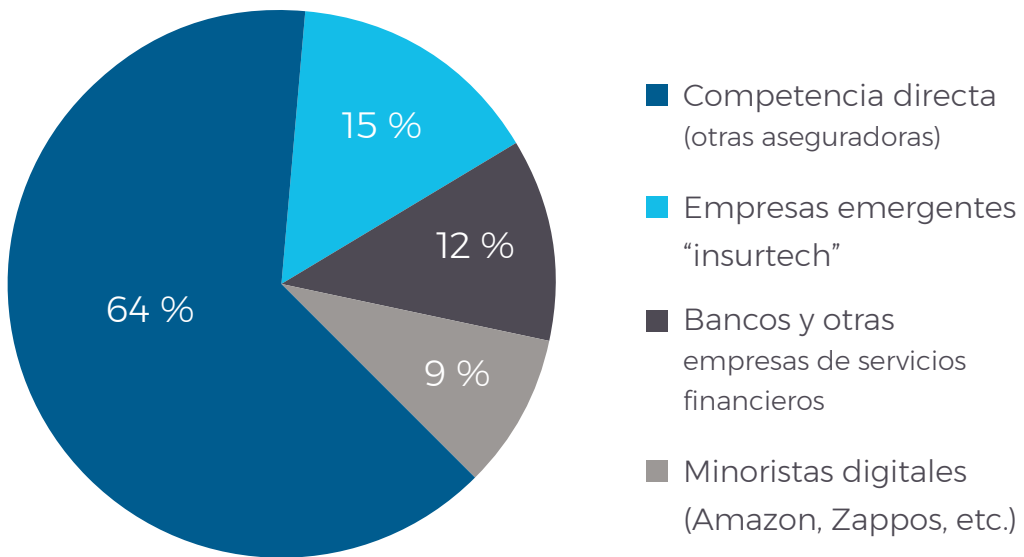


Figura 17: "Cuando compare el compromiso del cliente que obtiene su aseguradora con el de otras empresas, introduzca el porcentaje del esfuerzo comparativo total invertido en comparar su empresa". Fuente: Celent

El consumidor actual espera disfrutar de experiencias fluidas en cualquier compra que realice y, aunque esta tendencia ciertamente la ha definido la innovación introducida por los minoristas digitales, se ha expandido para crear una mentalidad de conveniencia implícita en todas las transacciones. Si no la obtienen, sus potenciales clientes no aceptarán

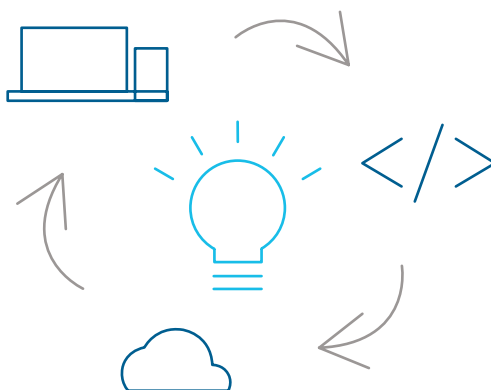
simplemente que el sector de los seguros no prioriza su experiencia, sino que acudirán a la competencia en busca de ese nivel de acomodación que esperan. Afortunadamente, existen herramientas para construir el sector de los seguros del futuro. Ha llegado el momento de adoptarlas y cambiar hacia un enfoque en el cliente real.

Pensar y crear de manera diferente

Plataformas del futuro

Durante décadas, las tecnologías locales heredadas han obstaculizado las oportunidades de innovación de las aseguradoras con proyectos de programación de código largos y complejos y diseños inflexibles. Estos sistemas no se diseñaban para funcionar con aplicaciones y orígenes de datos externos, solo su mantenimiento requería recursos significativos y limitaban seriamente la capacidad de las aseguradoras de crear nuevas formas de hacer negocios. En palabras de EY: “Aunque la importancia de los sistemas con ordenadores centrales es conocida, ya que estos proporcionaron durante mucho tiempo un entorno estable para procesos críticos, son tremendamente ineficaces en el entorno empresarial actual. Las aseguradoras que todavía utilizan sistemas heredados no pueden ser lo suficientemente ágiles para competir en la era digital, ya que

esas tecnologías son como una losa que les impediría progresar”.² Hoy, las aseguradoras tienen acceso a tecnologías que las liberan de las limitaciones de los sistemas heredados y les permiten moverse rápido, pensar diferente y diseñar productos y experiencias adaptados a las expectativas del cliente de seguros moderno. Las API robustas, las herramientas de configuración bajas en codificación y el software como servicio (SaaS) ofrecen al sector de los seguros la posibilidad de diseñar basándose en las posibilidades, no en las limitaciones.



