



Optando por: El uso de la conectividad del IoT para orientar la diferenciación.

El internet de las cosas en la industria de seguros ♦

Un reporte de investigación del Deloitte Center for Financial Services

Un artículo de la serie de Deloitte que examina la naturaleza y el impacto del Internet de las Cosas.

* Documento original: "Opting in: Using IoT connectivity to drive differentiation. The Internet of Things in insurance", Deloitte University Press. A research report from the Deloitte Center for Financial Services. Written by Michelle Canaan, John Lucker, and Bram Spector.

http://dupress.com/articles/innovation-in-insurance-internet-of-things-iot/?id=us:2sm:3tw:dup2824:eng:dup:060716:du_press:iot&linkId=25187940

Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.

Acerca de los autores

Michelle Canaan es gerente en el Deloitte Center for Financial Services en New York. Con formación en la industria de servicios financieros, Canaan se vinculó a la práctica de Mercados de Capital de Deloitte en noviembre de 2000. Durante 12 años sirvió como especialista temático para el grupo de Inteligencia de Mercados de Deloitte, con un centro de atención puesto en el sector de seguros. Ahora produce, para el Center, thoughtware* relacionado con seguros. Sus aportes más importantes son: *Small-business insurance in transition: Agents difficult to displace, but direct sellers challenge status quo* and *Covering all the bases: Overcoming behavioral biases to help achieve retirement security*.

John Lucker es un asesor principal en Deloitte & Touche LLP, Global Advanced Analytics & Modeling, que es líder en el mercado, y también es el líder de Deloitte Analytics en los Estados Unidos. Como estratega y evangelista de las analíticas, Lucker lidera la innovación y entrega de servicios de propietario de alto valor, de extremo-a-extremo para soluciones analíticas estratégicas, operacionales, y técnicas en numerosas industrias y dominios temáticos incluyendo Internet de las Cosas [Internet of Things (IoT)], telemática, detección de riesgos, monitoreo regulatorio y del cumplimiento, detección de fraudes suaves, y numerosos otros desafíos de negocios con las analíticas en su núcleo. Sus aportes más recientes fueron *IoT's about us: Emerging forms of innovation in the Internet of Things* and *Running on data: Activity trackers and the Internet of Things*.

Bram Spector es director administrativo de la práctica Insurance Actuarial practice de Deloitte Consulting LLP, centrada en mejorar la rentabilidad de los clientes mediante la aplicación de técnicas avanzadas de modelación actuarial y analítica en el sector de grupos, trabajo voluntario, y lugar de trabajo. Como actuario centrado en el mejoramiento de los procesos de negocio, Spector trabaja extensivamente con sus clientes en cómo usar las fuentes existentes y emergentes de datos para permitir decisiones orientadas-a-los-datos y mejorar los resultados de las aprobaciones y reclamos de seguros.

La práctica de Internet de las Cosas [Internet of Things (IoT)], de Deloitte, les permite a las organizaciones identificar dónde el IoT puede potencialmente crear valor en su industria y desarrollar estrategias para capturar ese valor, utilizando el IoT para beneficio operacional.

Para conocer más acerca de la práctica de IoT de Deloitte, visite <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/topics/the-internet-of-things.html>

Lea más de nuestra investigación y de nuestro liderazgo en el pensamiento del IoT en <http://dupress.com/collection/internet-of-things>.

* "thoughtware" es un término técnico que se refiere a la tecnología inventada por el húngaro Gabor Sandor Acs, la cual les permite a los humanos comunicarse con un computador y entre ellos mismos sin un teclado, ratón u otro dispositivo mecánico. Cualquier pensamiento que aparezca en la mente instantáneamente aparece en la pantalla del computador. La 'Thoughtware' es considerada la siguiente evolución en la tecnología de las comunicaciones humanas (N del t).

Contenidos

El camino hacia el crecimiento de los aseguradores: acoger el futuro | 2

Con el cambio llegan desafíos | 6

Examinar el IoT mediante los lentes de un asegurador | 8

Los seguros de automóviles y el lazo del valor | 10

El futuro no es lo que solía ser - ¿qué deben hacer los aseguradores? | 15

Notas finales | 17

Agradecimientos | 19

Contactos | 20

El camino hacia el crecimiento de los aseguradores: acoger el futuro

En el año 1997, Progressive Insurance fue pionera en el uso de Internet para la compra en línea de seguros de automóviles, en tiempo real.¹ En una industria conservadora, el enfoque innovador de Progressive rompió varios intercambios establecidos durante largo tiempo, agitando los canales tradicionales de distribución y empoderando a los consumidores con transparencia en el precio.

Este experimento en la distribución terminó transformando la industria en su conjunto. Las ventas en línea rápidamente forzaron a los aseguradores a evolucionar sus capacidades de segmentación de los clientes y, eventualmente, a refinar la fijación de los precios. Esas modificaciones impulsaron el crecimiento mediante permitirles a los aseguradores servir a segmentos del mercado anteriormente no asegurables. Y en la medida en que la segmentación se convirtió en una apuesta sobre la mesa para los operadores, un nuevo conjunto de herramientas, tales como las capacidades en línea de comparación de tarifas, surgió para capturar la atención de los clientes. Los aseguradores se esforzaron para mantener su

ventaja competitiva mediante la innovación, pero la extendida transparencia en la fijación del precio del producto con el tiempo creó enorme competencia en el precio y en últimas llevó a la mercantilización del producto. Las herramientas y técnicas que pusieron al asegurador en la silla del conductor lentamente trasladaron el balance de poder al cliente.

El IoT es
fundamentalmente
una arquitectura de
tecnología que une
las tecnologías
existentes de
manera que se
puedan lograr
nuevos beneficios.

Este estudio de caso de la innovación de los seguros y sus consecuencias no intencionales puede ser un precursor para la próxima generación de la conectividad digital en la industria. Hoy, la disponibilidad de nuevas fuentes ilimitadas de datos que pueden ser explotados en tiempo real de manera radical está alterando cómo interactúan los clientes y los negocios. Y el conjunto de tecnologías conocidas como el Internet de las Cosas [Internet of Things (IoT)] está acelerando la experimentación de Progressive y otras compañías de servicios financieros. Con el crecimiento potencial del IoT, las maneras en las cuales los ciudadanos se comprometen con sus carros, casas, y cuerpos son cada vez más

inteligentes cada día, y esperan que los negocios que patrocinan sigan el ritmo de esta evolución. Los seguros, una industria generalmente reconocida por su conservatismo, no es la excepción.

