



Más allá de la gestión de crisis: un plan para la recuperación y crecimiento de las aseguradoras



CREANDO UN
IMPACTO
SIGNIFICATIVO
Desde 1845

El sector asegurador se encuentra en una encrucijada, derivado de la crisis sanitaria del COVID-19: ya que el entorno económico es de contracción, la venta de seguros será limitada y, por tanto, las aseguradoras deberán esforzarse más para retener a sus clientes y buscar un crecimiento. Por ello, deberán ser más cuidadosas en los gastos y en las inversiones que realicen.

Adicional a estos retos, las organizaciones deben hacer frente a la migración hacia formas de trabajo remoto, un cambio que, aunado al uso sin precedentes de herramientas, sistemas e infraestructura que lo soportan, ha provocado que las empresas tengan una mayor exposición a riesgos cibernéticos y al robo de identidad. Esto implica una inversión no planeada para prevenir estos riesgos, incluyendo medidas como la revisión de los *firewalls* y de los sistemas de seguridad digitales, y la validación de que los equipos usados para laborar bajo este esquema sean los aprobados por la empresa.

El trabajo a distancia está llevando a las aseguradoras a actualizar su control interno para adaptarse mejor a esta nueva realidad. Aunque las empresas aseguradoras han realizado un trabajo significativo al respecto, podría haber resultados insuficientes en los esfuerzos para contar con los controles adecuados contra riesgos durante el *virtual office*.

Otro tema relevante que las compañías de seguros deben atender es el capital humano. Lo más recomendable es que se aseguren de que sus colaboradores estén con buena salud y bienestar, y que

pueden trabajar de manera efectiva, tanto de forma remota como en las oficinas; que sientan, de igual forma, confianza y seguridad sobre un plan de carrera, a largo plazo, en la organización, lo cual puede alimentar su compromiso y motivación.

Asimismo, es fundamental para las empresas comprender que la etapa denominada 'nueva normalidad' puede extenderse e incluso volverse una oportunidad de para reforzar el esquema de trabajo desde casa y/o implementar horarios escalonados, con las ventajas que representa para aquellos empleados que se desplazan de lugares lejanos a sus centros de trabajo y los ahorros que puede generar para la compañía y para el personal.

Durante el periodo de recuperación, lo más probable es que el capital humano de las empresas tenga diversas necesidades, por lo que será importante implementar mejores prácticas alrededor del bienestar de los profesionales y diseñar modelos de evaluación del desempeño, adaptados a este nuevo contexto.

Además de enfocar sus esfuerzos en estos temas, las compañías aseguradoras, específicamente, las dedicadas a ofrecer seguros de vida, enfrentarán otros retos, entre ellos: beneficios difícilmente tangibles; la priorización en el mercado de la adquisición de productos enfocados en la salud y bienestar; el déficit digital al comparar servicios con otros bienes y servicios tangibles; y una disminución en tasas de interés, ante una recuperación en el mercado que se prevé tome años alcanzar.

De manera general, la industria de seguros necesita responder con bases sólidas que fomenten su crecimiento futuro. Es importante no perder de vista que cada empresa deberá analizar a qué iniciativas tendrá que darle prioridad, según la situación particular de la organización y, a partir de ahí, determinar las acciones que tengan más valor para ella.



Crecimiento: tres aspectos a considerar

Una vez analizados los principales retos, algunas de las áreas y sugerencias de temas que las aseguradoras pueden considerar para ayudar a su crecimiento son:



01. Centrarse en el cliente

Las aseguradoras deben enfocarse en la experiencia del cliente para que éste pueda gozar de los beneficios del producto y sienta que la empresa está con él y que realmente le genera valor. Por lo tanto, será necesario centrarse en la situación particular de cada cliente y crear productos que apoyen a su economía –mediante reducción de costos– y que se adapten mejor a sus necesidades.

