

MBA 2018

**LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA INDUSTRIA DE
SEGUROS. EL CASO DE ZURICH NOW**

EVANGELINA GRUFFAT

TUTORA: VANESSA WELSH

AÑO 2021

CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES

AGRADECIMIENTOS

A Vanessa Welsh, mi tutora, por su paciencia, compromiso y orientación permanente para llevar adelante este trabajo.

A mis profesores y compañeros del MBA, que me acompañaron en estos años y que, a través de sus aportes, ampliaron mi visión, me nutrieron de nuevas experiencias y contribuyeron a mi formación profesional y personal.

A mi familia y amigos por su apoyo incondicional y por motivarme siempre a emprender nuevos desafíos.

RESUMEN

El presente trabajo indagó, a través del estudio de caso de un seguro *on demand*, los cambios que impulsan la transformación digital en la actividad aseguradora: un nuevo concepto de cliente hiperconectado y con nuevas necesidades, productos y servicios que incorporan tecnologías disruptivas y la automatización creciente, y, en lo organizacional, cambios en las formas de trabajo con redefinición de los procesos internos. El análisis de dichos aspectos se vuelve críticos frente al surgimiento de un nuevo competidor en el mercado, conocido como *insurtech*, que modifica la red de actores y genera nuevas oportunidades de negocio a las compañías de seguros.

En ese marco, se plantearon los siguientes objetivos específicos: indagar la propuesta de valor centrada en el cliente y de pago por uso; analizar el uso de la tecnología que articula los sistemas existentes con las nuevas tendencias y el uso de grandes volúmenes de datos; indagar la cultura organizacional, que plantea nuevas formas de trabajo y liderazgo, y la reestructuración de los procesos internos. El análisis realizado fue de naturaleza cualitativa, de tipo descriptivo, con un diseño metodológico propio de un estudio de caso. Se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos: entrevistas en profundidad con los principales actores del proyecto y análisis documental de diversas fuentes de información (estudio de mercado, P&L, mapeo de la situación inicial e información variada sobre la evolución y desarrollo del caso tales como minutas de reuniones, Gantt, sitio web del producto, etc.).

El estudio mostró que la principal fortaleza de este proyecto reside en las características innovadoras de la propuesta de valor y el foco en el cliente, aunque se evidenció una necesidad de asegurar una mayor comprensión del producto por parte de los usuarios. En el orden tecnológico, el proyecto facilitó un desarrollo local propio en la nube y la generación incipiente de capacidades tecnológicas, sin valor agregado en el uso de datos. En la cultura organizacional, se incorporaron metodologías ágiles y trabajo en colaboración con un socio externo. Por último, se actualizaron algunos procesos, innovando en los modos de contratación y agilizando la denuncia y pago de siniestros. El estudio de este caso evidenció

avances en el desarrollo de un nuevo modelo de negocio que necesita consolidarse para constituirse en una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

PALABRAS CLAVE: transformación digital, *insurtech*, seguro *on demand*, pago por uso, innovación

INDICE

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I: LA INDUSTRIA DE SEGUROS PATRIMONIALES Y LAS OPORTUNIDADES QUE ABRE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	12
1.1 La industria de seguros patrimoniales en el país	12
1.2 La propuesta de valor del seguro y sus principios básicos	17
1.3 Los actores de la industria desde la perspectiva de la compañía de seguros	19
1.4 Las limitaciones del modelo tradicional	23
1.5 La oportunidad de la transformación digital	24
CAPÍTULO 2: EL NUEVO PARADIGMA DE LA INDUSTRIA 4.0 Y LA IRRUPCIÓN DE <i>INSURTECH</i>	29
2.1 Los nuevos consumidores: hiperconectados y empoderados	29
2.2 Las tecnologías disruptivas	32
2.3 La nueva cultura organizacional y los procesos internos	35
2.4 La irrupción de <i>insurtech</i> como un nuevo actor en la industria	38
2.5 Algunas experiencias locales pioneras	40
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	47
CAPÍTULO 3: EL CASO “ZURICH NOW: EL PRIMER SEGURO ON DEMAND DE ARGENTINA”	50

3.1. Presentación de la compañía	50
3.2. El caso de Zurich Now y sus características disruptivas	54
3.3 Análisis de las entrevistas: la perspectiva de los protagonistas	57
3.4 La propuesta de valor y el <i>customer journey</i> para un nuevo cliente	71
3.5 El desafío tecnológico que presenta el nuevo producto	79
3.6 La transición hacia una nueva cultura organizacional y la reestructuración de los procesos internos	82
3.7 Aprendizajes del caso y oportunidades de mejora	86
CONCLUSIONES	96
BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXO I: P&L DEL PROYECTO ZURICH NOW	104
ANEXO II: GUÍA DE PREGUNTAS PARA LAS ENTREVISTAS	105
ANEXO III: PRINCIPALES PANTALLAS DE LA APLICACIÓN MÓVIL	107
ANEXO IV: COMUNICACIÓN (LANZAMIENTO)	109
ANEXO V: LISTADO DE FIGURAS	113

INTRODUCCIÓN

El seguro ha sido un elemento estratégico para el desarrollo de la sociedad desde sus orígenes en la antigua China. Por entonces se basaba en el principio de solidaridad y tenía por objeto diversificar riesgos. En la actualidad tiene además otras funciones como favorecer el ahorro, generar empleo y sostener el desarrollo de la actividad económica en su conjunto. Dada su importancia a la hora de velar por los intereses de los individuos y de la comunidad, la industria del seguro está altamente regulada y tiende a ser conservadora. Tal como señalan Catlin & Goran (2017), para la mayoría de las aseguradoras el foco del éxito de su modelo de negocios está centrado en la cartera de productos que ofrece, las habilidades de suscripción y la relación con los intermediarios, más que en el vínculo con el cliente directo.

Sin embargo, la Industria 4.0 está planteando desafíos a los distintos sectores económicos y entre ellos al de seguros. En el marco de una automatización creciente, están surgiendo nuevas formas de trabajo y nuevas tecnologías como internet de las cosas (IOT), inteligencia artificial, *blockchain*, *machine learning*, *cloud computing*, realidad aumentada, entre otros. Al mismo tiempo las nuevas generaciones, acostumbradas a estar hiperconectadas, presentan nuevos desafíos ya que esperan soluciones inmediatas y personalizadas (*customizadas*). Esta red compleja de nuevos fenómenos cuestiona los fundamentos de los modelos tradicionales a la vez que generan nuevas oportunidades.

El concepto de transformación digital es ampliamente utilizado en ámbitos académicos y entre ejecutivos, pero no tiene una definición unánime y generalmente aceptada. Según autores como Furr & Shipilov (2019), de *Harvard Review*, la transformación digital significa: “adaptar la estrategia de la organización y estructura para capturar oportunidades permitidas por la tecnología digital” (pp 1). Por otro lado, según Westerman, Bonnet & McAfee (2014) del Massachusetts Institute of Technology, se trata del uso de la tecnología para mejorar radicalmente la *performance* o el alcance de las empresas. A los fines de este trabajo se identifican los elementos comunes que subyacen a todas estas definiciones y a partir de los cuales se lleva a cabo dicha transformación.

El primer componente que se destaca es la propuesta de valor, que necesita ser revisada y redefinida. El foco en el cliente y su *customer journey* se vuelven atributos cruciales en la transformación digital de las compañías. El segundo elemento es la tecnología y su impacto tanto en el modelo de negocio como en el comportamiento del consumidor. Otros elementos son la cultura organizacional y los procesos internos. Estos cambios permiten mejorar el desempeño de la compañía de modo de incrementar ingresos y, en última instancia, ganancias. La forma de abordaje e implementación de la transformación digital no es sencilla y cada compañía necesita diseñar una estrategia que permita avanzar con los cambios.

Tal como señalan Catlin & Goran (2017), el camino de cada compañía será único y con un ritmo propio pero un buen comienzo es enfocarse en los rasgos particulares que caracterizan a las empresas de alto desempeño digital: disposición para asumir riesgos, mentalidad de prueba y error, agilidad organizacional y deseo de colaborar interna y externamente. Frente a estos desafíos, la estrategia organizacional puede oscilar entre no hacer nada y resistir (lo que *a priori* no parece ser el camino óptimo) o emprender un recorrido que implique adoptar la innovación en mayor o menor medida para mantener o incluso incrementar su posicionamiento en el mercado. La diferencia entre ambas posiciones reside entre ser líder y convertirlo en una ventaja competitiva o llegar más tarde al mercado cuando los estándares ya están establecidos.

En los términos de Catlin, Morrison & Strovink (2017), aquellas compañías de seguro que tengan las mejores prácticas, experiencias, capacidades y cultura basadas en su estrategia digital, tendrán un mejor resultado que sus pares. Más aún, hay muchas empresas que dejan un potencial de valor significativo sin explotar y su futuro en duda. De esta manera, lo que este nuevo contexto plantea es la necesidad de repensar el negocio y los alcances del cambio. Es decir, qué tan disruptivo será.