² Fuente: <https://www.ey.com/cn/en/industries/financial-services/insurance/ey-are-legacy-systems-or-legacy-mindsets-your-digital-transformation-nightmare>

Abiertas y conectadas

Ofrecer una experiencia de usuario con un aspecto y estilo únicos ya no supone el mismo reto que cuando las interfaces de front-end y los sistemas de back-end estaban conectados por una gran cantidad de código personalizado. Ahora, el diseño de las plataformas de seguros está abierto a la entrada de prácticamente cualquier origen: un proveedor de datos de terceros que elimine el número de preguntas de un formulario, por ejemplo, o un front-end único que envíe y devuelva información con aplicaciones esenciales ininterrumpidamente en tiempo real.

Gracias a las API, las aseguradoras pueden combinar el poder los mejores sistemas Core de su clase con la información y la sofisticación visual necesarias para ofrecer a los clientes el nivel de sencillez y comodidad que experimentan cuando realizan transacciones bancarias o compran en línea.

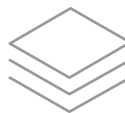


Diseñadas para el cambio

Realizar cambios sencillos en los productos de seguros existentes, por no hablar de diseñar otros completamente nuevos en el mercado, suponía un reto formidable en los tiempos de las pantallas de terminal y los ordenadores centrales. Algo aparentemente tan sencillo como eliminar una sola pregunta de suscripción de pólizas de un producto dado podía requerir un presupuesto de siete cifras y un plazo de proyecto de 90 días.³ Un equipo dedicado de programadores expertos tendría que actualizar, pieza a pieza, el sistema de administración de pólizas del producto, así como las pantallas y los formularios asociados, todo en aras de un cambio que, en última instancia, proporcionaría tan solo una modesta mejora en la experiencia del usuario.

Tal sacrificio en el dinámico mercado de hoy en día sería algo impensable, dada la velocidad que ofrecen las plataformas bajas en codificación. Por diseño, las reglas de negocio de las aseguradoras están separadas de las aplicaciones esenciales, lo que simplifica y agiliza el proceso de crear o modificar productos de seguros. Además, como los usuarios empresariales pueden ocuparse de este trabajo, en lugar de los desarrolladores, se minimiza el despilfarro de recursos.

³ Fuente: <https://www.propertycasualty360.com/2018/08/10/managing-the-cost-of-technology-implementation/?sreturn=20190729143000>



Sencillas, seguras, escalables

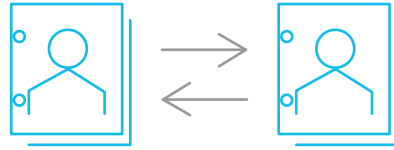
Los sistemas Core locales, que en su día fueron algo cotidiano para las IT de los seguros, siempre tuvieron inconvenientes inherentes. Mantener las propias aplicaciones y la infraestructura necesaria para ejecutarlas requiere mucha mano de obra, recursos altamente cualificados y costes significativos. Proteger los datos confidenciales y la propiedad intelectual de los ataques externos exige importantes mecanismos de defensa y el trabajo de los expertos más reconocidos en su área profesional. Además, aumentar la capacidad física para satisfacer la demanda, por ejemplo, durante períodos con altos volúmenes de siniestros, como sucede cuando hay desastres naturales, puede provocar grandes retrasos de procesamiento mientras los asegurados esperan la resolución.

Con tantos activos tangibles y desventajas competitivas, no sorprende que las aseguradoras se estén

alejando masivamente del modelo local; el 63 % de las aseguradoras pretendía ampliar sus inversiones en software como servicio (SaaS) en 2019, una tendencia que sigue en aumento.⁴ El SaaS elimina la carga de IT en cuanto a mantenimiento de servidores, administración de plataformas, actualizaciones de sistemas y clasificación de problemas, delegando en proveedores especializados. Los productos SaaS externalizan completamente los aspectos más desafiantes del mantenimiento de sistemas Core en empresas especializadas que dedican sus propios recursos a mantener el software en funcionamiento y a proporcionar actualizaciones con regularidad, mientras que las empresas de hospedaje en la nube de primer nivel asumen la responsabilidad del mantenimiento de la seguridad y el servidor. Por otro lado, las aseguradoras pueden centrarse en la creación de productos de seguros y experiencias de cliente que les permitan diferenciarse en el mercado.

