

Insurtechs y aseguradoras: cómo garantizar el éxito de la colaboración

Por Sarah Salem, Gen Re, Colonia

Las *insurtechs* aparecieron en la escena de los seguros hace diez años y han ido cambiando poco a poco el terreno de juego de los seguros tradicionales. Han destacado por anticiparse a las cambiantes demandas de los clientes y satisfacerlas rápidamente, y está muy claro que han tenido un impacto innovador en muchos aspectos de la experiencia tradicional del cliente de seguros.

Hemos visto innovaciones en la gestión para la incorporación de los clientes y en la cumplimentación de las solicitudes, en la suscripción médica, en el pricing, en el proceso de gestión de los siniestros y en el proceso general de retroalimentación.

Por tanto, las aseguradoras ya no pueden permitirse ignorar estos cambios y se enfrentan a la decisión de (i) adaptarse para seguir compitiendo a largo plazo o (ii) colaborar y asociarse con estos disruptores para integrar sus ideas en el proceso de creación de valor de los seguros. Para el sector de los seguros tradicionales, esta «disrupción» ha sido más una oportunidad que una amenaza.

Una nueva generación de clientes

En el centro del sector de los seguros hay un cliente con expectativas que cambian dinámicamente. La hiperpersonalización de la oferta de seguros es una de las tendencias que está redefiniendo el sector, impulsada por esta expectativa del cliente y la disponibilidad de los datos y las herramientas necesarias.

El acceso a más información sobre cada cliente está creando la oportunidad de disminuir las interacciones puntuales e innovar el compromiso continuo que se tiene con él. Este conocimiento más profundo de las necesidades del cliente permite personalizar y cambiar las ofertas a lo largo del ciclo de vida del consumidor.

Sin embargo, requiere una clara comprensión de la hoja de ruta de la experiencia del cliente y de todos los posibles puntos de contacto para maximizar el compromiso del consumidor y minimizar sus complicaciones.

Este enfoque centrado en el cliente está impulsando la revisión del propio producto de seguro. Las demandas y expectativas de los clientes, que cambian de forma dinámica, están transformando los productos de seguros en productos nativos digitales y a la carta, con acceso, evaluación y pago instantáneos y sin papeles, al tiempo que exigen más transparencia en el proceso de fijación de precios y siniestros. Todas estas son áreas donde las compañías de seguros tradicionales tienen menos experiencia y donde sus potenciales socios son especialistas: las *insurtechs*.

Contenido

Una nueva generación de clientes	1
La variable «insurtech»	2
Fundamentos de colaboración	2
Cómo configurar una colaboración satisfactoria	3

La variable «insurtech»

Para entender mejor cómo puede tener éxito una colaboración, tenemos que entender exactamente qué son las *insurtechs*. A pesar de que el término se acuñó en 2010, la definición de lo que abarca sigue siendo vaga. La interpretación más básica del término es que combina tecnología y seguros.

Las *insurtechs* se caracterizan por adoptar la tecnología en una fase temprana y, por tanto, casi siempre son nativas digitales. Sin el lastre de los sistemas heredados y de su gestión, las *insurtechs* son capaces de construir rápidamente y con poco esfuerzo basándose en las nuevas tecnologías emergentes, como el big data, el aprendizaje automático, la nube y el Internet de las cosas. Aprovechan estas tecnologías más avanzadas para crear soluciones para el sector de los seguros. Esto proviene claramente de un profundo conocimiento de la tecnología, sus casos de uso y sus aplicaciones, ya sea telemática, cadena de bloques o drones, todos ellos ejemplos que vemos en el panorama actual de las *insurtechs*.

Las *insurtechs* se caracterizan por la focalización. Se centran en un aspecto de la cadena de valor de los seguros — línea de negocio, segmento de clientes o proceso de aseguramiento— y pretenden abordar un problema específico del cliente automatizando, simplificando o aumentando la transparencia del proceso.

Reinventan la experiencia del cliente y se centran en mejorar muchos de sus aspectos, lo que se traduce en

una propuesta de valor mejorada, un proceso de interacción simplificado y una mayor transparencia del producto y la experiencia de compra. Tienen a buscar nichos dentro del mercado de los seguros en los que puedan ofrecer los cambios que prometen y, por tanto, ganar credibilidad.

El hecho de que las *insurtechs* sean disruptoras del modelo de negocio de los seguros tradicionales al innovar en la propuesta de valor para el cliente también se puede interpretar desde otro punto de vista. Por ejemplo, innovan aumentando la eficiencia operativa y, por tanto, reduciendo el tiempo de entrega y el coste para el cliente. Su modus operandi consiste en automatizar una parte de la cadena de valor, ya sea un proceso, un servicio o una interacción, basándose en sus conocimientos tecnológicos y generando así valor para el cliente final o para la propia compañía de seguros.

Fundamentos de colaboración

Para entender mejor cómo podría ser un proceso de colaboración, decidimos analizar en profundidad ejemplos de integración entre compañías de seguros y una *insurtech* bien conocida por Gen Re en el ámbito de la oferta de una plataforma de bienestar.