En el presente trabajo se estudia el caso de Zurich Now, como el primer seguro *on demand* de una compañía de seguros líder en el mercado. Se considera que esta experiencia tiene varios factores interesantes. Por un lado, es un caso único y pionero en la industria local, que permite empezar a posicionar a la compañía como líder de la transformación digital y permite

comenzar a recorrer una experiencia que tendrá elementos que podrían ser escalables a toda la organización. Es el primer producto de la compañía que pone en el centro las necesidades del cliente, ofreciendo una alternativa personalizada (*customizable*) y bajo demanda (*on demand*). Por otro lado, el proceso incorpora el uso de nuevas tecnologías y formas de trabajo diferentes en la organización.

En el presente trabajo se analiza en qué medida las diferentes dimensiones de la transformación digital se manifiestan en este caso de estudio, a saber:

- ¿Cómo se reformula la relación con el cliente y qué tipo de experiencia de usuario se plantea?
- ¿Qué tecnologías incorpora el producto y cómo lo hace?
- ¿Qué cambios se evidencian en la cultura organizacional y los procesos internos?

Es por esto que el objetivo principal que se plantea este trabajo es indagar en las dimensiones del cambio asociadas a la transformación digital en el caso del seguro *on demand*. En el marco de este proceso, interesa identificar y analizar cuáles son los puntos críticos, barreras y limitaciones que condicionan el cambio, así como señalar posibles líneas de investigación que a futuro se puedan tener en cuenta en la implementación de la transformación digital.

Cabe aclarar que para algunos autores los procesos internos pueden considerarse como un cuarto elemento de análisis independiente y diferenciado. Sin embargo, en el caso de estudio esta dimensión no presenta un nivel de desarrollo tan avanzado que amerite esta consideración. Es por ello que, en el presente trabajo, se opta por incluirlo junto con la cultura organizacional, basado en la estrecha vinculación que presentan.

Diseño metodológico

La presente investigación es de tipo cualitativa, de tipo descriptiva con un diseño no experimental, propio de un estudio de caso único. En cuanto a la delimitación del objeto, se trata de un proyecto innovador que permite estudiar las particularidades que adopta un proceso de transformación digital en la industria de seguros. Con respecto a las técnicas de recolección de datos, se realizaron entrevistas en profundidad con los principales actores del

proyecto, y el análisis documental de diversas fuentes de información (estudio de mercado, mapeo de la situación inicial e información variada sobre la evolución y desarrollo del caso tales como minutas de reuniones, Gantt, etc.). Se puede consultar en el Anexo II una guía con las preguntas realizadas a los diferentes entrevistados.

El análisis que se presenta a continuación se organiza en tres capítulos. En el primero se introduce la situación de la industria en el país, su propuesta de valor y los principios que guían la actividad. Luego se avanza en la descripción de los actores tradicionales del sector: las aseguradoras, los intermediarios, el organismo regulador, los otros socios estratégicos y por último los clientes. Sin embargo, este modelo de negocio, que es previo al surgimiento de internet, presenta limitaciones que se ponen de manifiesto en los distintos eslabones de la cadena, y que interpelan a las compañías. Finalmente se plantea cómo, a partir de la transformación digital, las compañías pueden enfrentar estos desafíos estableciendo una posición de liderazgo en el mercado.

En el segundo capítulo se abordan las distintas dimensiones del cambio que afectan a todas las industrias en general, y a la de seguros en particular. El surgimiento de un nuevo consumidor empoderado, la disrupción tecnológica, las nuevas formas de trabajo y sus lógicas que modifican la cultura organizacional y la necesidad de repensar los procesos internos generan un desafío para la actividad. Este capítulo sostiene que, si bien las barreras de entrada siempre fueron altas, estos cambios abren la oportunidad para el ingreso de nuevas *start ups* digitales de la mano de *insurtech*. Su foco está puesto en la experiencia de cliente y la revolución tecnológica. Esta amenaza cuestiona a todo el sector, planteando la necesidad de desarrollar nuevas estrategias. Al finalizar el capítulo se presentan algunas experiencias en el país que empiezan a recorrer este camino de aprendizaje.

El tercer capítulo se introduce el caso de estudio de Zurich Now, que se denomina como el primer seguro *on demand* del país. En este punto se amplía la investigación al contexto, la historia del proyecto y sus características más relevantes. También se introduce el relevamiento de las entrevistas realizadas a algunos de los integrantes del proyecto. A continuación el capítulo se centra en el análisis del caso de estudio, indagando el impacto de

las distintas dimensiones de la transformación digital. Primero, se evalúa la propuesta de valor, incluyendo el *customer journey* y los puntos críticos del proceso. A continuación, se observa la introducción de nuevas tecnologías, con el fin de lograr un equilibrio entre las nuevas lógicas y los sistemas heredados. Posteriormente, se analiza las dimensiones de la cultura organizacional y los procesos internos. Para finalizar se presentan los aprendizajes del caso estudiado, con sus fortalezas y sus puntos de mejora.

De este modo, el estudio propuesto busca investigar a partir de un caso local la necesidad de la transformación digital en las compañías de seguro, una industria altamente regulada. A su vez permite reflexionar sobre cuáles son los elementos necesarios de dicha transformación, poniendo énfasis en los que han ayudado al éxito y cuales han resultado limitantes. En función de ello se podrá identificar si la experiencia estudiada contribuye a una estrategia de largo plazo o si por el contrario es un experimento aislado difícilmente escalable al conjunto de la organización.

Las tendencias de la Industria 4.0 proponen reformular en múltiples aspectos los modelos de negocio actuales. Frente a esto, las compañías en general, y las de seguros en particular, no deberían permanecer ajenas. Este nuevo escenario ofrece grandes oportunidades de crear valor y reposicionarse en el mercado como líderes digitales, pero para ello hay que asumir el desafío del cambio, poniendo foco en el cliente. Esto implica en su máxima expresión el desarrollo de una estrategia organizacional conjunta y consensuada de largo plazo, que comprenda la propuesta de valor, la tecnología, la cultura y los procesos. Es el propósito final de este trabajo aventurarse a explorar cómo se desarrollan cada una de estas dimensiones en un caso real.

CAPÍTULO I: LA INDUSTRIA DE SEGUROS PATRIMONIALES Y LAS OPORTUNIDADES QUE ABRE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

En este primer capítulo se presenta la industria de seguros patrimoniales en el país, señalando el volumen de negocio actual, su impacto en la economía argentina y el problema de la falta de equilibrio de largo plazo. Se introduce a continuación la propuesta de valor del seguro, los principios en los que se basa la actividad y los actores intervinientes en la industria tales como los intermediarios, los otros socios estratégicos, el organismo regulador y los clientes. De esta forma se presenta el modelo de negocio tradicional, quedando en evidencia sus características más relevantes, los actores involucrados y las relaciones que se establecen entre ellos.

Sin embargo, y a medida que se va profundizando en dicho modelo de negocio, comienzan a quedar en evidencia algunas limitaciones e ineficiencias. Esto genera oportunidades de negocio emergentes e incentiva el ingreso de un nuevo competidor al mercado conocido como *insurtech*, que en una primera instancia es percibido como una amenaza. Frente a esto se indaga en el concepto de transformación digital y como ésta se convierte en una oportunidad que les permite a las compañías de seguro adaptarse a un nuevo paradigma digital, logrando mantener o incluso incrementar su participación en el mercado.

1.1 La industria de seguros patrimoniales en el país

Para conocer la situación del mercado asegurador argentino y su evolución a través del tiempo es necesario consultar al organismo que regula la actividad. La Superintendencia de Seguros de la Nación es la principal fuente de información y recibe los balances que cada compañía presenta trimestralmente. Según el informe sobre la evolución del mercado asegurador de los últimos 10 años a junio 2019, en la actualidad existen 209 compañías. Este total está integrado por 189 entidades de seguros y 20 reaseguradores. De las 189, sólo 122 operan en seguros de riesgos patrimoniales o hacen operaciones mixtas, es decir que ofrecen seguros patrimoniales y de vida. El resto se dedica a los seguros de retiro, vida, riesgos del

trabajo y transporte público de pasajeros. En cuanto a los productores de seguros, en total son 40.454, un 67% más que en 2009.