⁴ Fuente: <https://hovarica.com/insurer-it-budgets-and-projects-2019/>

Conocer su público



Ahora que las aseguradoras tienen acceso a los componentes fundamentales de productos y experiencias diferenciados orientados al cliente, deben averiguar lo que realmente esperan sus asegurados a fin de poner a su disposición las herramientas necesarias para su debido aprovechamiento. Mantener un diálogo con los actuales titulares de pólizas para conocer sus preocupaciones y sus deseos pone al alcance de las aseguradoras las voces que pueden influir en la siguiente revolución de las coberturas y servicios tradicionales. Al realizar investigaciones sobre la experiencia del usuario (UX) con grupos focales, las aseguradoras pueden obtener información muy valiosa que, de otro modo, requeriría un trabajo de minería de datos considerable. Incluso utilizando las herramientas de inteligencia empresarial más sofisticadas, todavía podría perderse la perspectiva humana, vital para un desarrollo y un trabajo de diseño verdaderamente innovadores.

Este es un proceso de dos direcciones: para crear algo totalmente nuevo, es fundamental eliminar las

suposiciones al máximo y diseñar con intencionalidad y claridad. Un aspecto esencial de este proceso es diseñar para perfiles o personajes ficticios que representen consumidores de seguros del mundo real. Estos personajes ayudan a los equipos de producto, diseño y desarrollo, entre otros, a conocer mejor a los consumidores y, por lo tanto, los flujos de trabajo de usuario, los wireframes y las arquitecturas de páginas web están mejor fundamentados. Además, y quizás lo más importante: le ponen "cara" a los casos de los usuarios, fomentando la empatía y el conocimiento de los clientes reales. Cuanto mejor conozcan los líderes empresariales y de IT a estos personajes, mejores serán los productos, los servicios y las interfaces de la aseguradora. La demanda de experiencias personalizadas está transformando el modo en que las aseguradoras se diferencian de la competencia. Para satisfacer esta demanda, las aseguradoras deben obtener un conocimiento profundo de su ideal de consumidor, que, por diseño, es el reflejo de un personaje bien creado.

Crear asegurados modelo

Los personajes son especialmente importantes en el mundo de los seguros, dada la naturaleza compleja de los productos empleados para cotizaciones, compras, procesos, facturación y gestión de siniestros. Cuando se mantiene el foco en los usuarios durante el proceso de desarrollo, se obtienen productos y experiencias más útiles y viables, y de mayor aceptación. Así mismo, el aspecto más importante del diseño basado en personajes es investigar y probar continuamente con los usuarios durante todo el proceso de diseño y desarrollo.

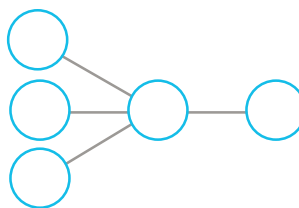
Es fundamental identificar los tipos de usuario específicos de cada producto que se ofrezca o se tenga previsto comercializar; cada producto debe tener múltiples personajes, ya que cada usuario representado tiene su propio conjunto de necesidades, metas, preocupaciones e influencias. La creación de personajes optimizados requiere lo siguiente:

- Realizar una profunda investigación, llevar a cabo encuestas, entrevistas, simulacros de sesiones y pruebas de usabilidad. Es necesario hablar con los usuarios todo lo que se pueda y registrar todos sus comentarios, tanto positivos como negativos.
- Analizar y segmentar los datos de la investigación para identificar patrones conductuales y demográficos que puedan orientar en el desarrollo y diseño.

- Crear perfiles de usuario a partir de sus interacciones y en relación con productos de seguros específicos, así como otros usuarios modelo.
- Documentarlo todo. Crear descripciones de los personajes, con comportamientos, rasgos y necesidades de cobertura, y detallar sus matices como si se estuviera escribiendo la historia de una persona real.
- Permitir la socialización de estos personajes dentro de toda la organización siempre que sea posible, obteniendo comentarios de un conjunto diverso de interesados internos. Las aportaciones de un conjunto de individuos amplio siempre serán una parte indispensable del proceso.

A medida que se avanza en el diseño y el desarrollo, los personajes deben desempeñar un papel importante en la definición de casos de uso y en la concepción y validación de soluciones. En todo este proceso, para la investigación de los usuarios se pueden usar personas reales que representen a los personajes objetivo de cada producto concreto. En última instancia, este nivel de interacción con los usuarios ayuda a entender completamente sus necesidades, así como a validar los diseños para garantizar unos resultados positivos.