El IoT puede todavía estar en su infancia, pero su potencial para darle nueva forma a la manera como los aseguradores valoran, fijan el precio, y limitan los riesgos ya es bastante prometedora. No obstante, dado que la innovación de manera inevitable genera posibilidades y consecuencias no intencionales, en las etapas tempranas de la planeación los aseguradores necesitarán examinar las estrategias desde todos los ángulos.

Para entender de mejor manera las potenciales aplicaciones de IoT en la industria de seguros, el Deloitte Center for Financial Services (DCFS), junto con Wikistrat, realizó una simulación *crowdsourcing*** para explorar las implicaciones de la tecnología para el futuro de la industria de servicios financieros. Los investigadores sondearon a los participantes (13 con doctorado, 24 expertos cibernéticos y en tecnología, 20 expertos financieros, y 6 emprendedores) provenientes de 20 países y les solicitaron imaginar cómo la tecnología del IoT puede ser aplicada en un contexto de servicios financieros. Los resultados (figura 1) no son una compilación exhaustiva de escenarios ya en juego o

futuros sino, más aún, una ilustración de varios ejemplos de cómo esos analistas consideran que el IoT puede darle una nueva forma a la industria.²

Conectividad y oportunidad

Incluso esta muestra pequeña de posibles aplicaciones del IoT muestra cómo la conectividad incrementada puede generar tremendas oportunidades nuevas para los aseguradores, más allá de personalizar las tarifas de las primas. Además, si es aprovechada de manera efectiva, la tecnología del IoT potencialmente podría impulsar las tarifas de tradicionalmente crecimiento orgánico de la industria mediante la creación de nuevos tipos de oportunidades de cobertura. Les ofrece a los operadores la oportunidad de liberarse de la tendencia de mercantilización del producto que ha abandonado muchas líneas personales y comerciales para competir principalmente en precio más que en diferenciación de la cobertura o servicio al cliente.

Figura 1. Ejemplos de cómo la tecnología del IoT puede darle una nueva forma a la industria de seguros



Fuente: Análisis de DCFS basado en ejercicio de crowdsourcing realizado con Wikistrat.

** *Crowdsourcing* = obtener información o input sobre una tarea o Proyecto particular mediante vincular los servicios de una serie de personas, ya sea pagas o no-pagas, típicamente vía Internet (N del t).

Por ejemplo, un asegurador puede usar la tecnología del IoT para aumentar de manera directa la rentabilidad mediante transformar el componente pérdida del estado de ingresos. Los datos basados en IoT, cuidadosamente obtenidos y analizados, pueden ayudarles a los aseguradores a evolucionar desde una postura defensiva – esparciendo los riesgos entre los tomadores de las pólizas y compensándolos por las pérdidas – hacia una postura ofensiva: en primer lugar ayudar a los tomadores de las pólizas a prevenir las pérdidas y a los aseguradores a evitar reclamos. Y mediante evitar reclamos, los aseguradores no solo podrían cosechar las recompensas de la rentabilidad incrementada, sino también reducir las primas e intentar mejorar las tarifas de retención de los clientes. Varios ejemplos, tanto especulativos como de la vida real, incluyen:

- Sensores inmersos en la infraestructura comercial pueden monitorear las violaciones de la seguridad tales como el fumar, el moho, o los humos tóxicos, permitiendo ajustes a los entornos para atajar o al menos mitigar un evento potencialmente peligroso.
- Sensores portátiles podrían monitorear los movimientos del empleado en áreas de riesgo alto y transmitir los datos a los empleadores en tiempo real para advertir al usuario el peligro potencial así como también disminuir el fraude relacionado con accidentes en el lugar de trabajo.
- Sensores inteligentes en las viviendas podrían detectar la humedad en una pared proveniente de fuga en las tuberías y alertar al propietario de la vivienda antes de la fractura de la tubería. Esto podría ahorrarle al asegurador un reclamo grande y al propietario de la vivienda tanto inconvenientes considerables como pérdida de objetos de valor irremplazables. Lo mismo se puede decir de ubicar sensores de IoT en

propiedades de los negocios y maquinaria comercial, mitigando el daño a la propiedad y las lesiones de trabajadores y clientes, así como pérdidas por interrupción de los negocios.

- Calcetines y zapatos que pueden alertar temprano a los diabéticos sobre potenciales úlceras en los pies, ángulos extraños en las articulaciones, presión excesiva, y qué tan bien está bombeando la sangre a través de los capilares ahora están entrando en el mercado, ayudando a evitar costosos reclamos médicos y por incapacidad así como también amputaciones que potencialmente puedan alterar la vida.³

Más allá de minimizar las pérdidas, las aplicaciones del IoT también potencialmente podrían ayudarles a los aseguradores a resolver el dilema que durante mucho tiempo han enfrentado: cómo mejorar la experiencia del cliente, y por consiguiente la lealtad y la retención, al tiempo que todavía satisfacen la demanda implacable del mercado por baja fijación del precio. Hasta ahora, los aseguradores generalmente se han esforzado por cultivar relaciones fuertes con el cliente, tanto personales como comerciales, dado lo infrecuente de las interacciones a través del ciclo de vida del seguro desde la venta de la póliza hasta la renovación – y el hecho de que la mayoría de esas interacciones conllevan circunstancias desagradables: ya sea pagos deducibles o, peor aún, reclamos. Esta dinámica es incluso más pronunciada en el modelo de agencia independiente, en el cual el intermediario, no el operador, usualmente domina la relación con el cliente.

La tecnología emergente que es intrínseca al IoT potencialmente puede monitorear y medir la huella comportamental y de propiedad de cada asegurado, haciéndolo a través de un conjunto de actividades que podría convertirse en el santo grial del asegurador, dado que las aplicaciones del IoT pueden ofrecer beneficios

tangibles para los consumidores que tienen conciencia del valor al tiempo que les permiten a los operadores permanecer conectados con la vida cotidiana de los tomadores de sus pólizas. Si bien actualmente, las personas desean las menores asociaciones posibles con sus aseguradores, el IoT potencialmente puede hacer que los aseguradores puedan ser un deseable punto de conjunto. El verdadero poder de permanencia del IoT se manifestará en la capacidad de la tecnología para crear valor tanto para el asegurador como para el tomador de la póliza. Y si bien la frecuencia del compromiso cambia hacia el operador, el canal de la agencia independiente probablemente todavía continuará siendo relevante a través de los tradicionales puntos de contacto con el cliente.