La figura N° 1 muestra la evolución de la producción en el período 2009 – 2019 de las compañías aseguradoras, a valores corrientes y constantes, el gasto per cápita anual en seguros a valores constantes, su variación y la participación en el PBI del país:

Indicadores de la Producción 2009- 2019 (millones de pesos)											
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Valores Corrientes	27.504	33.273	44.875	59.388	80.626	108.913	153.322	211.027	272.217	337.079	448.299
Valores Constantes*	224.432	235.011	281.709	330.523	395.198	418.068	519.078	505.131	548.916	525.007	448.299
\$ per Cápita (Valores Constantes)	5.658	5.762	6.827	7.920	9.364	9.798	12.035	11.588	12.463	11.799	9.976
Crecimiento (%)		1,84	18,50	16,00	18,24	4,63	22,83	-3,71	7,55	-5,32	-15,45
% de Prod. (sobre PBI)	2,33	2,32	2,34	2,48	2,73	2,77	2,96	3,00	2,93	2,73	2,53
Variación		-0,01	0,02	0,14	0,25	0,04	0,19	0,04	-0,07	-0,19	-0,21

* En pesos de Junio de 2019

Figura N° 1 Indicadores de la Producción 2009 - 2019. Fuente: Evolución del Mercado Asegurador 2009 - 2019, Superintendencia de Seguros de la Nación

Como se puede observar, la producción total durante el ejercicio económico 2019 asciende a \$448.299 millones, mostrando un crecimiento nominal del 33% respecto al año anterior. Sin embargo, considerando que la inflación en el mismo período es 55,8%, en términos reales representa una caída significativa. Al analizar el comportamiento de los pesos gastados per cápita y la participación en el PBI queda en evidencia la importancia de este sector en la actividad económica del país. En todas estas series queda de manifiesto que la tendencia creciente se ha revertido y los valores se ubican por debajo de los máximos. El pico de

producción en estos 10 años se alcanza en 2017 y en el 2016 se logra el nivel máximo de participación en el PBI.

En cuanto a la distribución por ramo en daños patrimoniales, que tiene una producción total de \$375.522 millones en el mismo ejercicio económico 2019, el ramo autos alcanza \$ 172.467 millones (46%), el segundo puesto es de riesgos del trabajo con \$ 112.444 millones (30%) y el tercero es incendio y combinado familiar con \$ 39.028 millones (10%). En la figura N° 2 se puede ver la participación que tiene cada ramo en el total en ese período. Además de los ya mencionados, están presentes otros productos como ser seguros de daños (transporte, seguro técnico, robo, aeronavegación, transporte público de pasajeros, accidentes a pasajeros, otros riesgos), riesgos agropecuarios, responsabilidad civil, caución y crédito. Esta participación se mantiene relativamente estable en los últimos 10 años.

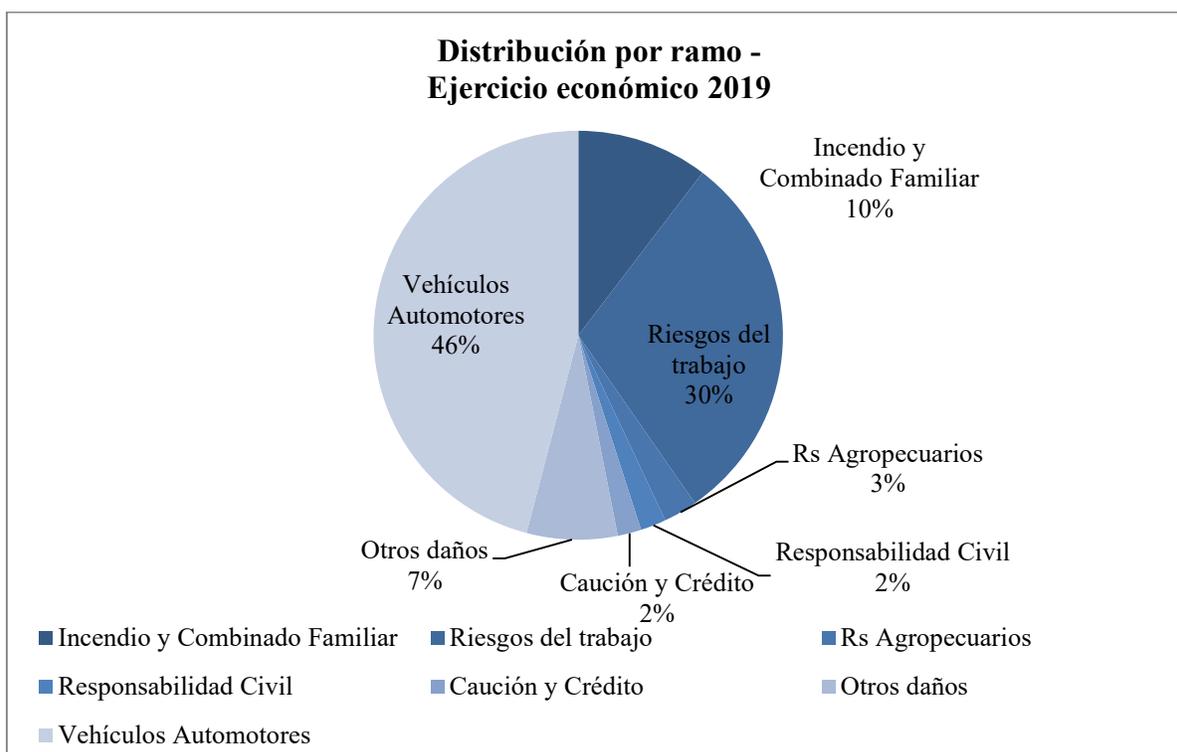


Figura N° 2 Distribución por ramo – Ejercicio económico 2019. Fuente: Construcción propia, según Evolución del Mercado Asegurador 2009 - 2019, Superintendencia de Seguros de la Nación

El total de compañías aseguradoras opera en ese mismo periodo con un activo de \$ 855.889 millones y de este total el 75% corresponde al rubro inversiones. Estas últimas están conformadas por títulos públicos, acciones, depósitos a plazo, obligaciones negociables, fondos comunes de inversión, préstamos, fideicomisos financieros, entre otras. Al cierre del ejercicio 2019, el 99.55% de esas inversiones son nacionales. Por su parte, el pasivo asciende a \$ 656.427 millones y por ende el patrimonio neto es de \$ 199.462 millones. El 44% del pasivo está constituido por las deudas con los asegurados. El negocio genera un resultado técnico negativo de \$ 95.347 millones. Esto se compensa con un resultado financiero positivo por \$ 160.697 millones y cerrando en un resultado del ejercicio de \$ 50.949 millones (considera otros resultados por -\$14.402 millones por operaciones extraordinarias e impuestos).

El resultado del ejercicio sobre el patrimonio del sector (ROE) mide el rendimiento que obtienen los accionistas sobre el capital invertido y éste alcanza en este caso el 25,5%. Esta es la rentabilidad que se obtiene sobre los recursos propios. De la misma forma, el resultado del ejercicio sobre el activo (ROA) mide la rentabilidad sobre los activos del sector y es del 6%. Por su parte, el resultado financiero representa el 47,46% sobre las primas devengadas y es de gran ayuda para equilibrar las cuentas de las compañías. Sin embargo, esta ventaja temporal podría no extenderse en el futuro, dado que se estiman tasas de interés reales negativas y podría afectar la solvencia futura del sistema.

Con respecto a los canales de comercialización, la figura N° 3 muestra la participación sobre la producción total de seguros patrimoniales del mercado en el ejercicio económico 2019: los productores asesores de seguros alcanzan el 48%, las sociedades de productores el 25%, la venta directa el 17% y los agentes institorios el 10%. Esta estructura es similar a la del año anterior. A su vez, los productores de seguros no siempre trabajan con una sola compañía de seguros, sino que en muchos casos establecen relaciones comerciales con varias.

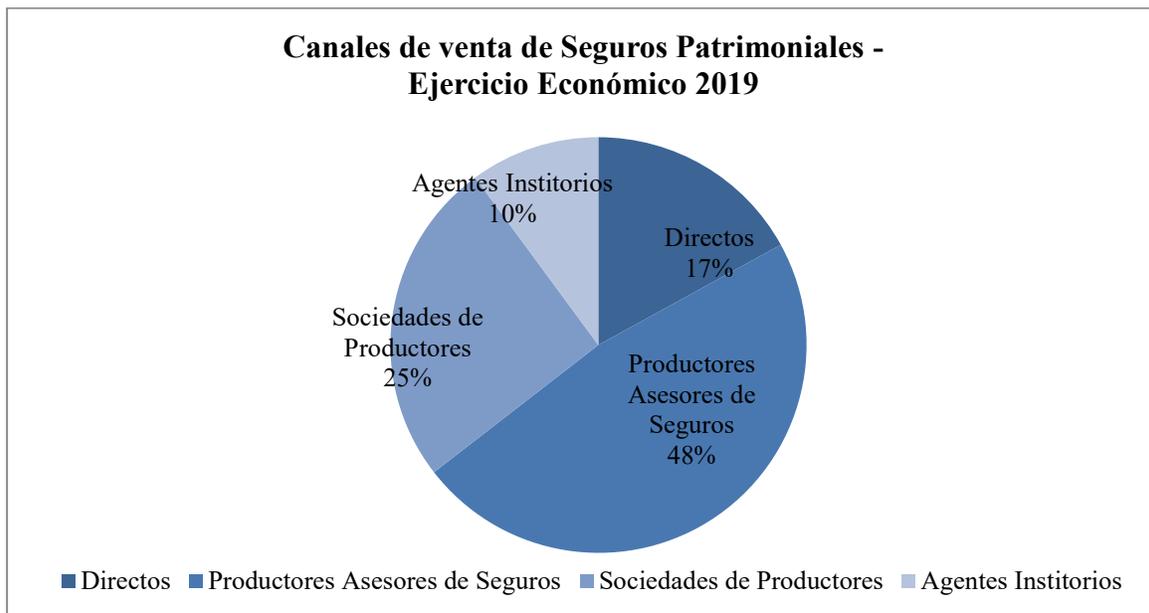


Figura N° 3 Canales de venta de Seguros Patrimoniales – Ejercicio Económico 2019. Fuente: Construcción propia, según Canales de ventas de las entidades aseguradoras – Ejercicio 2019, Superintendencia de Seguros de la Nación

