

120 pesos

Mercado

www.mercado.com.ar



EMPLEO

en el año

2030

Octubre 2018
Cuestionado el
sacrosanto método
de casos de Harvard

Viaje al futuro del
transporte

La división de poderes
siempre se impone en
el sistema democrático

Revolución al exportar
servicios de conocimiento

Disrupciones que vienen
en los negocios globales

ISSN 0325 - 0687



01209



9 770325 068009

Quién es Qué en consultoría

INFORME |

Bajo la impronta del cambio constante

Nuevo escenario del negocio de seguros

Para enfrentar un sinnúmero de nuevas situaciones, muchas de ellas disrupciones serias, el sector debe encontrar a cada momento la respuesta adecuada. No hay una estrategia estable, programada con mucha antelación. La realidad obliga a rápidas respuestas e incluso cambios de rumbo.



Las dimensiones del cambio son enormes: en el plano económico, regulatorio, financiero y tecnológico.

Las empresas no deben seguir solo una dirección que garantice el crecimiento del negocio, o confiar únicamente en la reducción de costos cuando hace falta. Y todo eso en medio de fuerzas poderosas que sacuden al sector varias veces al año, cuando antes los cambios se registraban en cada década.

Basta hacer un poco de memoria. Hace unos cuantos años, era un negocio que tenía fama

de aburrido. Salvo rara excepción, el riesgo estaba bien calculado, la venta de productos tenía una rutina tradicional, pero ahora nuevas amenazas –desde la irrupción tecnológica hasta la furia de la naturaleza– quitan el sueño a los ejecutivos del sector.

Así es en el escenario global. A modo de ejemplo: el reciente huracán Florence que asoló los estados de Virginia y las dos Carolinas en EE.UU., dejó pérdidas por US\$ 4.600 millones a las que debe responder el sector. En nuestro país la intensidad de estos facto-

la disrupción de nuevos actores, o se convierten ellos en disruptores con nuevos productos, servicios y modelos de negocios.

Lo cierto es que pocas actividades económicas están hoy en el vértice disruptivo, transformándose velozmente, como el negocio del seguro. ¿Cómo será la transformación de la experiencia del cliente en esta antigua actividad? Dependerá de los nuevos modelos de negocios que están surgiendo, del uso de nuevas tecnologías, y de distintas preferencias de los consumidores.

{Mientras enfrentan esta realidad, las empresas perfeccionan sus programas de marketing, actualizan sus productos, ponen énfasis en los servicios de atención al cliente, e incorporan tecnología.}

res todavía no es tan intensa, pero se comienzan a sentir sus efectos.

Hay otro riesgo más cercano. Aparecen nuevos competidores no tradicionales que experimentan con distintos modelos de negocio y que pueden revolucionar el sector, tal cual como lo conocemos.

Mientras enfrentan este áspero escenario, las distintas empresas perfeccionan sus programas de marketing, actualizan sus productos, ponen énfasis en los servicios de atención al cliente, e incorporan tecnología. No hay más remedio: las herramientas de antes no estaban diseñadas para enfrentar esta realidad. De modo que ahora, la estrategia en el sentido de la manera que cada empresa elige para competir, es más central que nunca.

Ese es el escenario que enfrenta el sector seguros en nuestro país, a lo que hay que sumar las condiciones macroeconómicas dominantes hoy en el entorno cotidiano.

Sobre todo esto, y sobre los efectos disruptivos de la tecnología, que generan nuevos productos y servicios, versa esta tradicional edición anual dedicada al mundo del seguro en nuestro país. Donde los principales actores del negocio explican la nueva agenda y los nuevos desafíos.

Nuevos protagonistas

En esta era de innovación incesante, los actores tradicionales del negocio de seguros, enfrentan una alternativa de hierro: o sufren

Soplan nuevos vientos, nuevas tendencias. Hay una nueva generación de empresas y empresarios en el campo del seguro, que puede modificar sustancialmente el actual escenario. Las empresas tradicionales del ramo hacen intentos en el mundo *online*. Pero suelen quejarse de la baja tasa de conversión de las consultas en pólizas concretas. Mencionan aspectos demográficos, edad y nivel de ingresos de la base de clientes para ejemplificar dificultades con el uso del marketing digital.