Las compañías de seguros habían creado una plataforma para el compromiso con sus clientes a posteriori de la emisión de la póliza. Su objetivo era ofrecer a sus clientes acceso a aplicaciones que pudieran ayudarles a llevar un estilo de vida saludable, a hacer ejercicio y a la salud mental y el bienestar en general.

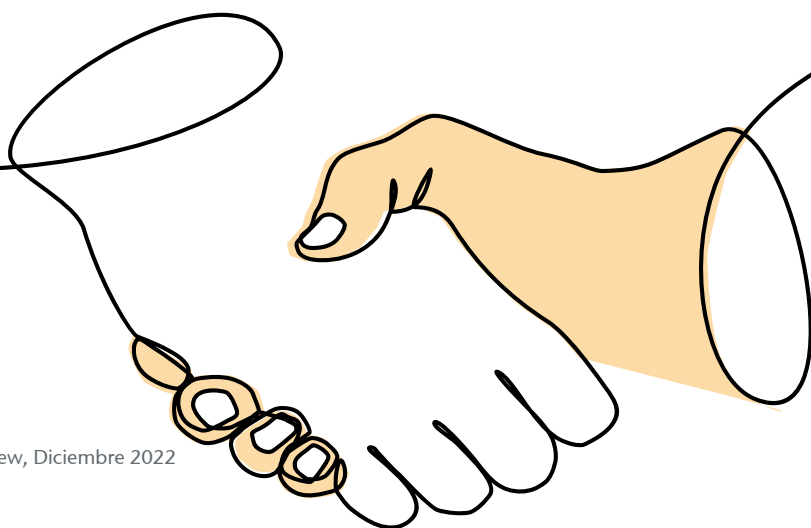
La *insurtech* que nos ocupa es una empresa de tecnología sanitaria que ofrece soluciones en el ámbito de la evaluación y la mejora de la salud. Sus productos se basan en evidencias y tienen a sus espaldas un historial de éxitos. Dichos productos también permiten la integración de otros socios a través de la plataforma para que la experiencia del cliente sea perfecta.

Las compañías de seguros han contratado a las *insurtechs* para innovar, automatizar y mejorar el compromiso con el cliente después de que este haya contratado una póliza, lo que permite más puntos de contacto con él, un valor añadido palpable y la generación potencial de datos para personalizar mejor las ofertas futuras.

Para preparar el proceso de colaboración, ambas empresas examinaron en profundidad algunas cuestiones de cada proyecto:

■ ¿Están las empresas bien penetradas?

Las colaboraciones entre aseguradoras e *insurtechs* casi siempre entran en la categoría de grandes empresas vs. pequeñas empresas. En este tipo de cooperaciones, los objetivos de ambas partes deben comunicarse adecuadamente y desglosarse en fases y metas con el acuerdo mutuo. La sincronización de las expectativas entre las empresas es de suma importancia debido a la novedad del proyecto en el que colaboran. También es importante que ambas partes estén comprometidas con el proyecto. En algunos casos, las *insurtechs* podrían sentirse en una



posición de negociación más débil y podrían terminar vendiendo a la baja o infravalorando su servicio o producto.

■ ¿Coinciden los modelos de negocio?

La mayoría de las *insurtechs* buscan ganancias a corto plazo, mientras que las compañías de seguros trabajan en un plazo más largo y con menores restricciones de flujo de caja. Las *insurtechs* venden un producto o un servicio que requiere en muchos casos una exploración para su materialización. Esta fase implica un alcance impreciso y, si no se debate y se contrata adecuadamente, podría dar lugar a una pérdida de enfoque en el alcance así como a trabajos no facturados, algo que supone una enorme pérdida de oportunidades cuando el objetivo principal es el crecimiento y la eficiencia de costes. Es necesario que ambas partes aclaren estas diferencias fundamentales en los modelos de negocio antes de iniciar una colaboración.

■ ¿Hay aceptación de la otra parte interesada?

Para garantizar el éxito de un nuevo proyecto impulsado por la tecnología, es necesario que la compañía de seguros sepa aceptar la otra parte interesada. A menudo el departamento de innovación integra la *insurtech* en el negocio, y en estos

casos es de suma importancia que los departamentos de ventas, TI y cualquier otra parte implicada sean conscientes de los objetivos y los hitos, crean firmemente en el propósito de la colaboración y trabajen para su éxito. La sintonía interna y la aceptación de la otra parte interesada desempeñan un papel fundamental en el resultado del proyecto.

Cómo configurar una colaboración satisfactoria

A medida que avanza la colaboración, surgen variables dinámicas que afectan al resultado. Los siguientes cinco puntos clave de aprendizaje han

destacado como desafíos y obstáculos a tener en cuenta en el ámbito de las colaboraciones entre compañías de seguros e *insurtechs*:

■ **Agilidad:** los proyectos en los que colaboran *insurtechs* y compañías de seguros requieren una fase de exploración, una fase de desarrollo y una fase de implantación. Estas tres fases tienen diferentes velocidades de respuesta y movimiento. En ellas se ponen a prueba de forma rigurosa las hipótesis formuladas anteriormente y se reescriben a medida que la colaboración continúa. La agilidad de las partes interesadas a la hora de responder a estos obstáculos es un factor muy importante para el éxito de la colaboración. Conocer las distintas culturas empresariales puede ayudar a determinar el ritmo que son capaces de llevar ambas empresas.

