

CHRISTOPHER STEVENS DIEZ
SENIOR - SERVICIOS FINANCIEROS - SECTOR SEGUROS
CAPGEMINI
CHRISTOPHER.STEVENS@CAPGEMINI.COM

EFICIENCIA EMPRESARIAL PARA LA ADAPTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

El sector asegurador actúa en un mercado duro, difícil y complejo. Una fuerte competencia en precios, unido a la bajada del consumo, la volatilidad en los mercados financieros, y el endeudamiento de familias y del sector privado representan algunas de las amenazas a las que se viene enfrentando el sector. Existe otra realidad que acentúa la necesidad de agilidad del negocio asegurador en los próximos años: el cliente de hoy es diferente del cliente de ayer y del cliente de mañana. La evolución tecnológica está impactando en el comportamiento del cliente, en la exigencia por soluciones más versátiles y flexibles.

Desde 2009 las compañías están ejecutando políticas de ajuste para eliminar ineficiencias donde existe margen para la mejora. Se trata de una línea de trabajo para asegurar un futuro más alentador aplicando recetas como:

- Apretarse el cinturón y perfeccionar los mecanismos para conocer donde se pierde y donde gana dinero.
- Replantear las estrategias de distribución, invertir en canales eficientes y rentabilizar la distribución tradicional.
- Innovar en productos y servicios, y adoptar tecnologías que faciliten el servicio al cliente.
- Explorar nuevos mercados y operar en mercados más amplios.
- Orientar la organización a resultados, con procesos más flexibles.
- Invertir en los profesionales.

El establecimiento de procesos eficientes se soporta en soluciones BPM con una filosofía de gestión dinámica de los procesos de negocio. Estas soluciones deben ser la base para facilitar mecanismos de integración con sistemas externos a la cadena de valor de la aseguradora, por ejemplo, el ecosistema de proveedores y profesionales con los que interactúa la entidad. También son útiles para controlar la comunicación entre funciones-procesos-áreas de la organización, así como para obtener información fiable para la toma de decisiones, y reducir la desunión existente entre la tecnología y los negocios.

La decisión de abordar un proyecto para la mejora de eficiencia dependerá de la estrategia de la entidad, y del retorno de la inversión de la iniciativa seleccionada. Se debe fijar la ambición del proyecto atendiendo a las posibles vías para llevarla a cabo:

- **Mejora continua con BPM:** tiene ventajas porque los cambios son graduales y constantes. No supone una ruptura con los sistemas de información, sino que estos deben ser el punto de partida. El uso de un modelo de información común es vital para permitir la comunicación, integración e interoperabilidad y desarrollo paulatino.

- **Reingeniería de procesos de negocios (BPR):** se basa en el diseño de nuevos procesos y su implementación a través de un programa de cambios en la organización y en los sistemas. Es realizado una sola vez y se centra principalmente en el rediseño. Tiene un alto coste y exige un compromiso muy alto por parte de la organización.
- Se puedan **combinar ambos enfoques**, ya puede quedar obsoleta alguna tecnología lo cual representa un cambio y aparece la necesidad de realizar una innovación por lo que se requiere de una inversión de capital para su sustitución.

Una vez se tiene la convicción por parte de la Dirección de abordar un proyecto de esta naturaleza comienza un trabajo que supone decidir si se lleva a cabo la reingeniería de procesos o el mejoramiento continuo de procesos, asegurar un alineamiento entre las áreas de negocio y el área de tecnología con protagonismo de la alta dirección y analizar la automatización de los procesos asegurando la integración eficiente de aplicaciones y de datos entre los sistemas involucrados en esos procesos.