Mediante el aprovechamiento de los datos “auto cuantificados” que fluyen de manera continua, el uso de dispositivos avanzados de conectividad de sensores, los aseguradores teóricamente podrían capturar una enorme variedad de datos personales y usarlos para analizar el movimiento, el entorno, la localización, la salud y el estado psicológico y físico del tomador de la póliza. Esto podría ofrecer oportunidades innovadoras para que los aseguradores entiendan de mejor manera, sirvan, y se conecten con los tomadores de las pólizas – así como también aislar a las compañías contra la deserción del cliente hacia competidores que fijan más bajo el precio.

Además, si el asegurador puede demostrar cómo la reutilización de los datos recaudados por consideraciones de seguros puede ayudar a un operador a ofrecer servicios valiosos auxiliares de no-seguros, los clientes es más probable que puedan optar por compartir datos adicionales, vinculando más estrechamente al asegurador y al cliente.

El aprovechamiento de las tecnologías del IoT también puede tener la ventaja periférica de resucitar la marca de la industria, haciendo que los seguros sean más tentadores para el conjunto relativamente pequeño de profesionales calificados que se necesitan para poner en funcionamiento esas estrategias. Y como tal cambio sería bienvenido, considere que la Talent in Insurance Survey, de Deloitte, reveló que la generación del milenio sabia en tecnología generalmente considera que una carrera en la industria de seguros es “aburrida.”⁴ Tal desafío reputacional de manera clara crea un obstáculo desalentador para los ejecutivos de seguros y para los profesionales de Recursos Humanos, particularmente dada la escasez de empleados con los conjuntos necesarios de habilidades para facilitar y sistematizar de manera exitosa las estrategias de IoT, en contraste con el contexto de competición intensa proveniente de muchas otras industrias. La implementación de estrategias líderes del IoT que podrían impulsar el “factor cadera” del cual la industria actualmente carece.

Con el cambio llegan desafíos

Mientras la mayoría de los *stakeholders* puede ver posibilidades atractivas en la oportunidad para monitorear el

comportamiento a través del ecosistema de los seguros, obstáculos inevitables se interponen en la manera de la adopción al por mayor. Cómo los aseguradores superan cada barrera potencial es central para la evolución exitosa.

Por ejemplo, el enfoque históricamente conservador de la industria ante la innovación puede impedir la velocidad y la flexibilidad requeridas para que los operadores implementen estrategias mejoradas para el cliente basadas en la tecnología del IoT. La ejecución puede requerir administración más ágil de los datos y almacenamiento de datos que los actualmente en funcionamiento, dado que los ingenieros necesitarán diseñar maneras para de manera rápida agregar, analizar, y actuar a partir de corrientes dispares de datos. Para lograr esta velocidad, los ejecutivos pueden necesitar liderar ajustes a la cultura corporativa basada en la localización más centralizada del control de los datos. También son críticas las capacidades para discernir cuáles datos son verdaderamente predictivos versus los solos

Los aseguradores pueden ver una necesidad incrementada para que los científicos de los datos extraigan, organicen, y den sentido a las montañas de información bruta.

ruidosos en el sistema. Por consiguiente, junto con formatos estandarizados para la tecnología del IoT,⁵ los aseguradores pueden ver una necesidad

incrementada para que los científicos de los datos extraigan, organicen, y den sentido a las montañas de información bruta.

Quizás más importante aún, los aseguradores necesitarían sobreponerse a las preocupaciones por la privacidad de los datos que podrían impedir que la disposición de los consumidores haga disponibles los datos a partir de los cuales opere el IoT. Además, los incrementados volumen, velocidad, y variedad de los datos propagan una necesidad aumentada por apropiada vigilancia de la seguridad y por controles.

Para los aseguradores, los esfuerzos para capitalizar a partir de la tecnología del IoT también pueden requerir paciencia e inversiones de largo plazo. Además, al tiempo que se refuerza la participación en el mercado, tales esfuerzos en el corto plazo podrían exprimir los ingresos ordinarios y la rentabilidad. Para convencer a los clientes cautelosos para que opten por programas de monitoreo, los aseguradores pueden necesitar ofrecer precios con descuento, al menos al comienzo, en la parte superior de las inversiones para financiar la infraestructura y el personal que respalde la nueva iniciativa estratégica.

Esencialmente esta ha sido la estrategia de entrada para los operadores de vehículos en el mercado de seguros basado-en-el-uso, con descuentos proporcionados para convencer a los conductores para que permitan que su desempeño en el volante sea monitoreado, ya sea por un dispositivo instalado en sus vehículos o por una aplicación en su dispositivo móvil.

Los resultados provenientes de la simulación crowdsourcing realizada por Wikistrat revelan otros desafíos relacionados con el IoT que quienes respondieron proponen (Vea la figura 2).⁶

Cada escenario implica alguna medida de impacto material para la industria de seguros. De hecho, en conjunto sugieren que la misma tecnología que potencialmente podría ayudar a mejorar las ratios de las pérdidas y fortalecer los bonos del tomador de la póliza en el largo plazo también pueden hacer que las líneas de

seguros tradicionalmente más lucrativas se vuelvan obsoletas.

Por ejemplo, si incrustar en los carros y en las viviendas sensores para prevenir incidentes peligrosos de manera creciente se convierte en la norma, y esos sensores son perfeccionados hasta el punto en el cual los accidentes sean reducidos de manera drástica, este desarrollo puede minimizar o eliminar la necesidad de cobertura para el vehículo personal y la responsabilidad de la vivienda, dadas la frecuencia y la severidad más bajas de las pérdidas que resultan de tal monitoreo. Los aseguradores necesitarán mantenerse al tanto de esto, quizás incluso eventualmente cambiar los libros de los negocios desde la responsabilidad personal hacia la responsabilidad por el producto en la medida en que los reclamos evolucionen desde error humano hacia falla del producto.

Figura 2. Impactos potenciales de la tecnología del IoT en la industria de seguros



Fuente: Análisis de DCFS basado en ejercicio de crowdsourcing realizado con Wikistrat.