Actualmente la industria presenta algunos desequilibrios y debilidades, propios de la situación económica y las reiteradas crisis del país. Haciendo un breve repaso histórico, y siguiendo el análisis que hace la Fundación Mapfre en el Panorama Económico y Sectorial 2020: Perspectivas hacia el segundo trimestre (2020), se observa que en la crisis de finales de los noventa y comienzos de este siglo el sector crece hasta el año 2003, donde sufre una caída del -26%, justo cuando la economía comienza a recuperarse. Luego, entre los años 2004 y 2008, el sector retoma el crecimiento alcanzando el 9,5% anual promedio, mayor al crecimiento del PBI en el mismo período. Con el comienzo de la crisis mundial en el año 2009 el desempeño se ralentiza y en el 2010 decrece. Entre el 2011 y el 2013 la actividad se recupera con un crecimiento real promedio del 10,3% anual, nuevamente superior al crecimiento del PBI.

A partir del año 2014 el sector comienza una etapa donde se alterna un año de crisis con un año de algunos crecimientos. En el 2018 se genera una nueva crisis que se extiende hasta la actualidad y todavía se sigue profundizando. Se estima que el PBI va a seguir decreciendo,

al igual que la inversión y el consumo. A su vez esto se desarrolla en el marco de la devaluación del peso. Este contexto macroeconómico muy recesivo e inestable condiciona el desempeño de la actividad aseguradora que si bien puede crecer en términos nominales no logra hacerlo por sobre la inflación, significando un decrecimiento en términos reales y deteriorando a la industria.

Por un lado, muchos ramos se ven afectados de manera directa por la caída de la actividad como, por ejemplo, caución, todo riesgo operativo, responsabilidad civil, comercio, transporte y autos. A su vez también hay una tendencia al encarecimiento del costo siniestral y los gastos, por ejemplo, en el caso de los repuestos importados de los vehículos. Si bien las compañías ajustan las tarifas y las sumas aseguradas, esto tiene un límite porque podrían comenzar a perder cartera frente a precios más bajos de la competencia. El resultado técnico tiende a desmejorar con respecto a los años anteriores, creando un mayor desequilibrio para el sistema. Más aún, a diferencia de los ejercicios económicos previos, para los próximos períodos se estiman tasas reales negativas afectando el resultado financiero.

1.2 La propuesta de valor del seguro y sus principios básicos

Una vez presentada la situación de la industria es importante entender cómo funciona esta actividad y qué les ofrece a los asegurados como propuesta de valor. Tal como lo define la Ley 17.418, el seguro es un contrato en el cual, a través del pago de una prima, el asegurador se obliga con el asegurado a resarcir un daño o cumplir con la prestación convenida si ocurre el evento previsto. Es decir, el pago de la prima garantiza que si se produce el hecho contra el cual el cliente se aseguró recibirá la compensación convenida en el contrato.

Mediante esta indemnización el asegurado recupera su situación patrimonial inicial y en esto precisamente radica la propuesta de valor del seguro. Mediante el pago de la prima, se compra una promesa, ofreciendo seguridad frente a un hecho imprevisto e impredecible. Esta promesa solo se materializa si ocurre el siniestro, pero la garantía de pago está desde el momento en que se realiza la contratación. El contrato es la póliza, donde se encuentran señaladas las condiciones generales, particulares y especiales y los derechos y obligaciones

para ambas partes. El pago de la prima es la garantía de la protección de personas y/o bienes por los daños causados por la ocurrencia de una situación concreta o una determinada circunstancia.

El modelo está basado en el principio de solidaridad porque a través de la prima el impacto económico de los siniestros se reparte entre un gran número de personas sujetas al mismo riesgo. Es decir que la compañía recibe todas las primas de los que se aseguran ante la misma situación y, cuando ocurre la circunstancia prevista, entre todos contribuyen a resarcir económicamente al afectado. Por su parte la compañía realiza ciertas actividades que resultan clave para llevar adelante el negocio, entre las que se encuentran reunir una masa crítica de clientes asegurados, establecer las primas justas, pagar los siniestros y gastos, y gestionar el proceso, atendiendo al cliente en todo momento.

Sin embargo, en paralelo existe otro negocio de carácter financiero que consiste en invertir la masa de prima por el período de tiempo que transcurre entre que se cobra dicho dinero y se pagan los siniestros. Es por esto que muchas empresas del sector tienen un resultado técnico negativo, aunque el resultado final, que incorpora el negocio financiero, arroja ganancias y sigue siendo altamente rentable. Cabe señalar que hay una serie de requisitos y limitaciones a la hora de invertir los fondos para garantizar la solvencia y que se pueda cumplir con los compromisos frente a los clientes. A su vez, otro componente importante y característico de la industria es el reaseguro, que permite al asegurador volver a asegurarse tras pasando parte del riesgo. En otras palabras, es el seguro del seguro. Este mecanismo da más solidez y solvencia a las compañías y minimiza el riesgo.

Uno de los momentos más críticos para el negocio es la ocurrencia del siniestro, que comienza con la denuncia en la compañía. Para la liquidación final es necesario que los peritos comprueben la ocurrencia, realicen la valoración, determinen el monto a pagar y recién después de eso se produce efectivamente el pago. Al mismo tiempo se constituyen distintas reservas por lo que se estima podría ser la siniestralidad total para la empresa, que se van ajustando periódicamente. Desde el punto de vista técnico, es importante que la cartera

sea equilibrada. Las políticas de suscripción y análisis de riesgo también garantizan una compañía saludable y que pueda hacer frente al pago de los siniestros.

Otro elemento del modelo de negocio son los canales de distribución e intermediación. En general la relación directa entre las compañías de seguro y los asegurados es escasa y está intervenida por los intermediarios. Si bien se profundiza en este punto más adelante, dado que es un actor muy importante de la industria, la intermediación puede asumir distintas formas, pero es el que representa a la compañía frente al asegurado, a cambio de una comisión.

1.3 Los actores de la industria desde la perspectiva de la compañía de seguros

Anteriormente se presentó la situación actual de la industria de seguros en el país y cuál es la lógica del negocio de cada compañía y la propuesta de valor que ofrecen a sus clientes. A continuación, se describen los principales actores que forman parte de la actividad y las relaciones que establecen con la compañía de seguros y entre sí, revisando el rol de los distintos intermediarios y socios estratégicos, la Superintendencia de Seguros como organismo regulador del sector y los clientes. El objetivo es presentar cómo funciona la industria y hacer un mapeo de los principales agentes involucrados.

Compañía de seguros: Son las empresas que históricamente se reparten el mercado, ya sean de capitales nacionales o internacionales. Las ventajas competitivas de sus modelos de negocio se basan en sus habilidades de suscripción, sus productos y las relaciones que establecen con los intermediarios (Catlin & Goran, 2017). Entre sus principales fortalezas se encuentran el *know how* de la industria y el mercado, el acceso a las redes de distribución y comercialización, la masa crítica de clientes que les permite diversificar riesgos, las aprobaciones legales para operar, la solidez de la marca y la solvencia financiera. Como puntos menos favorables las tecnologías que utilizan ya tienen varios años y algunas son poco eficientes.

Para este modelo de negocio es clave la relación que tienen con los intermediarios, ya sean productores, *brokers*, bancos, *retailers*, agregadores u otros aliados, aunque este rol está siendo cuestionado, modificando la relación tradicional entre ambos. En cuanto a la competencia, hay algunas compañías que compiten por precio, afectando su solvencia, mientras otras optan por la diferenciación de productos y calidad del servicio.

Del mismo modo que ocurre en otras industrias, en los últimos años el cambio comenzó a llegar al sector, pero con sus propios tiempos. Las compañías están empezando a diseñar estrategias y a tomar acciones concretas, pero todavía con cierta cautela en la implementación. Si bien las barreras de entrada son altas, una actitud pasiva de su parte podría permitir el ingreso de nuevos jugadores al mercado, de la mano de las nuevas tecnologías y con el foco en la experiencia del cliente. Más adelante se indaga en los desafíos que esto presenta y los distintos enfoques frente a esta nueva realidad.