El público de edad mayor, dicen, consulta *online*, pero luego cierra la operación frente a un agente de la aseguradora.

Los que están sólidamente instalados como protagonistas del sector, comienzan a tener temores. Los nuevos jugadores utilizan tecnología de modo intensivo para obtener una ventaja estratégica. Hay una nueva generación de empresas y empresarios en el campo del seguro, que puede modificar sustancialmente el actual escenario.



Latinstock

INFORME |

Experta ART

Procesos simples y ágiles con foco en la prevención

El segmento de seguros para riesgos del trabajo ha estado atravesando en los últimos años un período de cambio y transformación, fundamentalmente a partir de la reforma de la Ley 27.348. Las modificaciones del sector hicieron especial hincapié en la reducción de la judicialización en pos de la sustentabilidad del sistema en el largo plazo.

Por Blas Gómez

“Hay una gran transformación que sigue en proceso y es la Ley 27.348, que apunta al fortalecimiento de la vía administrativa permitiendo que las comisiones médicas hagan más ágil el sistema”, cuenta el CEO de Experta ART, Roy Humphreys y explica que, de tal forma, se brindan garantías al trabajador a la vez que se evita recurrir a procesos judiciales largos y costosos.

“La ley apunta a reducir los niveles de litigiosidad y representa un verdadero cambio de paradigma en la gestión de Riesgos del Trabajo. Hoy existen números concretos de la reducción de juicios las provincias adheridas y mucha expectativa puesta en las que aún no lo hicieron. Lo más importante para las aseguradoras es que podamos volcarnos a nuestra función central del negocio, que es la prevención”.

Otro de los temas que protagonizaron la agenda del sector durante 2018 fue, sin dudas, el traspaso a la póliza digital. A través de una nueva plataforma, la SRT dio inicio a un nuevo proceso que apunta a integrar y simplificar todos los sistemas para agilizar los tiempos y la gestión en la cobertura de riesgos del trabajo.

“La póliza digital es un excelente ejemplo de modernización y de nuevos mecanismos, que vemos muy positivo. Representa una oportunidad para simplificar procesos, contactos y mayor agilidad. Trabajar digitalmente es más seguro y más transparente”.

“La compañía estuvo comprometida con esta transformación desde el día uno, abordando este proyecto con el foco puesto en nuestros canales de comercialización y en que nuestros procesos faciliten la adaptación a este nuevo sistema, procurando siempre ofrecer



Roy Humphreys. Menor nivel de litigio

un servicio diferencial y de calidad. Ofrecimos, además, capacitaciones a escala nacional y hemos puesto a disposición de todos nuestros colaboradores materiales de apoyo, en todas nuestras plataformas digitales. Este compromiso nos permitió inaugurar el sistema, emitiendo la primera póliza digital del mercado”.

–La migración de productos a soluciones es hoy el nuevo paradigma de los negocios.

–Uno de los pilares fundamentales sobre los que se construye nuestra compañía es la prevención. Desde Experta ART nos apoyamos en la tecnología para poder tender un puente entre las empresas y sus trabajadores, con nuestra área de Prevención. Sabemos que si ellos están formados y prevenidos, se reducen los accidentes.

Para ello, ponemos a disposición herramien-

tas para el desarrollo de soluciones más eficientes y eficaces, que les permitan estar preparados. Algunos de los ejemplos que podemos dar son el uso de realidad virtual y aumentada, inteligencia artificial, inspección de áreas de riesgo con drones, entre otras.

La compañía invirtió en dichas tecnologías con el objetivo de ofrecer capacitaciones a los trabajadores porque consideramos que el gran atributo de estas herramientas es lograr la inmersión total del espectador en la escena registrada.

–¿De qué manera impactó en el negocio la irrupción tecnológica en los últimos años?

–La tecnología es un fenómeno cultural que tiende a revolucionar el negocio de todas las industrias y sectores de la economía, modificando la manera de trabajar de todas las empresas, tanto hacia el interior de las organizaciones como en relación con los clientes.