Examinar el IoT mediante los lentes de un asegurador

Analizar el valor intrínseco de la adopción de una estrategia de IoT es fundamental en el desarrollo de un plan de negocios, dado que los ejecutivos tienen que considerar de manera cuidadosa cada una de las diversas dimensiones para evaluar el valor potencial y los desafíos inminentes asociados con cada etapa de operacionalización. El uso del Information Value Loop [lazo del valor de la información], de Deloitte, puede ayudar a capturar las etapas (crear, comunicar, agregar, analizar, actuar) a través de las cuales la información pasa con el fin de crear valor.⁷

La estructura del lazo del valor está diseñada para evaluar los componentes de la implementación del IoT así como también los potenciales cuellos de botella en el proceso, mediante capturar la serie y secuencia de actividades por medio de las cuales las organizaciones crean valor a partir de la información (figura 3).

Para completar el lazo y crear valor, la información pasa a través de las etapas del lazo del valor, cada una de las cuales facilitada por tecnologías específicas. Un acto es monitoreado por

un sensor que crea información. Esa información pasa a través de una red de manera que pueda ser comunicada, y los estándares – sean ellos técnicos, legales, regulatorios, o sociales – permiten que esa información sea agregada a través del tiempo y el espacio. La inteligencia aumentada es un término genérico que tiene la intención de capturar toda manera de respaldo analítico, colectivamente usado para analizar la información. El lazo es completado vía tecnologías aumentadas del comportamiento que ya sean permiten la acción autónoma, automatizada, o dan forma a las decisiones humanas de una manera que lleva a la acción mejorada.⁸

Para una mirada al lazo de valor mediante los lentes de un asegurador, examinaremos las capacidades de IoT ya en funcionamiento en la industria: telemáticas de automóviles. Mediante circunnavegar las etapas de la estructura, podemos escrutar la eficacia de cómo el monitoreo del comportamiento del conductor es preparado para eventualmente transformar el mercado de seguros de vehículos con una enorme infusión de valor tanto para consumidores como para aseguradores.

Figura 3. El lazo del valor de la información



Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

Los seguros de automóviles y el lazo del valor

Los sensores telemáticos en el vehículo monitorean la conducción del individuo para **crear una colección personalizada de datos**. El carro conectado, vía sensores de telecomunicación en-el-vehículo, ha estado disponible en alguna forma por cerca de una década.⁹ El valor clave para los aseguradores es que los sensores pueden monitorear de manera estrecha el comportamiento individual de la conducción, el cual corresponde de manera directa al riesgo, para más exactitud en la suscripción y en la fijación del precio.

Originalmente, los fabricantes de sensores hicieron disponibles los dispositivos para instalarlos en los vehículos; hoy, algunos fabricantes de carros ya integran los sensores en los modelos que se presentan en las salas de exposición, disponibles para los conductores – y, potencialmente, sus aseguradores – vía aplicaciones en los teléfonos inteligentes. Los sensores recaudan datos (figura 4) los cuales, si son analizados de la manera apropiada, pueden predecir exactamente el nivel único de riesgo asociado con la conducción y el comportamiento específicos de un individuo. Una vez que los datos son creados, el sistema basado en el IoT podría cuantificar y transformarlos en una fijación “personalizada” del precio.

La disponibilidad creciente de los sensores, su asequibilidad y facilidad de uso eliminan lo que potencialmente podría ser un cuello de botella en esta etapa del Lazo de valor de la información para otras capacidades del IoT en sus etapas tempranas.

La tecnología del IoT agrega y comunica la información al operador para que sea evaluada. Para identificar las correlaciones potenciales y crear modelos predictivos que producen decisiones confiables de suscripción y fijación del precio, los aseguradores de automóviles necesitan volúmenes masivos de datos telemáticos estadística y actuarialmente creíbles.

En la jerarquía del monitoreo telemático de automóviles, los grandes aseguradores actualmente van a la cabeza cuando se trata de la participación en el mercado de seguros basados-en-el-uso, dada la gran cantidad de datos que han acumulado o que potencialmente pueden amasar mediante sus importantes bases de clientes. En contraste, los aseguradores pequeños y medianos – con menos fuentes comprensivas de propietario – probablemente necesitarán más tiempo para recaudar por sí mismos suficientes datos.

Para eliminar este cuello de botella, los pequeños jugadores podrían poner en común con los pares sus datos telemáticos ya sea de manera independiente o mediante un tercero vendedor a fin de crear y compartir los conocimientos amplios necesarios para permitir un mayor nivel del campo de juego en la industria.

Los aseguradores analizan los datos y los usan para fomentar que los conductores actúen mejorando el comportamiento del conductor / los costos de pérdida. Mediante el análisis de los datos recaudados, los aseguradores pueden ahora reemplazar o aumentar las variables cercanas (edad, tipo de carro, violaciones en la conducción, educación, género, y puntaje de crédito) correlacionadas con la probabilidad de tener una pérdida con los factores que de manera directa contribuyen a la probabilidad de pérdida para un conductor individual (frenado, aceleración, dominio en las curvas, y velocidad promedio, tal y como lo muestra la figura 4). Este es un método inherentemente más equitativo para estructurar las primas: más que pagar por algo que *puede* ser verdadero acerca de un riesgo, el cliente paga por lo que *es* verdadero con base en el desempeño de su propia conducción.

Pero incluso armados con todos los datos necesarios para mejorar la suscripción de la fijación “personalizada” de precios, los aseguradores necesitarán una manera para convencer a los millones de clientes renuentes para que la adopten. Hasta la fecha, los aseguradores han usado el incentivo de potenciales descuentos en las primas para comprometer a los conductores en el monitoreo telemático de los automóviles.¹⁰ Sin embargo, este modelo no es necesariamente lo suficiente atractivo para convencer a la mayoría de conductores para que renuncien a una medida de privacidad y acuerden el seguro basado-en-el-uso. Para los aseguradores también es insostenible que eventualmente tendrán que cargar tarifas actualmente basadas en la valoración del riesgo más que en iniciativas de mercadeo.

A la comprobación del punto acerca de la adopción del consumidor se refiere una encuesta reciente que Deloitte Center for Financial Services realizó a 2,193 personas que respondieron representando una amplia variedad de grupos demográficos, intentando entender el interés que el consumidor tiene en la tecnología móvil en la prestación de servicios financieros, incluyendo el uso del monitoreo telemático de los automóviles. Cuando se les preguntó acerca de si estarían dispuestos a permitir que el asegurador le haga seguimiento a su experiencia de conducción, si ello significa que serían elegibles para descuentos en la prima con base en su desempeño, la encuesta identificó tres grupos distintos entre quienes respondieron (figura 5).¹¹ Mientras un cuarto de quienes respondieron estuvieron dóciles a ser monitoreados, muchos dijeron que requerirían un descuento importante para hacer que valiera la pena (figura 5), y casi la mitad no daría su consentimiento.