■ **Gestión de proyectos y comunicación:** la realidad empresa grande vs. empresa pequeña se traduce en pequeños equipos en las *insurtechs* y complejos equipos matriciales interdepartamentales en las compañías de seguros. Para garantizar el éxito de estos proyectos, es fundamental contar con especialistas dedicados ex profeso a dirigirlos internamente, que estén capacitados y tengan el talento adecuado en el lugar

adecuado. La mencionada implicación vertical acaba dando frutos en la elección del equipo y en la facilidad de resolución de los obstáculos interdepartamentales. Los proyectos innovadores requieren la participación de los departamentos de diseño de productos, integración de TI, ventas, asuntos legales, etc. y que unan sus fuerzas para que el nuevo proyecto sea un éxito.

■ **Inversión y capacidades de TI:** las compañías de seguros son muy conscientes de que llegan a esta colaboración con la carga de los sistemas heredados y los retos de integración. El éxito de las colaboraciones depende en

gran medida de que la compañía de seguros esté preparada para desarrollar la tecnología necesaria para integrar la oferta en sus sistemas de la mejor forma posible. Si el producto no está totalmente integrado en la oferta de la compañía de seguros (desde la continuidad de la marca hasta el inicio de sesión único, por ejemplo), quedará inacabado y el cliente final no disfrutará de una buena experiencia. Tiene que haber un compromiso para llevar el producto al lugar que le corresponde.

■ **Conocimiento de los datos:** desde la privacidad y la protección de datos hasta la posibilidad de utilizarlos para mejorar la experiencia del cliente e hiperpersonalizar la oferta, los datos son una variable crucial en la colaboración. Los acuerdos de intercambio de datos deben redactarse de forma abierta para que puedan evolucionar a medida que se reciban los datos.

■ **Identificar los KPI para medir el éxito:** dada la novedad de la mayoría de los proyectos, los indicadores clave de rendimiento (KPI) previamente acordados pueden no ser la mejor manera de medir el éxito de la

colaboración. Los indicadores clave de rendimiento deben revisarse y su definición debe dejarse evolucionar a medida que el proyecto pasa de la fase contractual a la comercial. Las *insurtechs* han indicado que los KPI de nivel alto que resumen la información clave que quiere rastrear la compañía de seguros en el proyecto funcionan mejor para estas colaboraciones, mientras que los KPI detallados específicos y objetivos pueden limitar las posibilidades o llevar a las partes a perseguir los objetivos equivocados. Un KPI claro que según las *insurtechs* no puede faltar en este tipo de proyectos es la entrevista subjetiva al cliente (preguntas abiertas para entender los efectos en la experiencia del cliente) y las encuestas.

En un mundo digital en el que los clientes están dispuestos a compartir más información de sí mismos para mejorar su experiencia, una compañía de seguros que no se adapte para satisfacer a su cliente en lo que este necesita acabará por perderlo.

Colaborar con socios expertos en innovar parte de la experiencia del cliente, ponerlo en el centro de atención y brindarle una experiencia perfecta sirve para retener al cliente, lo mantiene en el centro de la oferta y garantiza la supervivencia de una compañía de seguros en un entorno cambiante.

Acerca de la autora

Sarah Salem es Global R&D, Lead Digital & Health Solutions, con sede en la oficina de Gen Re en Colonia. Se incorporó a Gen Re en 2010 como actuario de precios para Oriente Medio y el Norte de África y prestó servicio en la región en múltiples cargos durante 12 años. Salem tiene experiencia de primera mano en reaseguros y, con su papel en I+D, se centra especialmente en tender un puente entre las «insurtechs» y los clientes de seguros de Gen Re. Es miembro de la Sociedad de Actuarios y obtuvo un máster ejecutivo por la Rotterdam School of Management.

Tel. +49 221 9738 236
sarah.salem@genre.com



The people behind the promise.

genre.com | genre.com/perspective | Twitter: @Gen_Re

Publisher

General Reinsurance AG
Theodor-Heuss-Ring 11
50668 Cologne
Tel. +49 221 9738 0
Fax +49 221 9738 494

Edited by

Mirko von Haxthausen (Managing Editor),
Andres Webersinke, Markus Burbach
Tel. +49 221 9738 156
Fax +49 221 9738 824
mirko.vonhaxthausen@genre.com
www.genre.com/business-school

Photos

© Gettyimages: Vitalii Barida, dsn studio, KANDA EUATHAM-nongpimmy

Esta información ha sido compilada por Gen Re con el propósito de que sirva de información general para nuestros clientes y para nuestro personal profesional. Es necesario verificar esta información de cuando en cuando y actualizarla. No se debe considerar como una opinión legal. Consulte con sus asesores jurídicos antes de utilizar esta información.

© General Reinsurance AG 2022