En el caso de Experta ART, buscamos estar siempre a la vanguardia, para poder ofrecer un servicio diferencial, apoyándonos en las posibilidades que las nuevas tecnologías traen.

Así, contamos con un Laboratorio de Innovación Tecnológica que nació como respuesta natural a nuestro perfil innovador, y del que surgieron iniciativas novedosas que tienen como objetivo el desarrollo de instrumentos de capacitación y prevención para colaborar con la seguridad de los trabajadores.

Por otro lado, tenemos Apps exclusivas para clientes y productores que, combinadas con el resto de nuestras plataformas digitales nos permite poner a su disposición, lo que denominamos “Oficina Virtual”.

–¿Qué espacio queda para el productor de seguros en un mundo cada vez más digital?

INFORME |

–La importancia del rol de productor asesor de seguros en la actividad aseguradora es algo que hemos destacado siempre. Son ellos quienes nos ayudan a entender las necesidades del cliente y su negocio.

Particularmente en Experta ART, nuestros asesores son verdaderos especialistas, ya que tienen un alto nivel conocimiento en lo que respecta a riesgos laborales y en prevención

de accidentes. Es por este motivo que tanto nuestra área comercial, como las más operativas y de servicios están alineadas a trabajar con el productor.

–¿Qué dificultades o barreras producto de normas legales aún continúan pendientes de respuesta por parte de organismos reguladores?

–Creemos que el Sistema de Riesgos de Trabajo se verá muy beneficiado a partir de la última modificación a la ley que apuntó a atacar el problema de la judicialización del sistema y reducir el enorme volumen de litigiosidad.

Ahora es importante que todas las provincias completen la adhesión a dicha ley, lo cual va a generar una mayor equidad.

Galeno Seguros

Será crucial conocer hábitos y la cercanía con el cliente

Existen temas que son de discusión permanente en las actividades o industrias, que tienen que ver con la dinámica de la coyuntura y los cambios sociales, culturales o tecnológicos. La del Seguro, por su parte, ha estado involucrada en los últimos tiempos en grandes discusiones conceptuales, cambios normativos y de gestión.

“Hay una discusión interesante que pasa por los focos en la conflictividad en riesgos del trabajo, la adhesión paulatina de las provincias y un stock judicial sin resolver”, dice el director comercial de Galeno Seguros, Fernando Couselo. Y enumera una serie de temas que están en el foco de la agenda central del sector: “También hay expectativas puestas en la incursión a los pilares previsionales del seguro de vida, esperando despegar de la mano de los cambios en las deducciones impositivas, temas de solvencia, impactos de la póliza digital en riesgos del trabajo, cambios en la valuación de inversiones y políticas futuras”.

–¿Qué desafíos se presentan para el sector a corto y mediano plazo?

–Entiendo que el mayor desafío hoy es entender y gestionar la situación económica en la que estamos y vamos a atravesar el próximo año, intentando generar un ciclo virtuoso, buscando sostener la producción y acompañando oportunidades de crecimiento en riesgos constantes o economías contra cíclicas.

Una actividad dinámica que aspire a ser competitiva, moderna, sana, transparente y que pueda satisfacer a las necesidades cambiantes de clientes y empresas tendrá siempre temas de discusión nuevos y recurrentes.



Fernando Couselo. Generar un ciclo virtuoso.

–Al igual que el resto de los sectores de la economía, el del seguro atraviesa un período de adaptación a las nuevas tecnologías. ¿Cómo resulta dicha integración?

–Somos testigos de la irrupción vertiginosa de las nuevas tecnologías en el negocio asegurador. Si bien ocurre con menor ritmo y menores inversiones que en el sector financiero, el mercado hoy ya lo evidencia con la llegada de aseguradoras digitales, desarrollo

permanente y evolución de Apps, avance de soluciones digitales, desarrollos de customers inteligentes, administradores, multicotizadores y herramientas de explotación de datos y predictibilidad cada vez más complejos.

Hoy es normal poder cotizar, emitir y visualizar pólizas, certificados, seguir cobranzas y estados de siniestros en forma digital. El avance es cada vez mayor y se busca generar más herramientas de gestión y satisfacción del cliente.