Si bien la encuesta de Deloitte fue prospectiva (preguntando cómo muchos de quienes respondieron estarían dispuestos a permitir que su conducción fuera monitoreada telemáticamente), los actualmente vinculados han probado ser difíciles de convencer al respecto. Además, un estudio realizado por Lexis-Nexis en el año 2015 sobre el mercado del consumidor para la telemática mostró que el uso de seguros basados-en-el-uso se había mantenido en solo el 5 por ciento de las viviendas desde el 2014 hasta el 2015 (figura 6).¹²

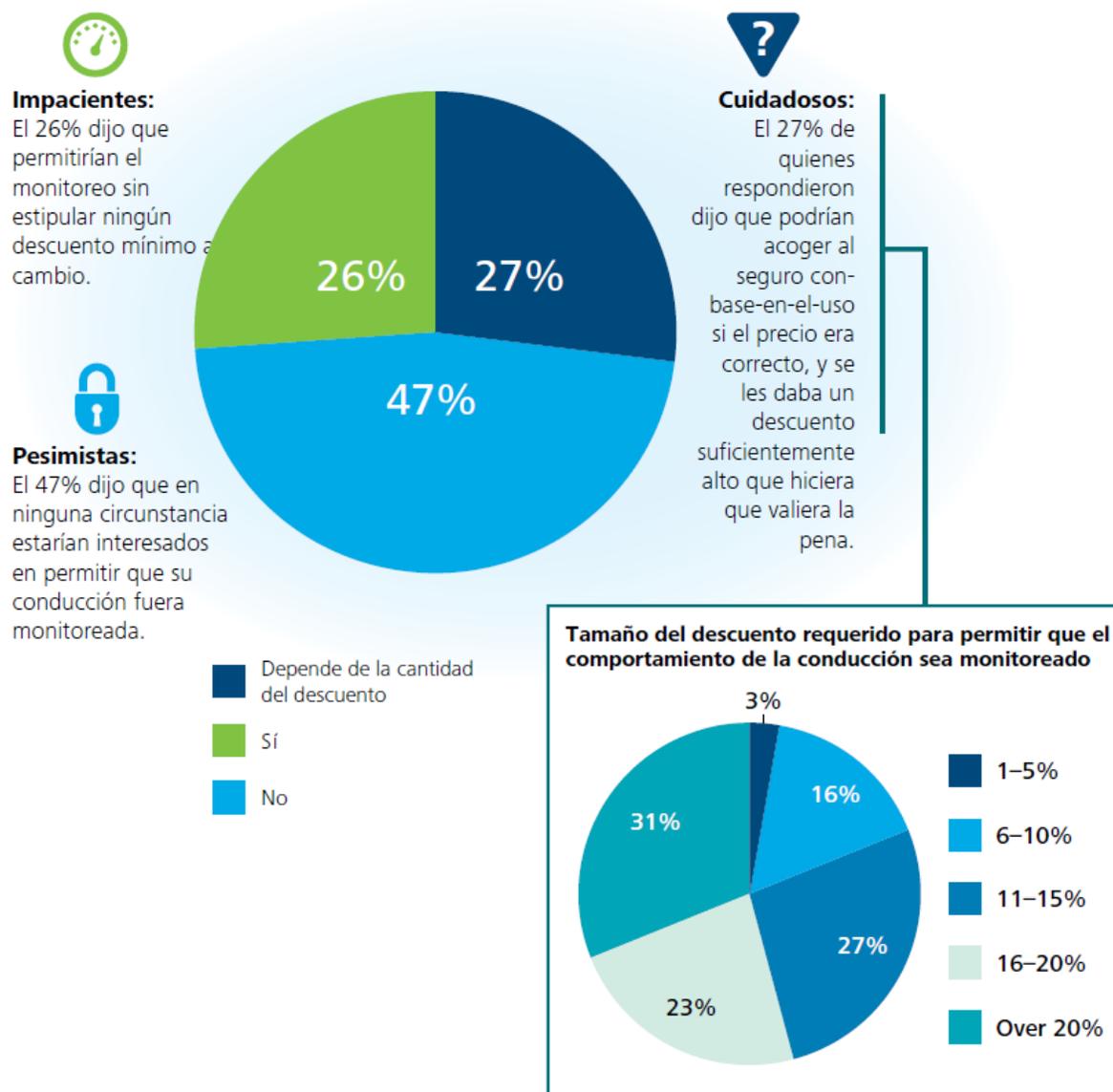
Figura 4. Ejemplos de comportamientos de conducción medidos por dispositivos de telemática de automóviles



Fuente: Análisis de Deloitte

Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

Figura 5. Porcentaje de quienes permitirían que se le haga seguimiento a la conducción vía dispositivos móviles



Fuente: Análisis del Deloitte Center for Financial Services

Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

Los resultados de ambas encuestas sugieren que los solos descuentos en las primas no inducen y probablemente no inducirán a que muchos consumidores opten por acoger el monitoreo telemático y que probablemente sería un modelo insostenible para que los aseguradores lo busquen. Las buenas noticias: la investigación sugiere que, si bien protectores de su información personal, la mayoría de los consumidores está dispuesto a negociar el acceso a los datos por servicios valiosos de una marca con reputación.¹³ Por consiguiente, los aseguradores probablemente tendrán que diferenciar sus ofertas de productos basadas-en-telemática más allá de cualesquiera ahorros de primas para quien

adopte temprano, haciéndolo mediante ofrecer servicios de valor agregado a modo de aliciente, así como también para proteger la participación en el mercado ante otros jugadores que se muevan en el espacio de las telemáticas.