Un cambio desde dentro



Adoptar nuevas herramientas y procesos para responder a las expectativas de los clientes es bastante sencillo, pero solo en teoría. La realidad es que las aseguradoras tienen metodologías, mentalidades, estructuras y silos profundamente arraigados que pueden complicar, o impedir del todo, cualquier cambio radical. Antes de buscar iniciativas para adentrarse en territorio desconocido, es preciso alinear las expectativas y las metas de todos los interesados internos y, de manera más crítica, los puntos de vista de los líderes empresariales y de IT.

Si no se tiene la aceptación de todas las personas involucradas, siempre existe el riesgo de pasar por alto pasos importantes o, lo que es todavía peor, tener que abandonar un proyecto del todo si hace falta un cambio de planes o de asignaciones de recursos a causa de algún imprevisto. Para protegerse de tales desenlaces y garantizar el éxito de las nuevas iniciativas enfocadas al cliente, las aseguradoras deben capacitar a los líderes de experiencia del cliente en todas las unidades de negocio, y harían bien en adoptar un programa de gestión de cambios diseñado para la transición del negocio a nuevas metas y horizontes.

Abrir camino

Identificar a las partes interesadas del negocio que están mejor posicionadas para ser la voz de los clientes, y darles la capacidad de impulsar nuevos proyectos, da credibilidad interna a las iniciativas enfocadas al cliente y proporciona la base del éxito en el mercado abierto. Estos individuos pueden desempeñar funciones diversas en la organización, pero les unen cualidades y objetivos comunes.

Con independencia del cargo que ocupen, los líderes de experiencia del cliente fomentan la lealtad de los clientes (y, en algunos casos, de los agentes) a través de interacciones en cada punto de contacto, ya sea de marketing, distribución, suscripción de pólizas, siniestros o facturación. Así mismo, dada la oportunidad, trabajarán para rediseñar todos los aspectos de la organización de modo que estén más centrados en el cliente y actuarán como defensores de los programas de “voz del cliente”, como las actividades con grupos de usuarios que hacen que el diseño basado en personajes sea tan impactante.

Transformación por diseño

A pesar de contar con los líderes adecuados, para cambiar el modo de pensar y actuar de una organización bien establecida no basta con la intención: deben implementarse procesos que garanticen la transición de la cultura corporativa a un modelo adaptable más ágil. Es aquí donde un programa de gestión de cambios puede marcar la diferencia entre un experimento costoso y un cambio operativo abismal.

Una gestión de cambios organizativos requiere primero identificar los grupos y las personas que necesitarán cambiar como resultado de un proyecto y de qué forma necesitan cambiar. A continuación, el proceso implica la creación de un plan personalizado para garantizar que los empleados afectados reciban la información, el liderazgo, la orientación y la formación que necesitan para cambiar con éxito. La principal prioridad de las actividades de la gestión de cambios organizativos debe ser impulsar transiciones individuales satisfactorias.

La aseguradora comercial AXIS ha reformado recientemente su pila tecnológica con el objetivo de mejorar la eficacia y buscar oportunidades de mercado que eran inaccesibles con los sistemas heredados. Su CIO, Darryl Catts, atribuye el éxito de este proyecto al programa de gestión de cambios que puso en marcha antes de dar ningún paso para actualizar las operaciones de back-office.

“Al principio tuvimos que pelear mucho, pero finalmente designamos funciones para la gestión de cambios e involucramos también a los líderes”, recuerda Catts. “Antes hablábamos de la empresa por un lado y del departamento de IT por otro. Ahora hablamos de todos nosotros. Que ahora la empresa sea la propietaria de estos procesos es fenomenal”. Como resultado, el proyecto fue todo un éxito en cada paso del camino, lo que permitió a AXIS optimizar radicalmente el número de sus productos y reducir el tiempo de suscripción de pólizas un 75 %.⁶

⁵ <https://www.prosci.com/resources/articles/what-is-change-management>

⁶ <https://www.cio.com/article/3267641/insurance-firm-banks-on-change-management-in-digital-overhaul.html>



Las primeras medidas orientadas al enfoque en el cliente fueron pequeñas pero tuvieron una adopción y popularidad generalizadas en el sector de los seguros. El pago de facturas en línea se convirtió en un estándar del sector aparentemente de la noche a la mañana y conceptos tan sencillos como los paquetes de pólizas (los titulares de pólizas que combinan su cobertura de automóvil con otra póliza siguen disfrutando de unos niveles significativamente más altos de

satisfacción con sus aseguradoras)⁷ se consideraron revolucionarios. Hoy en día, las tecnologías modernas ofrecen posibilidades muy superiores. Si se cuenta con las personas adecuadas para conducir a las aseguradoras hacia el enfoque en el cliente, los procesos correctos para guiarlas y las herramientas idóneas para crear con rapidez, las ideas más audaces y las empresas que las hagan realidad serán las que definan el futuro de los seguros.