Intermediario: Su función es interactuar con el cliente y con la compañía, en un rol de mediador. También asesora, explica, educa y se encarga de diversas gestiones. Es un socio estratégico que representa, en mayor o menor medida, a la compañía frente al cliente. Algunos aportan un gran valor agregado, mientras que otros son simplemente un eslabón más de la cadena. Este es un canal de venta que actualmente representa grandes ingresos para las compañías, y si bien el rol de la intermediación está siendo fuertemente interpelado, las compañías no estarían dispuestas a canibalizar ingresos presentes para generar nuevas fuentes de ingreso.

Un primer grupo de intermediarios está integrado por los productores y asesores de seguros. Ellos tienen una mayor cercanía con el cliente y apuestan a fidelizar sus carteras a través de la relación directa, creando confianza y credibilidad en el asesoramiento y las gestiones. En algunos casos también están especializados en ramos más complejos o de nicho, que requieren un conocimiento específico. Un segundo grupo está formado por los *brokers*, que en general manejan otro volumen de negocio y, por lo tanto, un mayor poder de mercado y negociación. Debido a que los *brokers* trabajan con muchas compañías, generalmente ofrecen varias opciones de productos a los clientes.

Otro grupo de intermediarios o aliados comprende diferentes socios, como bancos, *retailers*, tarjetas de crédito, aerolíneas, entre otros. Mientras que a la compañía le genera más ventas y captación de nuevos asegurados que están cautivos, el aliado diversifica ingresos y fideliza su cartera de clientes ofreciéndole una variedad de productos y servicios. En este caso, la comunicación e interacción de los asegurados con la compañía es escasa. En general son negocios masivos donde no hay fidelización de clientes para la aseguradora pero aportan volumen de negocio.

Otros socios estratégicos: Asociarse con empresas que tengan capacidades que le faltan a la compañía es muy conveniente, teniendo en cuenta que elegir los socios es una cuestión estratégica. Pueden ser aliados tecnológicos que colaboren en ciertos procesos, empresas de seguridad, alarmas y otros dispositivos, servicios de grúas; dependiendo en cada caso de la línea de negocio. Otra posibilidad es crear o participar en un ecosistema o modelos de asociaciones cooperativos, complementarios o de co-creación. Al conectarse con estos ecosistemas las empresas pueden obtener acceso a grandes redes de potenciales clientes, aprovechando nuevas fuentes de datos y mejorando los procesos comerciales establecidos.

Organismo regulador: La Superintendencia de Seguros de la Nación fue creada en 1937 para regular la actividad. Es un organismo público descentralizado, dependiente del Ministerio de Economía y Producción, cuya principal misión es el control de todos los entes aseguradores, para lo cual fiscaliza la organización, el funcionamiento, la solvencia y la liquidación de las entidades aseguradoras, así como sus actividades y la de los intermediarios. El fin último de este organismo es preservar el interés de los asegurados. El marco normativo está definido por dos leyes específicas: las leyes 17.418 y 20.091. La primera establece las disposiciones generales y específicas de los distintos tipos de seguros patrimoniales y de personas. Por su parte, la segunda regula el funcionamiento de las entidades aseguradoras y de la Superintendencia de Seguros de la Nación. Existe también un estatuto para la actividad de los productores asesores de seguros.

Toda la industria está altamente regulada, incluyendo el funcionamiento del mercado, los capitales mínimos para operar, los activos en los que se puede invertir las masas de prima, la

aprobación de los productos que se lanzan al mercado, entre otros. Por las características de la actividad, la industria también tiene una estricta regulación para la prevención y control de lavado de activos y del financiamiento del terrorismo. A su vez se promueve la adopción de buenas prácticas internacionales, gobierno corporativo y normas contables.

En un mundo tan cambiante y disruptivo, es un desafío permanente para este organismo poder tener una normativa acorde, encontrando el punto de equilibrio entre las necesidades y el interés de los usuarios, por un lado, y los límites y los incentivos para las aseguradoras y los otros actores, por otro. En este sentido su objetivo es determinar el marco regulatorio y la supervisión que facilite la innovación y permita ampliar sus beneficios potenciales al mercado asegurador, al mismo tiempo que preserve las condiciones que garanticen un sector asegurador justo, seguro y estable en beneficio y protección de los asegurados.

Para lograr esto es importante que este organismo conozca y evalúe las tecnologías disruptivas, cómo se pueden transformar en innovaciones para el sector y sus aplicaciones posibles, fomentando las condiciones que incentiven su desarrollo. También necesitan estar actualizados sobre el comportamiento del consumidor, el mercado y sus tendencias, poniendo foco en la protección de los datos y los requerimientos de información. Para lograr esta misión tan demandante, los recursos humanos tienen que estar capacitados y contar con las políticas de desarrollo interno que favorezcan el compromiso y la motivación, disponiendo a su vez de los recursos económicos para realizar esta tarea de manera competente.

Clientes: Pueden ser personas o empresas de cualquier tamaño. Las empresas más grandes con mayor poder de negociación pueden tener acceso a un asesoramiento más específico y coberturas más adecuadas, según el riesgo real de cada uno. Sin embargo, en general la conexión de los clientes con las aseguradoras tiende a ser escasa y centrada en la figura de los intermediarios del negocio. En la actualidad, este vínculo tiende a redefinirse y a convertirse en un elemento diferenciador para algunas compañías que están empezando a poner foco en la experiencia del cliente.

1.4 Las limitaciones del modelo tradicional

En función de lo presentado anteriormente, queda en evidencia que la industria de seguros presenta un modelo de negocio previo a internet y que no se adapta del todo bien a los desafíos del mundo actual, presentando varias limitaciones e ineficiencias que se podrían mejorar (Paz, 2019). Una de las principales limitaciones reside en que no se tiene en cuenta la experiencia del cliente en los puntos críticos del proceso. Por ejemplo, no se explica claramente qué cubre el seguro, qué contiene la letra chica y el lenguaje técnico. Esto genera desconocimiento y desconfianza entre el público y tiende a crear una percepción social negativa en torno al seguro.

El contacto con el cliente tiende a ser bajo y se puede resumir en el momento de la contratación, la renovación anual de la póliza si es que no es automática y el momento en el que ocurre un siniestro. En un mundo donde las personas están permanentemente influidas por todo tipo de estímulos, esta desconexión no es un elemento a favor y más aún cuando queda asociado a momentos emocionalmente negativos como el siniestro. Sumado a esto, la comunicación y el uso de datos tiende a ser unidireccional, limitada y sin personalizar por tipo de cliente.

En segundo lugar, la ausencia de tecnología en la prevención y la ocurrencia del siniestro potencia los costos y gastos siniestros. Cuando ocurre un daño, el asegurado tiene que hacer la denuncia en la compañía. Para la liquidación final es necesaria la intervención de los peritos que realizan algunas gestiones para validar, valorar los daños y determinar el monto a pagar. La incorporación de tecnología podría evitar la ocurrencia de siniestros o minimizarlos, y, en caso de que efectivamente sucedan, ayudar en la mitigación, agilización de los procesos de pago, evitar fraudes y minimizar los costos en base a una mayor eficiencia en los procesos y menores daños.

Desde el punto de vista técnico, es importante que la cartera sea equilibrada. Las políticas de suscripción y análisis de riesgo también garantizan una compañía saludable y que pueda hacer frente al pago de los siniestros. A través de la tecnología disponible se podría calcular

una prima más adecuada, teniendo en cuenta por ejemplo el uso o la forma de conducir si es un seguro de automotor, o las medidas de seguridad en el caso de un hogar. Así el asegurado tendría un precio personalizado según sus condiciones particulares. En este sentido, la ausencia de tecnología implica que se paga por algo que no se usa e incluye coberturas que no se necesitan.

A su vez en los procesos internos la tecnología es un recurso clave y, de alguna manera, también es una deuda pendiente. Los sistemas son antiguos, coexisten varios y esto es una desventaja de las compañías de seguros frente a las empresas tecnológicas. Es necesario avanzar en la digitalización de los procesos más relevantes, como la cotización, contratación, denuncia de siniestros y renovación de pólizas. La tendencia a realizar los procesos de manera manual no sólo fomenta la burocracia sino que ralentiza los tiempos de respuesta, afectando la experiencia de los clientes y la eficiencia de la compañía.

Por último, como se mencionó en el punto anterior, los intermediarios también están sujetos a importantes limitaciones e ineficiencias. El rol de la intermediación está siendo cuestionado en muchas industrias, no sólo en seguros. Se plantea la necesidad de analizar si esta intermediación aporta valor a la cadena y cómo quedan posicionados frente a los canales digitales. En suma, se trata de un rol que tiene que ser repensado, indagando su continuidad y su propia adaptación con el fin de entender de qué manera pueden aportar valor al asegurado, que es el centro del negocio.