En otras palabras, los aseguradores – mediante ofrecer servicios mutuamente benéficos, de continuo valor agregado – pueden usar los datos basados en el IoT para convertirse en una influencia integral diaria para los tomadores de pólizas conectados. Las compañías pueden incentivar a los consumidores para que opten por oferta en tiempo real de servicios, relacionados con el comportamiento, tales como mercadeo y publicidad individualizados, recomendaciones de viaje basadas en la

localización, alerta acerca de condiciones potencialmente peligrosas en la ruta o en el tráfico, e incluso diagnósticos y alertas acerca de los problemas potenciales del vehículo (figura 7).¹⁴ Más ampliamente, los aseguradores podrían intentar servir como asesores confiables para ayudarles a los conductores a darse cuenta de los beneficios del carro conectado del mañana.¹⁵

Muchas de las aplicaciones del IoT ofrecen valor real tanto para los aseguradores como para los tomadores de las pólizas: considere los geo-límites facilitados por GPS, las cuales pueden monitorear y enviar alertas acerca del comportamiento de la conducción de adolescentes y padres ancianos. Por ejemplo, la tecnología MyKey de Ford incluye herramientas tales como permitir que los padres limiten las velocidades, silencien el radio hasta tanto los cinturones de seguridad estén ajustados, y mantengan el radio hasta cierto volumen mientras el vehículo esté en movimiento.¹⁶ Otros clientes pueden ser atraídos por el monitoreo “verde,” en el cual reciben retroalimentación sobre qué tan ambientalmente amigable es su conducción.

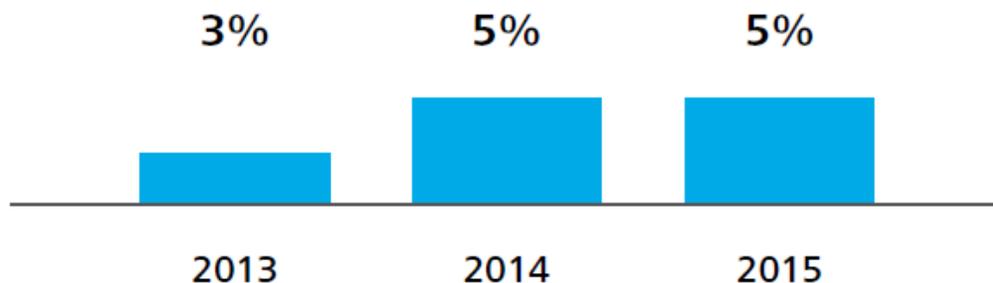
Los aseguradores también pueden mirar ofrecer servicios relacionados con IoT exclusivos para transferencia del riesgo – por ejemplo, servicios de comercio basado en la localización con otros proveedores, tales como asistencia en carretera, reparaciones de automóviles, y limpieza de carros, los cuales pueden fortalecer la lealtad con su operador. También pueden incluir varias opciones de servicio que no están relacionadas con el vehículo tales como alertas

acerca de restaurantes y compras cercanos, quizás en conjunto con puntos ganados por buen comportamiento en programas de lealtad o mediante gamificación, los cuales podrían ser redimidos por los vendedores que participen. Además, los consumidores podrían ser renuentes a cambiar operadores con base únicamente en la fijación del precio, sabiendo que podrían estar abandonando los puntos de lealtad acumulados, así como también una serie de aplicaciones y definiciones personalizadas.

Para todos los tipos de seguros – no solo los de automóviles – el objetivo es que los aseguradores identifiquen las expectativas que puedan tener los diferentes tomadores de pólizas, y luego adaptar esos conocimientos en aplicaciones prácticas mediante el monitoreo telemático personalizado para elevar la experiencia del cliente.

El monitoreo telemático ha demostrado beneficios incluso más allá de la mejor experiencia de cliente para los tomadores de las pólizas. Los aseguradores pueden usar las herramientas telemáticas para exponer el comportamiento riesgoso de la conducción de un individuo y fomentar ajustes. Además, las personas que estén siendo monitoreadas por sensores de comportamiento probablemente mejorarán sus hábitos de conducción y reducirán las tasas de accidentes. Este “efecto de toque” señala que la motivación para cambiar el comportamiento de la conducción es probable que esté vinculada a la vigilancia actual facilitada por la tecnología del IoT.

Figura 6. Matrícula actual en programas UBI



Fuente: 2015 usage-based insurance (UBI) research results for the consumer market, LexisNexis®, August 2015. LexisNexis es una marca registrada de Reed Elsevier Properties Inc. Usada con permiso de LexisNexis.

El poder de la presión de los pares es otra influencia galvanizadora que puede provocar comportamiento benéfico del consumidor. Vea la aptitud del acondicionamiento física, la cual incentiva a los individuos a hacer mucho más ejercicio que los pares con quienes compiten.¹⁷ De hecho, la investigación hecha en varias industrias señala que la tendencia del individuo a ser influenciado por el comportamiento de los pares está por encima de la mayoría de otros factores. Por ejemplo, los investigadores les pidieron a cuatro grupos separados de consumidores de servicios públicos que recorten el consumo de energía: uno por el bien del planeta, a un segundo por el bienestar de las generaciones futuras, a un tercero por ahorros financieros, y a un cuarto porque sus

vecinos lo estaban haciendo. El único grupo que provocó alguna caída en el consumo (al 10 por ciento) fue el cuarto – el grupo de comparación de pares.¹⁸

Los aseguradores equipados con no solo información específica del tomador de la póliza sino con datos agregados que colocan la experiencia del usuario en un contexto de comunidad tienen una oportunidad real para influir en el comportamiento del consumidor. Dado que las gentes en general se resisten a la violación de las normas sociales, si un asesor de confianza ofrece datos que comparan el comportamiento del cliente con “el conductor ideal” – o, mejor aún, con un grupo de amigos, familia, colegas, o pares – uno espera que se adaptará a los datos más seguros.

Figura 7. La des-mercantilización del producto puede ser el camino a la pegajosidad de la marca – el santo grial para los aseguradores



Fuente: Análisis de Deloitte Center for Financial Services

Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

El futuro no es lo que solía ser - ¿qué deben hacer los aseguradores?

Después de décadas de adherencia a los modelos tradicionales de negocio, la industria de seguros, impulsada y guiada por la tecnología conectada, está tomando el camino menos transitado. Los analistas esperan que unos 38.5 billones de dispositivos del IoT estén desplegados globalmente para el 2020, cerca de tres veces lo que hay hoy,¹⁹ y los aseguradores no durarán en instalar su parte de sensores, bancos de datos, y aplicaciones. En un entorno de otro modo estático de operación, las aplicaciones del IoT les ofrecen a los aseguradores la oportunidad para beneficiarse de la tecnología que tiene la intención de mejorar utilidades, facilitar el crecimiento, fortalecer la experiencia del consumidor, construir nueva relevancia del mercado, y evitar la disrupción de los competidores más prospectivos tradicionales y no-tradicionales.