–Existe hoy una relación tal entre empresas y clientes que es posible influir en hábitos de vida más saludables. ¿Qué opinión tiene al respecto?

–Exacto. Hoy hay una tendencia mundial en fomentar los mejores hábitos y, por lo tanto, es lógico y necesario que el seguro se encuentre alineado con estas tendencias, tanto para fomentar mejores prácticas como para acompañar los beneficios de la tendencia a la baja siniestralidad que debería generar este avance. La cercanía con el usuario, conocerlo y acompañar sus hábitos, en breve será crucial a la hora de diseñar productos o contemplar una tarifa. En otro orden, acerca a la actividad a lo cotidiano, al usuario y su vida, lo cual es conceptualmente superador.

–¿Qué dificultades o barreras producto de normas legales aún continúan pendientes de respuesta por parte de organismos reguladores?

–Si bien sabemos que siempre van a estar faltando cambios o adaptaciones en las regulaciones, debemos reconocer que la gestión actual de la Superintendencia de Seguros de la Nación ha tomado un protagonismo inédito, se ha mostrado muy abierta al diálogo con el sector y, a diferencia de lo que veíamos en los últimos años, se ha mostrado proactiva en la simplificación de procesos, la

inserción de nuestra actividad a escala mundial y ha impulsado prácticas alineadas con el Ministerio de Modernización, que han impactado favorablemente en la actividad del mercado asegurador en muchos aspectos.

–¿El mercado aún necesita de los servicios del productor de seguros? ¿Cuál es su aporte?

–En el mercado asegurador argentino es impensado que el productor pierda protagonismo. Si bien coincido en que el avance de las nuevas tecnologías lo van a obligar a reinventarse dentro de su actividad, está claro que la

seguridad y certeza de solución que genera un productor profesional ante el público asegurado no es reemplazable.

Por otra parte, la diversidad de riesgos y en especial los muy específicos, le siguen dando lugar al asesoramiento a medida. Tal vez algún tipo de riesgo muy básico pueda derivar en contrataciones *online*, pero ante la consulta técnica, la duda o definiciones de peso o impacto económico, el productor siempre será el asesor de confianza para decisiones de alto valor o de largo plazo.

B.G.

Galicia Seguros

Transformarse para estar a la altura de las expectativas

Las nuevas tecnologías obligan a todos los sectores de la economía a modificar y adaptar sus negocios ante una demanda más exigente del mercado. La actividad del seguro no es la excepción y aunque su modelo aún responde a un diseño clásico, los cambios empiezan a manifestarse de manera progresiva.

Así lo expresa el presidente y gerente general de Galicia Seguros, Sebastián Gutiérrez: “Estamos en una etapa de muchas oportunidades en seguros. La SSN viene dando claros pasos que apoyan la modernización y digitalización del negocio, llevando a todo el sector a un lugar mucho más cercano al cliente, a sus expectativas y necesidades”.

El ejecutivo hace referencia a los avances en materia de venta digital, la habilitación del envío de la póliza digital y demás documentación ya sea por *mail*, a través de un sitio *web* o de una *app*. “Todas demandas de nuestros asegurados de hace tiempo y su actualización en la reglamentación de seguros es tan beneficiosa para las aseguradoras como para nuestros clientes”.

“A su vez, la SSN agilizó el circuito de denuncia de asegurados, mejorando el proceso para que los clientes tengan la información o las respuestas que precisan mucho más rápido. Por último, también están trabajando fuerte en la presentación de estadísticas al mercado, lo que seguramente será un insumo muy útil para todas las aseguradoras”.



Sebastián Gutiérrez. Estrategia multicanal.

–Los millennials representarán tres cuartas partes de la capacidad adquisitiva hacia 2030. ¿Hay un nuevo tipo de consumidor?

–Cuando hablamos de nuevos consumidores no pensamos en el futuro, sabemos que ese futuro ya llegó a nuestro negocio. Los *millennials* y nativos digitales ya representan 30% de nuestra cartera, y por eso estamos obliga-

dos a pensar qué necesita este tipo de cliente para satisfacer sus demandas.