1.5 La oportunidad de la transformación digital

Tal como se ha sostenido en este capítulo, la industria de seguros presenta un modelo de negocio conservador, desarrollado en una época anterior a internet, donde los atributos más valiosos de una compañía provienen de su habilidad para suscribir, la relación con los intermediarios y los productos que ofrece (Catlin & Goran, 2017). Sin embargo, en el contexto actual surgen limitaciones e ineficiencias frente a las cuales las compañías de seguro tienen distintas alternativas. Una actitud pasiva frente a estos desafíos crea un incentivo para que otras empresas ingresen al mercado con el fin de aprovechar la oportunidad. Es por esto

que se vuelve cada vez más relevante la necesidad de desarrollar la adaptabilidad de la organización a este entorno altamente cambiante, reconociendo tendencias, experimentando de manera continua y extendiendo los resultados exitosos a toda la organización (Kane, 2017)

En palabras de Catlin, Morrison & Strovink (2017), las compañías de seguro con una estrategia digital, capacidades y cultura más avanzadas, van a obtener mejores resultados que sus pares que no las tengan. Las que llegan primero tienen la oportunidad de liderar la disrupción digital y construir una ventaja estratégica; de lo contrario deberán seguir los estándares establecidos en el mercado. Quedarse afuera del proceso de la industria en su conjunto podría implicar un riesgo alto, incluso la desaparición.

La transformación digital presenta a las compañías de seguro una oportunidad para reinventarse y encontrar nuevas formas de negocio bajo este nuevo paradigma. Sin embargo, es necesario profundizar qué significa dicha transformación, las implicancias y cuáles son las formas de implementarla. El término se ha vuelto relativamente habitual en la academia y entre los ejecutivos. A pesar de esto, no hay una definición unánime sobre qué significa exactamente. Por ejemplo, para autores como Furr & Shipilov (2019) de *Harvard Review*, significa: “adaptar la estrategia de la organización y estructura para capturar oportunidades permitidas por la tecnología digital” (pp 1). Por otro lado, según Westerman, Bonnet & McAfee (2014) del *Massachusetts Institute of Technology*, se trata del uso de la tecnología para mejorar radicalmente la *performance* o el alcance de las empresas.

En este trabajo se identifican los elementos comunes que subyacen a todas estas definiciones y a partir de los cuales se puede llevar a cabo dicha transformación. Siguiendo a autores como Dahlström, Ericson, Khanna & Meffert (2017), se señalan cuatro elementos: la propuesta de valor, la tecnología, las personas y los procesos. Se destaca la necesidad de un abordaje que los comprenda a todos de manera conjunta, de lo contrario la organización podría sufrir retrocesos y regresar a las prácticas establecidas previamente.

El primer elemento que se destaca es la propuesta de valor, ligada a una nueva concepción centrada en el cliente, dado que es fundamental entender sus necesidades y las capacidades

que la empresa tiene o estratégicamente podría desarrollar para satisfacerlas. El segundo elemento se vincula con las tecnologías, definidas muchas veces erróneamente como el único *driver* del proceso. Sin embargo, lo fundamental es entender las necesidades del negocio y cómo las soluciones tecnológicas se alinean con la estrategia de la compañía. En función de esto, habrá que determinar en cada caso si conviene adoptar una nueva capacidad tecnológica o si, por el contrario, se adapta la tecnología existente (Dahlström *et al.*, 2017).

El tercer elemento es la cultura organizacional y está asociado a los recursos humanos. El cambio en el *mindset* organizacional conduce a repensar equipos, liderazgos, formas de trabajo y el rol de la innovación, es un eje fundamental del proceso y puede conducir al éxito o al fracaso. Asociada a la cultura organizacional, aparecen los procesos internos; es decir, los procedimientos y mecanismos para hacer las tareas y tomar las decisiones. A medida que la transformación digital avanza es necesario repensar cada proceso y su sentido, no solamente digitalizar lo existente (Dahlström *et al.*, 2017).

Otro aspecto a tomar en consideración es la gradualidad del proceso, que según algunos autores debe ser más disruptivo que incremental. Por ejemplo, según Furr & Shipilov (2019), la transformación digital no es una problemática nueva y puede ser vista como una sucesión de pasos incrementales que buscan mejorar la propuesta de valor. Desde otra perspectiva, Dahlström *et al.* (2017) sostienen la necesidad de ser disruptivos y redefinir completamente el modelo de negocio, buscando nuevas, significativas y sostenibles fuentes de ingresos. Frente a este punto de divergencia entre las distintas líneas posibles, queda más claro que será cada empresa la que defina qué significa para ella la transformación digital, cuál es su ambición, su estrategia, cómo lo van a implementar y qué consideran éxito y que no.

Una vez definido el objetivo de largo plazo, es importante definir la estrategia que es la guía en el proceso. Siguiendo el artículo de Catlin, Lorenz, Sternfels & Willmott (2017), *A roadmap for digital transformation*, el proceso consta de tres etapas. En la primera fase, se define qué es valor para la compañía, fijando el norte y alineando las acciones en el curso correcto para alcanzar el éxito. Esta etapa es de planeamiento estratégico y es clave en este momento comunicar la visión y lo que se requiere para alcanzarla, dando claras señales de

que ser digital es una prioridad, explicando por qué, incluyendo y responsabilizando a los líderes. Otro punto importante en esta etapa es establecer *targets* ambiciosos y claros, en línea con la visión y con la inversión disponible.

La segunda fase está dedicada al lanzamiento y aceleración. En esta etapa, que se extiende entre 6 y 18 meses, los cambios de la fase anterior se empiezan a consolidar y expandir. Es importante priorizar los proyectos que ofrecen un alto grado de reconocimiento y riesgo moderado. En este punto, Westerman, Bonnet & McAfee (2014), señalan la importancia de transformar la experiencia del cliente, ya sea a través de un mejor entendimiento y comunicación, productos más personalizados, rediseño de los *customer journeys* más relevantes, entre otros. Otro foco de trabajo puede estar relacionado con los procesos operacionales, como la digitalización, la capacitación de empleados y la gestión del desempeño. Otro punto relevante a tener en cuenta en esta fase consiste en la promoción de nuevas formas de trabajo.

La tercera fase está enfocada en la escalabilidad de las iniciativas y aprendizajes a través de la organización, convirtiendo las capacidades digitales y las nuevas formas de trabajo en parte del *core* del negocio. Es aquí donde se tiene que reforzar y potenciar el proceso de transformación y ampliar la escala. Es importante ir secuenciando las iniciativas para obtener retornos rápidos porque a medida que el proceso capture más valor se comienza a autofinanciar, gana más aliados y una mayor escala. Aunque también hay que considerar el contexto, las restricciones financieras y las limitaciones tecnológicas. En esta línea y para monitorear el proceso habrá que ir haciendo seguimiento de los avances y los logros, y ajustar los *targets*.

Para la actividad aseguradora es importante en este punto poder visualizar toda la cadena de valor y el impacto que está empezando a tener la tecnología en cada uno de los eslabones y, en definitiva, el efecto que tendrá en el negocio en su conjunto. Sin embargo, como se sostuvo anteriormente, no se trata necesariamente de empezar todo de nuevo sino que se pueden utilizar las capacidades que sostienen a la compañía y puedan seguir siendo funcionales,

detectando las oportunidades para capturar valor, y definir una estrategia que le permita establecer una posición de liderazgo.

Finalmente siguiendo a Catlin Morrison & Strovink (2017) cabe mencionar otra cuestión que merece la atención y está relacionada con la fuente de ingresos presente y futura. Por un lado, está claro que se necesita capturar valor en el corto plazo con el modelo actual porque esta es la fuente de ingresos de la compañía y, en parte, son esos mismos fondos los que financiarán la transformación del modelo. Por lo tanto, es importante cuidar dicha fuente de ingresos, al menos durante las primeras etapas del proceso. Por el otro lado, también hay que encontrar nuevas fuentes de valor futuras, a partir de la evaluación y desarrollo de nuevas propuestas de valor y nuevos mercados. A medida que se vayan alterando eslabones en la cadena de valor, llegará un momento donde todo el modelo de negocio mutará. Es importante estar atentos para liderar esta disrupción a medida que se va potenciando y retroalimentando.

De esta forma, la transformación digital permite a las compañías de seguro adaptarse a un nuevo paradigma que las interpela. En última instancia habrá que repensar que capacidades que ya tiene desarrolladas la compañía constituyen fortalezas y en este sentido pueden seguir siendo de utilidad, al tiempo que se incorporan otras nuevas que les permiten competir en un mercado que también está cambiando. En el próximo capítulo se indagará en las nuevas tendencias que irrumpen en la actividad en el marco de la industria 4.0 y cómo éstas modifican las formas de hacer negocios. A su vez se analizará en qué medida el surgimiento de *insurtech* viene a modificar la red de actores y las relaciones que se establecen entre ellos, al tiempo que genera nuevas oportunidades y amenazas en el mercado de seguros.