La incorporación de la tecnología del IoT en los modelos de negocio del asegurador conllevará transformación para obtener los beneficios ofrecidos por cada estrategia.

- Los operadores tienen que enfrentar las barreras asociadas con estándares en conflicto – los datos tienen que ser cosechados y aprovechados de una manera que haga que la información sea válida y capaz de generar conocimientos valiosos. Esto podría incluir hacer que los sistemas heredados en casa sean más modernizados y flexibles, construyendo o comprando nuevos sistemas, o colaborando con terceros para desarrollar tecnología más estandarizada para la conectividad armoniosa.
- La cultura corporativa necesitará un lavado de cara – o, probablemente, algo más dramático – para sobreponerse a las convenciones por mucho tiempo establecidas sobre cómo la información es administrada y consumida a través de la organización. En línea con las prácticas de la industria alrededor de iniciativas más amplias de administración de los datos,²⁰ la implementación exitosa de la tecnología del IoT requerirá un “tono desde lo alto” que apoye, iniciativas de administración del cambio, y entrenamiento en toda la empresa.
- Con los ahorros en las primas que ya probaron ser insuficientes para atraer a la mayoría de los consumidores para que permitan el acceso de los aseguradores a los datos de su uso personal, las compañías necesitarán generar estrategias para convencer o incentivar para que los clientes opten por ello – después de todo, sin esos datos, las aplicaciones del IoT son de uso limitado. Para promover la conectividad ayudada por el IoT, los aseguradores deben mirar servicios de valor agregado del mercado, puntos de lealtad, y recompensas por reducir el riesgo. Los aseguradores necesitarán diseñar esos servicios junto con sus ofertas de seguros, a fin de asegurar el mejor uso de los datos que estén siendo recaudados.

- Los aseguradores necesitarán considerar de manera cuidadosa cómo un mundo interconectado puede cambiar productos a partir de centrarse en la limpieza después de las disrupciones para anticiparse a las disrupciones antes que ocurran. La tecnología del IoT probablemente llevará a su fin a ciertas líneas de negocios, potencialmente incluso haciendo que algunas se vuelvan obsoletas. Por consiguiente, las compañías tienen que considerar cómo aumentar la flexibilidad en sus modelos, sistemas, y cultura para contrabalancear las cambiantes necesidades de seguros relacionadas con mayor conectividad.
- La conectividad del IoT potencialmente también puede elevar el nivel del campo de juego entre los aseguradores. Dado que el número de capacidades amplias que la tecnología está introduciendo no necesariamente requiere grandes conjuntos de datos para participar (tales como medir si los contenedores en un cambiión refrigerado están a temperaturas óptimas para prevenir el deterioro²¹ o si el terreno tiene la mezcla correcta de nutrientes para un cultivo particular²²), los jugadores pequeños o medianos o incluso los nuevos que ingresen pueden ser capaces de sopesar las ventajas competitivas de quienes actualmente dominan el juego.
- Y finalmente, para probar la eficacia de cada estrategia relacionada con IoT antes de su implementación, una estructura tal como el Lazo del valor de la información puede convertirse en una herramienta valiosa, ayudando a definir el

camino a seguir y a identificar los potenciales cuellos de botella o barreras que puedan necesitar ser resueltos para conseguir el mayor valor de las inversiones en conectividad.

El IoT está aquí para quedarse, la tasa de cambio es improbable que pronto reduzca su velocidad, y la conservadora industria de seguros es difícilmente impermeable a la disrupción incentivada por la conectividad – tanto positiva como negativa. La línea de resultados: los aseguradores necesitarán mirar más allá del negocio tal y como es usual. En el largo plazo, ninguna compañía puede darse el lujo de participar en

guerras por el precio de la prima de productos mercantilizadas. Un modelo de negocios informado por aplicaciones del IoT tiene que enfatizar la diferenciación de las ofertas, fortalecer los bonos del cliente, darle energía a la marca de la industria, y recortar el riesgo ya sea en o antes de su inicio.

Los disruptores relacionados con el IoT también deben ser considerados mediante lentes de largo plazo, y las respuestas probablemente necesitarán ser prospectivas y flexibles para incorporar el entorno crecientemente conectado, que evoluciona

constantemente. Con la conectividad global alcanzando un pico cada vez más alto en medio del incremento de las tasas de acogida por parte del consumidor, insertar esos esquemas neotéricos en el DNA de la industria de seguros ya no es materia de *si* sino, más aún, de *cuándo* y *cómo*.

**La línea de resultados:
el IoT está aquí para
quedarse y para
permanecer
competitivos los
aseguradores
necesitarán mirar más
allá del negocio tal y
como es usual.**

Notas finales

¹ Progressive Casualty Insurance Co., “History,” www.progressive.com/progressive-insurance/history/, accessed April 9, 2016.

² Jim Eckenrode, *The derivative effect: How financial services can make IoT technology pay off*, Deloitte University Press, October 13, 2015, <http://dupress.com/articles/internet-of-things-iot-in-financial-services-industry/>.

³ Steve Smith, “Smart sock for diabetic neuropathy, SenseGO, helps patients manage symptoms,” Medical Daily, January 27, 2016, www.medicaldaily.com/sensego-diabetic-neuropathy-foot-ulcers-amputations-smartphone-app-machine-371208.

⁴ Deloitte, Putting the nectar in the sector: Making insurance careers more attractive, the Deloitte Talent in Insurance Survey 2015, www2.deloitte.com/global/en/pages/financialservices/articles/gx-talent-in-insurance.html.

⁵ Jonathan Holdowsky et al., *Inside the Internet of Things (IoT)*, Deloitte University Press, August 21, 2015, <http://dupress.com/articles/iot-primer-iot-technologies-applications/>.

⁶ Eckenrode, *The derivative effect*.

⁷ Michael E. Raynor and Mark J. Cotteleer, “The more things change: Value creation, value capture, and the Internet of Things,” *Deloitte Review* 17, July 27, 2015, <http://dupress.com/articles/value-creation-value-capture-internet-of-things/>.

⁸ Ibid.