Este segmento tiene características muy específicas: pasan cerca de 7 horas al día en Internet, prefieren productos personalizados y no eligen seguros tradicionales como el de hogar, sino aquellos que cuidan su tecnología. Además, 88% elige las redes sociales para contactarse con las empresas. Todo esto requiere que nos transformemos para estar a la altura de las expectativas.

En respuesta a estas demandas, tornamos disponibles nuestros seguros a través de todos los canales de venta: presencial, telefónica y digital. Esta estrategia multicanal no se enfoca sólo en el crecimiento del negocio, sino más bien en garantizarle al cliente una experiencia práctica y agradable desde el primer momento. A su vez, contamos con productos *customizables*, para que adecuen su seguro a las coberturas que necesitan, eligiendo los montos y servicios más adecuados a sus expectativas.

–¿Existe en la actualidad una incidencia de herramientas como big data y analytics en

INFORME |

la actividad aseguradora? ¿Dónde y de qué manera se refleja?

–El futuro de los seguros está en la capacidad de ofrecerles a las personas productos tan específicos y únicos que sientan que fueron creados especialmente, y que puedan modificarlos las veces que necesiten para sentirse siempre protegidos. *Big data* y *analytics* pueden facilitar al negocio al contar con esta información y generar alternativas para el cliente, no solo en la oferta de productos sino también durante la relación con el asegurado.

Si nos enfocamos en el diseño de productos el ejemplo más claro es el *pricing*, que puede ser establecido a partir de la información del cliente que permite generar un perfil de riesgo específico para que cada persona pueda pagar un valor adecuado según lo que necesita.

Asimismo, almacenar, analizar y cruzar información también puede generar insumos para la prevención del fraude, permitiendo prevenir y detectar irregularidades, algo clave en nuestro sector.

Por último, a través de *big data* y *analytics* podemos obtener herramientas para construir un vínculo duradero y de valor con nuestros asegurados, ya que si contamos con la información de lo que necesitan, cuándo lo necesitan y cómo lo necesitan vamos a poder adelantarnos y darles las respuestas y soluciones que precisan aún antes que lo pidan, para que puedan sentirse cuidados y valorados en todo momento.

De esta forma, el uso y análisis de la información otorgan valor a lo largo de todo el vínculo con nuestros clientes, permitiendo cuidarlos y asegurarles la máxima protección.

–El cliente tiende a demandar coberturas específicas. ¿Qué respuesta ofrece su compañía a tales requerimientos?

–Un seguro estático, sin posibilidad de variaciones ni modificaciones no resuelve las verdaderas expectativas del cliente. Actualmente, desde Galicia Seguros nuestra oferta de productos está pensada para cuidar todo lo que valoran las personas: sus cosas, su casa, su vida, su salud.

Hay coberturas más específicas, como las que aseguran el celular o la cartera, y seguros más sofisticados como el de Hogar o Integral Pyme, pensadas para que cada cliente pueda terminar de diseñar las coberturas opcionales que quiere sumar y escoger los valores con los que desea cubrir sus bienes.

Sancor Seguros

Reto tecnológico y promoción del ciudadano sustentable

El mundo corporativo exige dar respuestas a todas las novedades del entorno, e idealmente estar preparado para liderar los cambios de escenarios. En consecuencia, muchos y surtidos son los frentes que merecen ser atendidos: disrupción tecnológica, digitalización, big data, cultura aseguradora, transición analógica a digital, e iniciativas de RSE.

Estos temas, entre otros, son los mencionados por el CEO de Grupo Sancor Seguros, Alejandro Simón.

“El tema dominante del mercado es el desafío, y al mismo tiempo, la oportunidad que representa la disrupción tecnológica para nuestro sector. La digitalización de la economía brinda un amplio espectro de nuevas oportunidades, como el desarrollo de nuevos productos y coberturas”.

A su vez, Simón resalta el desarrollo de iniciativas de RSE, vinculadas a la prevención, seguridad y salud, destinadas a todos los grupos de interés: “Es uno de los cinco pilares sobre los que se asienta la Estrategia de Sustentabilidad del Grupo Sancor Seguros”.

–¿Es posible desde la empresa influir en hábitos de vida más saludables?