CAPÍTULO 2: EL NUEVO PARADIGMA DE LA INDUSTRIA 4.0 Y LA IRRUPCIÓN DE *INSURTECH*

Tal como se mencionó con anterioridad, el paradigma de la industria 4.0 introduce cambios que afectan a los distintos sectores económicos en su conjunto y en particular, a la industria de seguros. En este capítulo se sostiene la presencia de un nuevo concepto de consumidor, que desarrolla nuevos comportamientos y demandas. A su vez hay una irrupción de nuevas tecnologías que, sumadas a una automatización creciente, van modificando las formas de trabajo y los procesos internos de las compañías. Todas estas tendencias se retroalimentan y potencian entre sí, dando lugar al surgimiento de nuevas oportunidades de negocio.

De esta forma se comienzan a crear incentivos que atraen a un nuevo competidor a la actividad conocido como *insurtech*. La generación de una diversidad de *start ups* digitales permite poner el foco en la experiencia del cliente, el uso de nuevas herramientas tecnológicas, formas de trabajo ágiles y la reestructuración de los procesos internos. Hacia el final de este capítulo se señalan algunas experiencias pioneras en el país, las cuales son llevadas a cabo bajo diferentes modalidades. Mientras algunas son realizadas internamente por compañías consolidadas, otros apuestan a la creación de nuevas unidades de negocio independientes. A su vez se destacan otras iniciativas de *start ups* digitales, enfocadas principalmente en algún eslabón de la cadena de valor de la industria.

2.1 Los nuevos consumidores: hiperconectados y empoderados

En los últimos años los consumidores están cambiando y tienen comportamientos diferentes. Hay dos nuevas generaciones con características propias que están llegando al mercado: *Millennials* (1981-2000) y *Centennials* (2000-....). Tal como señalan autores como Bolton *et al.* (2013), los *Millennials* crecieron en plena globalización, cambio tecnológico y acceso a internet. Es la cohorte más extensa desde los *Baby Boomers* y eso tiene un gran impacto económico, aunque su nivel de ingresos es menor que las cohortes anteriores. Necesitan estar permanentemente estimulados y buscan logros rápidos. El consumo está asociado a la

búsqueda de experiencias y tienden a consumir a través del acceso, dando lugar a la Economía Colaborativa (*Sharing Economy*).

Por otro lado, y en la línea de lo que plantean autores como Francis & Hoefel (2018), los *Centennials* se caracterizan por tener una identidad indefinida, les gusta experimentar y cambiar permanentemente. Son abiertos al diálogo, inclusivos, pragmáticos, están muy pendientes de causas sociales. Tienden a ser autodidactas, les resulta más cómodo aprender por internet que en las instituciones tradicionales. Su consumo también está definido por la posibilidad de acceder y es una forma de expresar su identidad, al tiempo que tienen consideraciones éticas y sociales más fuertes que las generaciones previas.

Ambas generaciones comparten su compromiso social y una fuerte pertenencia a su comunidad, física y virtual. Tienden a ser *influencers* para su grupo social, están acostumbrados a dar y recibir recomendaciones de distintas fuentes y manejan un gran volumen de información. Es habitual para ellos *googlear* todo, comparar, ver críticas, hacer recomendaciones y comprar online. Las respuestas rápidas los acostumbraron a querer todo de manera inmediata. Están interesados en productos personalizados como forma de expresar su individualidad. Buscan la omnicanalidad como experiencia de consumo, integrando experiencias online y offline.

Estos nuevos clientes, con acceso a internet y a dispositivos móviles, están acostumbrados a estar hiperconectados, con una relación casi simbiótica con la tecnología. La interacción en las redes sociales es cada vez más fuerte; las personas aprenden, comparten, recomiendan y son influenciadas por las comunidades de las que forman parte. A su vez hay una tendencia al *multitasking*, es decir a hacer muchas cosas al mismo tiempo aunque esto puede generar pérdida de foco, en un contexto de exceso de información. Hay una búsqueda de comodidad y agilidad creciente. La inmediatez es un atributo muy valorado; todo tiene que ser ya y bajo demanda. Se espera disponibilidad las 24 horas, sin demoras y pagando únicamente por el uso.

De esta forma, aparece cierto empoderamiento del cliente que entiende al consumo como una manifestación de la identidad individual y un medio de expresión. Es por esto que los productos y servicios personalizados (*customizados*) se vuelven cada vez más atractivos. Se busca que sean adaptables según las preferencias de cada uno, y únicos. Hoy en día los consumidores tienen diversos canales para interactuar con las empresas, pero también esperan tener la posibilidad de un contacto humano cuando lo necesitan.

Por último, es importante destacar que el consumo tiene implicancias éticas y la responsabilidad social cobra más protagonismo (Francis & Hoefel, 2018). Se espera que las marcas fijen su posición con respecto a ciertas causas específicas que tengan sentido para ese grupo de consumidores. Ya no se distingue entre la ética de una marca, los dueños, los socios y proveedores, las acciones tienen que estar alineadas con sus ideales y los de sus *stakeholders*. Las nuevas generaciones quieren hacer lo correcto, quieren cambiar el mundo y creen que depende de ellos hacerlo.

Para las compañías de seguro, durante mucho tiempo el cliente fue considerado como cautivo, poniendo el foco en los intermediarios. El asegurado y sus necesidades eran poco conocidas y tenidas en cuenta. Sin embargo, en el contexto actual eso tiende a cambiar y la experiencia del cliente se ha convertido en un elemento diferenciador entre las compañías y una ventaja competitiva. Es importante comprender las necesidades del cliente desde el comienzo, a través del *feedback* permanente y desde el momento inicial de diseño del producto. Además, esto le permite a la compañía ahorrar tiempo y dinero evitando lanzamientos fallidos (Catlin & Goran, 2017).

Las aseguradoras tienen la tarea de revisar su propuesta de valor y el *customer journey*, poniendo especial foco en los puntos críticos del proceso. Tal como señalan Dahlström *et al.* (2017), es importante tomar los *customer journey* más relevantes con el fin de diseñar experiencias innovadoras para los clientes, redefiniendo cada contacto y buscando especialmente los puntos débiles y las posibles conexiones perdidas. Es fundamental entender las necesidades del cliente en cada punto de contacto y las capacidades que la empresa tiene o estratégicamente podría desarrollar para satisfacerlas, brindando la mejor

experiencia posible (Dörner & Edelman, 2015). Este conjunto de capacidades clave constituye el *core* del negocio y permite realizar la actividad de manera exitosa.

La visión y la estrategia comunicacional que se plantean las compañías también tiene que estar centrada en el cliente, que tiene nuevos comportamientos y expectativas, y quiere un seguro que se adapte a sus nuevas necesidades, pagando por lo que efectivamente usa. Mas aún, una parte de ellos quiere operar de manera directa. En todos los casos se espera una atención integral, personalizada y rápida, basada en el manejo de grandes cantidades de datos personales que permitan vincular los productos que ya posee con los que podría contratar.

2.2 Las tecnologías disruptivas

Al mismo tiempo se están extendiendo varias tecnologías que ya están teniendo impacto en el corto plazo y que seguirán siendo tendencia, modificando las formas de vida y de hacer negocios. Una de ellas que vale la pena destacar es Internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés), que a través de la interconexión de elementos físicos y virtuales, tales como vehículos, edificios y otros dispositivos inteligentes, junto con componentes electrónicos, como software, sensores y conectividad de red, permiten recolectar e intercambiar datos. Esta tecnología presenta una complejidad creciente e irá permitiendo humanizar los objetos del entorno. Asociado a esto, la telemática permite la transmisión, almacenamiento y procesamiento de datos entre dos o más ubicaciones.

Otras aplicaciones y usos tecnológicos relevantes que ya están presentes en muchas actividades son la *Big Data* y el *Data Analytics*, cuya incidencia será aún mayor en los próximos años. La primera permite almacenar los datos de distintas fuentes, en gran volumen y velocidad. La segunda facilita la limpieza, transformación y modelado de datos para encontrar información útil y patrones que ayuden a tomar decisiones. Otra de las técnicas que se utilizan es el *Machine Learning*, que busca patrones en los datos de manera automatizada mediante métodos y algoritmos más sofisticados y constituye una aplicación de la Inteligencia Artificial.

Otro cambio que está teniendo gran impacto en los últimos años es el almacenamiento en la nube (*cloud computing*), que permite acceder de manera remota al software, archivos y procesamiento de datos a través de internet. A diferencia de los modelos antiguos que requerían una gran infraestructura de servicios y su mantenimiento, esta opción es segura y ofrece un acceso fácil, mantenimiento más económico y respuesta bajo demanda. Permite a los dispositivos conectarse directamente a recursos centralizados, que pueden estar disponibles en cualquier lugar. Se destaca también *blockchain* que permite generar confianza, transparencia, reduce costos, minimiza los tiempos de liquidación de transacciones y mejora el flujo de caja.