También será importante establecer coberturas adicionales sin costo y formas de financiamiento o planes flexibles de pagos, como pueden ser nuevos esquemas de pago fraccionado (bimestrales, quincenales, etcétera) y con tasas de recargo atractivas o, incluso, tasa cero en negocios con baja siniestralidad o asegurados sin siniestralidad. En otras palabras, se debe buscar la retención de la cartera (la retención, sin duda, es el nuevo crecimiento).

Para aseguradoras enfocadas en el nicho de *retail*, será valioso fortalecer los canales digitales y revisar sus plataformas de venta electrónicas; es decir, se tiene que verificar que sean “amigables” con los usuarios y, además, desarrollar esquemas intuitivos que lleven de la mano al cliente, para hacer de la compra de un seguro una experiencia sencilla.

Asimismo, las aseguradoras pueden proveer un apoyo no tradicional, aprovechando la fuerza de ventas que tienen, y, con ello, generar programas de educación en temas de salud y bienestar.



02. Adoptar una mentalidad de crecimiento

Este es un momento crítico para que los líderes generen una nueva forma de pensar que permita hacer cosas de manera diferente, como puede ser: identificar nuevos segmentos; crear productos novedosos de protección e inversión en la operación de seguros de vida; revisar las condiciones generales, con el propósito de hacer más sencilla su comprensión para los asegurados, así como generar una mayor transparencia en las exclusiones; buscar canales de distribución alternos; y, conocer más al cliente, a fin de ofrecerle un valor agregado que cubra sus necesidades.

Se debe ir más allá de la oferta de seguros, es decir, habrá que dedicarse más al servicio al cliente y apoyar a éste, quien debe sentir a la aseguradora como un “*business partner*”.



03. Acelerar temas digitales

Las herramientas digitales podrían facilitar el desarrollo e implementación de nuevos canales de venta, enfocando los esfuerzos de innovación en una mayor velocidad de comercialización, así como en una mejora en la operación (por ejemplo, mediante el uso de robots que hagan más eficiente el trabajo), en generar funcionalidades de rápida actualización para ventas y servicio al cliente; y en la obtención de mayor conocimiento de éste, a través de modelos analíticos.

El contexto actual podría ser una oportunidad para priorizar mejoras en los procesos de atención remota para atraer nuevos negocios y dar servicio al cliente, y también para buscar la ejecución de actividades relacionadas con los agentes de ventas (como su reclutamiento, entrenamiento y desempeño) de forma virtual.

Asimismo, podría ser un buen momento para desarrollar nuevos procesos de *virtual office* y trabajo recurrente, garantizando que las actividades se puedan llevar a cabo en forma remota (cierre financiero, presupuesto y gestión del negocio), o bien, para generar nuevas iniciativas en la gestión de gastos y relación con proveedores.

A manera de resumen, se debe trabajar en la implementación digital, en la inteligencia artificial y en el *Machine Learning* y otras tecnologías que permitan un trabajo eficiente, con beneficios para el cliente, el agente, el bróker o intermediario y la empresa.

Estamos por entrar a una “nueva normalidad” y el sector asegurador debe estar preparado para nuevos retos en su operación. Considerar los aspectos previamente mencionados podría ser una herramienta de utilidad para las empresas de la industria que las ayude no solo enfrentar y lidiar con esta crisis, sino a superarla, recuperarse y lograr alcanzar, en el largo plazo, un crecimiento.

Contacto

Si tiene preguntas relacionadas con el artículo o desea tener una conversación para entender los potenciales impactos para su organización y cómo responder, por favor contacte a:

Eduardo Esteva

Socio Líder de Servicios Actuariales de Assurance Marketplace México-Centroamérica y Región Andina Spanish Latin America
eesteva@deloittemx.com



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 286,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene únicamente información general de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro y sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"). Ninguna entidad de la Red Deloitte será responsable de la pérdida que pueda sufrir cualquier persona que consulte esta publicación.

Esta presentación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta presentación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta presentación.