⁷ <https://www.jdpower.com/business/press-releases/2019-us-auto-insurance-study>

Ideas en acción

Cerity

Una visión totalmente nueva que busca la sencillez elegante

Los visionarios de seguros de Employers Holdings vieron la oportunidad de usar soluciones SaaS modernas y configuración baja en codificación para cambiar una de las líneas comerciales más complejas: las indemnizaciones por accidente laboral. Sabiendo que la rapidez en llegar al mercado podía marcar la diferencia entre tener la ventaja de ser el primero y ser un segundón, Employers evitó hacer grandes cambios técnicos y organizativos, y creó una nueva división desde cero: Cerity.

Sin ninguna infraestructura y con tan solo cuatro empleados, el reto al que se enfrentó Cerity para crear una solución de seguros totalmente funcional en un tiempo mínimo fue importante. La empresa buscó soluciones existentes para todos los aspectos del negocio, lo que justifica gran parte de la rapidez de la aseguradora para llegar al mercado.

Esta visión de empezar de cero permitió a Cerity pensar y actuar como una empresa emergente y poner el negocio en funcionamiento en tan solo 12 meses. La solución de Cerity, que ofrece una distribución en línea directa al consumidor a través de un front-end personalizado de diseño propio, puede proporcionar cotizaciones a medida y generar una póliza en cinco minutos o menos. Su modelo de precios predictivo tiene hasta 100 precios, lo que hace que cada cotización sea tan única como los negocios que protege.

Al ser receptivo a las necesidades de los propietarios de las pequeñas empresas y diseñar una solución para atenderlas con tecnologías listas para el futuro, el equipo de Cerity pudo crear un negocio totalmente operativo desde cero en menos tiempo del que muchas aseguradoras todavía encadenadas a sistemas heredados tardan en introducir solo un producto nuevo.

Ideas en acción

BHSI Australia



Un enfoque austero para la expansión comercial agresiva

La aseguradora Berkshire Hathaway Specialty Insurance, que ya había establecido un negocio sólido y muy rentable en sus dos primeros años, en 2015 deseaba entrar en nuevos mercados con rapidez. El mercado de los seguros en auge en Australia estaba preparado para la competición y BHSI se puso en marcha a todo motor.

Con un criterio general para crear una operación sostenible y rentable, lo más rápido posible y con el menor coste, el equipo local de la aseguradora se dispuso a lanzar las suscripciones de pólizas, los servicios de pólizas y las operaciones de siniestros en tan solo un año.

Los directores australianos de BHSI, sin personal de IT disponible, echaron mano de las soluciones SaaS bajas en codificación de la empresa para poner en pie productos adecuados a

los objetivos y adaptados al mercado local, y recurrieron a suscriptores, analistas de negocios y otros usuarios empresariales para configurarlos.

BHSI logró llegar al mercado antes de lo previsto y ha estado introduciendo nuevos productos en una media de seis semanas, muy inferior a la media del sector. Lo consiguió aprovechando las herramientas modernas y adaptando un modelo existente para el éxito en el mercado australiano. Al delegar el mantenimiento de IT y otras tareas relacionadas con los sistemas Core locales y el desarrollo con alta codificación a un proveedor SaaS especializado, BHSI se pudo centrar en la innovación en productos y las experiencias de los clientes. Como consecuencia, la aseguradora ha sido reconocida con premios locales durante tres años consecutivos.

Reflexiones finales



Atrás han quedado los tiempos en que se diseñaban productos de seguros y experiencias de cliente estereotipados entre funciones corporativas aisladas. Con las herramientas disponibles hoy en día se puede (y se debe) conseguir mucho más para impulsar las innovaciones intuitivas que los clientes esperan. Para garantizar un futuro rentable, las aseguradoras deben adoptar completamente las nuevas tecnologías y posibilidades

de hoy en día, implementar cambios organizativos que empoderen a los defensores del cliente y rediseñar el sector de los seguros como un entorno donde prime el cliente.

Las aseguradoras tienen ante sí una gran oportunidad de abrazar el cambio y avanzar impertérritas. Conseguirán nada menos que definir una nueva era para el sector.



Duck Creek
Technologies

Copyright © 2020 Duck Creek Technologies. Todos los derechos reservados. Información de propiedad exclusiva.

03/2020