

Nuevos procesos de contratación en mercados maduros



Christopher Stevens Díez
Insurance
Practice Leader
de Capgemini

LA CRISIS HA PUESTO EN DUDA la recuperación de la economía mundial en 2012, a lo que hay que sumar la incertidumbre generada en el sector por la reestructuración del sistema financiero. Ante esta coyuntura, los retos más significativos presentes en el sector serán los siguientes:

- **Presiones en el margen:** las aseguradoras tienen difícil la mejora del margen a través de la mejora de las primas, a lo que hay que sumar la caída en ingresos por rentabilidad de las inversiones.
- **Competencia:** el precio es el factor decisivo en la compra de un seguro para el 56% de los ciudadanos, según el estudio 'La percepción social del seguro en España', elaborado por ICEA para Fundación Mapfre. El foco actual se centra ahora en ofrecer una amplia gama de opciones de servicio con precios competitivos que faciliten la diferenciación entre las empresas.
- **Cumplir con las expectativas de los clientes y estilos de vida:** el principal reto de comercialización para las aseguradoras es centrar sus esfuerzos de marketing en el consumidor online, que persigue la "ventanilla única". Aquellas compañías que faciliten mejores, y más cómodos, servicios online optarán por una mayor cuota de mercado.
- **Tecnología:** los sistemas y procesos son una forma importante para mantener la competitividad. La mayoría de aseguradoras tienen varios sistemas de contratación y pólizas, complejos de manejar, que exigen un alto coste de mantenimiento. Existe urgencia por reducir costes, incrementar la eficiencia, facilitar nuevos enfoques de productos y estrategias de distribución.
- **Cumplimiento normativo:** Solvencia II será el principal tipo de regulación que afecte a la industria de seguros, pero cada vez más empresas se moverán en mercados emergentes, y el coste asociado con la normativa local tiene el efecto de limitar las oportunidades de crecimiento.

Cada compañía deberá decidir su opción estratégica. Las entidades deben estar preparadas para buscar oportunidades, sostener el negocio y mejorar la competitividad protegiendo el margen de beneficios. El crecimiento dependerá de ventas solventes, mayor eficiencia comercial, un adecuado modelo de multidistribución, mayor innovación de producto y capacidad de adaptación a las necesidades del cliente. En este sentido, los modelos tecnológicos y de operaciones deberán ser facilitadores de los cambios que requiere el negocio.

La sustitución, renovación y consolidación del sistema de administración de pólizas es, a menudo, el primer paso para las compañías en su camino hacia la innovación. No es conveniente comenzar este viaje sin haberse planteado las diferentes mejoras y costes asociados a la sustitución o revisión del sistema de administración de pólizas:

- ¿Facilitará el crecimiento de ingresos, y la satisfacción de clientes y mediadores?
- ¿Mejorará la eficiencia operacional y optimizará el margen de contribución?
- ¿Aumentarán los costes administrativos (eficiencia) y de adquisición?
- ¿Cuáles serán los costes de mejora de sistema, de licencia de producto, de infraestructura, de migración de pólizas?

Un enfoque gradual es la mejor forma la transformación del sistema de administración de pólizas.

- Un **strategic "As-Is"** assessment evalúa diferentes aproximaciones para la transformación, apoyándose en soluciones estándares modernas, que permiten personalizar sus necesidades.
 - Reingeniería de procesos.
 - Consolidación y racionalización del número de sistemas.
 - Estrategias de outsourcing sobre aquella parte del negocio que menos interés fomenta.
- Un **benchmarking** para entender las ventajas y los retos específicos para el proyecto.
- Un **business case** para comprender las implicaciones de costes y beneficios en varios años.
- Un **enfoque modular** centrado en entregables desde el principio en el proyecto. □