⁹ See Simon Ninan, Bharath Gangula, Matthias von Alten, and Brenna Sniderman, *Who owns the road? The IoT-connected car of today—and tomorrow*, Deloitte University Press, August 18, 2015, <http://dupress.com/articles/internet-of-things-iot-in-automotive-industry/>.

¹⁰ Jeff Zurschmeide, “Auto insurers desperately want your driving data, but should you give it to them?,” Digital Trends, January 19, 2016, www.digitaltrends.com/cars/how-telematics-may-affect-your-auto-insurance-rates/.

¹¹ Val Srinivas, Sam Friedman, and Jim Eckenrode, *Mobile financial services: Raising the bar on customer engagement*, Deloitte University Press, May 19, 2014, <http://dupress.com/articles/mobile-financial-services/>.

¹² Lexis-Nexis, 2015 *usage-based insurance (UBI) research results for the consumer market*, August 2015, www.lexisnexis.com/risk/insights/insurance-telematics.aspx.

¹³ Center on Global Brand Leadership, *What Is the Future of Data Sharing?*, Columbia Business School, October 2015, www8.gsb.columbia.edu/globalbrands/research/future-of-data-sharing.

¹⁴ Sam Friedman and Michelle Canaan, *Overcoming speed bumps on the road to telematics*, Deloitte University Press, April 21, 2014, <http://dupress.com/articles/telematics-in-auto-insurance/>.

Ninan et al., *Who owns the road?*

¹⁵ Ninan et al., *Who owns the road?*

¹⁶ Donna Freedman, "Should you spy on your teen driver?," *Money Talks News*, September 9, 2014, www.moneytalksnews.com/should-you-spy-on-your-teen-driver/.

¹⁷ Robyn Bolton, "The persuasive pressure of peer rankings," *Harvard Business Review*, May 13, 2014, <https://hbr.org/2014/05/the-persuasive-pressure-of-peer-rankings>.

¹⁸ Richard Conniff, "Using peer pressure as a tool to promote greener choices," *Environment 360*, Yale University, April 16, 2009, http://e360.yale.edu/feature/using_peer_pressure_as_a_tool_to_promote_greener_choices/2141/.

¹⁹ Dan Worth, "Business IoT uptake will see 38 billion devices deployed by 2020," July 28, 2015, www.v3.co.uk/v3-uk/news/2419541/business-iot-uptake-will-see-38-billion-devices-deployed-by-2020.

²⁰ Michelle Canaan, "Information rich, knowledge poor: How might insurers resolve their data conundrum?," *Quick Look blog*, October 1, 2014, <https://quicklookblog.com/2014/10/27/information-rich-knowledge-poor-how-might-insurers-resolve-their-data-conundrum/>.

²¹ Supriya Porwal, "How Internet of Things is modernizing agriculture landscape?," *Credencys*, December 2015, www.credencys.com/blog/how-internet-of-things-is-modernizing-agriculture-landscape.html.

²² Michael Belfiore, "Werner gets trucking with cold chain monitoring," *IoT Journal*, February 3, 2015, www.iotjournal.com/articles/view?12665.

Agradecimientos

El Center también desea dar las gracias a los siguientes profesionales de Deloitte, todos de Deloitte Services LP, por su apoyo y sus contribuciones a este reporte: **Courtney Scanlin**, líder de mercadeo de seguros; **Lauren Wallace**, especialista líder en mercadeo; **Michelle Chodosh**, gerente de mercadeo; y **Joe Mariani**, analista líder en conocimiento del mercado.

Acerca del Center for Financial Services

El Deloitte Center for Financial Services es una fuente de los últimos conocimientos sobre los problemas que enfrentan los tomadores de decisiones a nivel senior en bancos, firmas de mercados de capital, compañías de administración de inversiones, operadores de seguros, y organizaciones inmobiliarias. Ofrecemos un punto de vista integrado sobre servicios financieros, entregados mediante una mezcla de investigación, eventos de la industria, y mesas redondas, y provocador liderazgo del pensamiento – todos ellos ajustados a los roles y funciones organizacionales específicos.

Contactos

Liderazgo en la industria

Gary Shaw

Vice chairman

US insurance leader

Deloitte LLP

+1 973 602 6659

gashaw@deloitte.com

Deloitte Center for Financial Services

Jim Eckenrode

Executive director

Deloitte Center for Financial Services

Deloitte Services LP

+1 617 585 4877

jeckenrode@deloitte.com

Sam Friedman

Insurance research leader

Deloitte Center for Financial Services

Deloitte Services LP

+1 212 436 5521

samfriedman@deloitte.com

Adam Schneider

Chief adviser

Deloitte Center for Financial Services

Principal

Deloitte Consulting LLP

+1 212 436 4600

aschneider@deloitte.com

Autores

Michelle Canaan

Manager

Deloitte Center for Financial Services

Deloitte Services LP

+1 212 436 3291

mcanaan@deloitte.com

John Lucker

Principal

Deloitte & Touche LLP

+1 860 725 3022

jlucker@deloitte.com

Bram Spector

Managing Director

Deloitte Consulting LLP

+1 312 486 2567

bspector@deloitte.com



Siga @DU_Press

Suscríbese a las actualizaciones de Deloitte University Press updates en DUPress.com.

Acerca de Deloitte University Press

Deloitte University Press publica artículos originales, reportes y otras publicaciones periódicas que ofrecen conocimientos para los negocios, el sector público y ONG. Nuestra meta es aprovechar la investigación y las experiencias de nuestra organización de servicios profesionales, y la de coautores en la academia y en negocios, para avanzar la conversación sobre un espectro amplio de temas de interés para ejecutivos y líderes del gobierno.

Deloitte University Press es una huella de Deloitte Development LLC.

Acerca de esta publicación

Esta publicación solo contiene información general, y ninguno de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro, o sus entidades relacionadas (colectivamente la "Red de Deloitte") está, por medio de esta publicación, prestando asesoría o servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red de Deloitte será responsable por cualquier pérdida que pueda sufrir cualquier persona que confíe en esta publicación.

Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembro, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Para una descripción más detallada de DTTL y sus firmas miembros por favor vea www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría, y asesoría financiera a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red conectada globalmente de firmas miembros en más de 150 países y territorios, Deloitte ofrece capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad para los clientes, entregando los conocimientos que ellos necesitan para abordar los desafíos de sus negocios más complejos. Los más de 200,000 profesionales de Deloitte están comprometidos con convertirse en el estándar de excelencia.

© 2016. Para más información, contacte a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.