–En Sancor Seguros, ante todo, ofrecemos so-



Alejandro Simón. Nuevas oportunidades.

luciones de asegurabilidad que se adaptan a las necesidades, requerimientos y exigencias de nuestros asegurados.

En 2016 comenzamos a trabajar en un proyecto transversal a todas las áreas y operaciones de la empresa, el cual se enfoca en la búsqueda y promoción de un Ciudadano Sustentable, visto desde la óptica de una aseguradora. Hablamos de una persona con conciencia aseguradora y previsor, con fuerte cultura de la prevención, que lleve un estilo de vida saludable, con ética en su accionar y que esté preocupado por el ambiente. De esta manera, la promoción de hábitos saludables y, en general, la prevención de riesgos forma parte de nuestra esencia.

–¿Existe en la actualidad una incidencia de herramientas como big data y analytics en la industria aseguradora?

INFORME |

–Hay un fuerte impacto de distintas tecnologías en la industria aseguradora que se manifiestan en los diferentes momentos de la venta de un seguro, desde la suscripción y la emisión hasta la atención posventa.

Big data y analytics permiten trabajar modelos predictivos para retención de clientes, acciones de *crossselling* y siniestralidad, etc., mientras que la Inteligencia Artificial, por ejemplo, permite automatizar procesos operativos que históricamente han sido mano de obra intensiva, mejorando la experiencia del cliente, logrando eficiencia en costos y liberando recursos operativos para el desarrollo de tareas de mayor valor agregado.

–¿El mercado aún necesita de los servicios del productor de seguros?

–Desde hace más de 70 años son nuestros aliados estratégicos en el negocio, en tanto principal canal comercial, y constituyen uno de los grandes motores que impulsa nuestro crecimiento. Es por ello que seguiremos acompañándolos, brindándoles capacitaciones para que puedan seguir profesionalizán-

dose y trabajando junto a ellos en la transición hacia a lo digital.

Ocurre que en el actual escenario tecnológico, su papel forzosamente va a reconvertirse, potenciando los aspectos vinculados al asesoramiento, a la atención personalizada y a la contención, que no pueden ser sustituidas por la autogestión realizada desde una plataforma.

Esto es especialmente cierto en determinados ramos como los seguros de Vida. Por las características vinculadas a su contratación, el seguro de Vida no puede desprenderse del asesoramiento personalizado y de la construcción de un vínculo de confianza con el intermediario, lo cual constituye una gran ventana de oportunidad para volcarse a este ramo noble.

–¿Cuáles son los temas del sector que considera pendientes en la Argentina?

–En el plano general, es preciso seguir apun- talando el trabajo tendiente a fortalecer la creación de una cultura de la previsión en la sociedad, que permita instalar la importancia

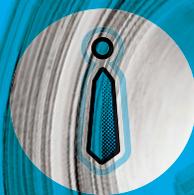
del seguro como herramienta central de esta cultura en todos los estratos de la sociedad. Particularmente, en relación a los seguros de vida, la actualización de los montos de las deducciones impositivas es un tema que ha sido largamente postergado.

–¿Qué desafíos y dificultades tiene el sector en los próximos años?

–Uno de los principales desafíos a los que se enfrenta la actividad consiste en completar la transición de lo analógico a lo digital, mediante la transformación integral de los procesos de las aseguradoras.

Hoy estamos ante un mercado con usuarios hiperinformados, conectados en una modalidad 24x7, que saben lo que quieren y lo quieren ya. Por eso, las aseguradoras debemos transformarnos para poder dar respuesta a esos nuevos perfiles de consumidores. Por otra parte, en materia de Riesgos del Trabajo, resta lograr la adhesión de varias jurisdicciones a la ley 27.348; en especial, Santa Fe, que es una de las provincias que presenta mayores índices de judicialidad.

IMPRENTA
Impresiones Bs.As.
Rivadavia 751
Ciudad de Buenos Aires
Tel 4343 3982 • 4342 2964
ventas@impresionesbsas.com.ar



encuadernación:
cosido a mano
rústica y fina
armado de tesis
álbum de foto
cuaderno de viaje

tipografía
offset
duplicación
timbrados

tarjetas
casamiento
papelería comercial