Más aún, en los próximos años estas tendencias se intensificarán. Según lo que señalan desde *Gartner* (2019) se irá creando una “malla digital inteligente” a partir de las conexiones crecientes entre personas, empresas, dispositivos, contenidos y servicios. Habrá una combinación e hibridación entre el mundo digital y el físico, generando un mundo inmersivo en donde la inteligencia artificial estará en todas las tecnologías existentes. También se destacan algunas tendencias tecnológicas estratégicas, agrupadas en dos tipos: las que tienen impacto directo o indirecto en las personas (clientes, empleados, socios, sociedad en su conjunto entre otros) y las que están asociadas a la creación de espacios más inteligentes.

A su vez se proyecta el lanzamiento de elementos autónomos, como por ejemplo automóviles, entendidos como dispositivos físicos que usan inteligencia artificial para automatizar funciones avanzadas e interactuar con el medio y con personas. Como correlato de estas tendencias será necesario contar con una analítica aumentada, caracterizada como una “nueva ola” que podrá minimizar los sesgos que existen actualmente en las capacidades de datos y análisis, que permiten identificar los patrones ocultos. A su vez las plataformas conversacionales, la realidad virtual y la realidad aumentada, están alterando las percepciones e interacciones humanas, creando una experiencia inmersiva, multisensorial y multimodal.

Frente a estas tendencias globales, la realidad en la industria de seguros es muy diferente. Las compañías presentan varios sistemas heredados que conviven entre sí, en los que hay muchas adaptaciones pero sobre la base de sistemas antiguos. A su vez muchos procesos

siguen siendo manuales, con los riesgos y los tiempos de trabajo que eso presupone. Adaptarse es un gran desafío y supone lidiar con varios frentes, aunque está clara la necesidad de incorporar nuevas tecnologías en sus procesos clave, desde la captación de clientes, la suscripción, la minimización y mitigación de los siniestros y las posibilidades de fraude.

La incorporación de tecnologías podría constituirse en una ventaja competitiva, construyendo un diferencial con la competencia y mejorando la eficiencia de los procesos y los costos. Algunos autores como Furr & Shipilov (2019) señalan que hacer un cambio radical podría implicar riesgos elevados, por lo que sugieren desarrollos rápidos implementados por módulos, que vayan reemplazando por partes los sistemas heredados.

No hay que olvidar que la tecnología no es un fin en sí mismo, sino que está al servicio de la estrategia y de los objetivos que cada aseguradora se propone. En función de eso, se podrá determinar qué capacidades tecnológicas conviene adoptar o si, por el contrario, se adapta la tecnología existente (Dahlström *et al.*, 2017). En los términos de Kane (2017), la transformación digital no está determinada por lo que las compañías definan implementar a nivel tecnológico en sí mismo, sino en el modo en el que esta tecnología permite modificar la forma de hacer negocios, cambiando las expectativas de clientes, socios y empleados.

La tecnología abre para el sector un abanico de posibilidades para explorar. Por ejemplo, los dispositivos conectados podrían permitir tarifas más acordes al perfil del cliente, según sus hábitos de manejo en una póliza de vehículos. También se puede incorporar tecnología para minimizar la ocurrencia de siniestros y mitigación de los daños. En el caso de *blockchain*, se puede sumar en procesos de pago o incluirlo en el diseño de productos, como el uso de *smart contracts* en los seguros paramétricos. El uso de grandes volúmenes de datos atraviesa transversalmente todos los procesos y permite cambiar la perspectiva, entendiendo al cliente de forma personalizada e integral.

La incorporación progresiva de todas estas tecnologías está generando una convergencia entre el mundo físico y digital. Todos estos elementos se interrelacionan y potencian entre sí y con otros fenómenos, configurando un nuevo paradigma que es la industria 4.0 y creando

nuevas oportunidades y desafíos. En la actividad aseguradora será necesario revisar la propuesta de valor, la cadena de valor de la actividad y el rol de los actores involucrados para definir e implementar nuevas estrategias frente al desafío que plantea la nueva realidad que se está configurando. Este sector tiene un gran potencial para aprovechar, siempre que se plantee una estrategia para desarrollar internamente ciertas capacidades tecnológicas o buscar socios tecnológicos estratégicos. Siguiendo lo que plantean autores como Krishnakanthan, Lansing, Löffler, & Münstermann (2017), las nuevas formas de trabajar y colaborar, internamente a través de la organización y externamente con socios y proveedores, irá permitiendo la configuración de un sistema operativo digital.

2.3 La nueva cultura organizacional y los procesos internos

Las formas de trabajo también se están redefiniendo en el marco de la industria 4.0, ligadas a la automatización y robotización crecientes, y a fenómenos como el de la *Gig Economy* que modifican el mercado laboral y replantean el rol del trabajo, la forma en que se realiza y la valoración social del mismo. En este marco, cada posición laboral es repensada, replanteando la productividad en base al trabajo combinado de hombres y máquinas.

En este contexto global, hacia el interior de la organización se propone un cambio en el *mindset* o cultura organizacional que conduce a repensar equipos, liderazgos, formas de trabajo y el rol de la innovación como un eje fundamental del proceso. Un aspecto fundamental es que las iniciativas valiosas sean escaladas a través de toda la organización, convirtiéndolas en parte del *core* del negocio. Esta cultura organizacional es sumamente importante al punto que puede conducir al éxito o fracaso de la transformación digital y de aquí surge la necesidad de promover y generar el contexto propicio para establecer nuevas formas de trabajo en la empresa.

Al momento de desarrollar e implementar esta nueva cultura organizacional, según señalan Catlin & Goran (2017), no se busca destruir las capacidades y valores de la compañía que le permitieron llegar hasta donde se encuentra en la actualidad sino más bien de renovar todo lo heredado con nuevas formas de trabajar y pensar. Para esto es conveniente contar con una

serie atributos que pueden ayudar en el proceso de convertirse en una compañía digital madura: trabajo colaborativo, orientada al cliente y disposición para asumir riesgos.

Una forma de promover el desarrollo de estos atributos es a través de la incorporación de metodologías ágiles (*Lean Startup*), que permiten desarrollos rápidos, testeos en el mercado, enfoque de prueba y error, siempre con el foco en el cliente. De esta forma los productos se desarrollan de manera iterativa e incremental, abandonando rápidamente las ideas que no funcionan. El fracaso de un desarrollo es considerado parte del proceso, pero por la forma en que el trabajo se desarrolla es mucho menos costoso y permite avanzar con las opciones que tienen potencial, abandonando las otras alternativas, sin que esto resulte frustrante.

De esta forma se evita la pérdida de tiempo y recursos en procesos largos y aislados de los clientes, que cuando finalmente se lanzan al mercado pueden no adaptarse. La rapidez, agilidad y flexibilidad son atributos muy valorados y se plasman a través de la definición y presentación de un Producto Mínimo Viable (MVP, por sus siglas en inglés) para testear. Este MVP que se lanza al mercado satisface algunas de las necesidades de los clientes (no todas) y luego se perfecciona de manera iterativa a partir del *feedback* de los usuarios, tal como sugieren diferentes autores, entre ellos Catlin & Goran (2017). El trabajo se fragmenta en varios ciclos o *sprints* para ir cumpliendo con objetivos específicos de desarrollo en un periodo de tiempo corto (semanal/quincenal) y asegurarse el cumplimiento de los plazos establecidos.

Al mismo tiempo los equipos de trabajo también mutan, volviéndose multifuncionales y con conocimientos específicos. Parte del proceso de generar esta nueva cultura organizacional consiste en empezar a desarrollar talento y capacidades a través de toda la organización e ir generando una cultura digital con un nuevo *mindset* de trabajo colaborativo. Además, es importante el rol de liderazgo en quienes conducen los equipos, para promover que los empleados trabajen bajo estas nuevas formas y darles las herramientas para que puedan llevar a cabo sus tareas de manera efectiva, mientras que en simultáneo se refuerza la comunicación interna (McKinsey & Company, 2018). Por su parte, los líderes tendrán que estar más atentos a detectar oportunidades para capturar valor, al tiempo que minimizan los riesgos.

En el caso de la industria de seguros este cambio cultural es complejo, dado que las compañías establecidas llevan mucho tiempo creando valor para sus *stakeholders* y en particular sus accionistas, y este cambio podría afectar en el corto plazo la rentabilidad del negocio existente (Catlin & Goran, 2017). A su vez, las nuevas formas de trabajo contemplan incluir profesionales que no son propios de los seguros (diseñadores, *data scientists*, *scrum masters* y desarrolladores) y esto plantea el desafío de lograr un balance entre la cultura de la industria y la de estos nuevos trabajadores.

Siguiendo el enfoque de Catlin, Morrison & Strovink (2017) se pueden reconocer algunos principios que sirven de guía en las primeras etapas de un proceso de transformación digital: el apoyo de los niveles más altos de la organización, establecer *targets* ambiciosos y claros, asegurarse la inversión, la elección de un proyecto significativo desde su propuesta de valor y sus implicancias, la conformación de un equipo de alto rendimiento con un objetivo claro, promover nuevas formas de trabajo y nutrir una cultura digital.

Existen diferentes formas que puede elegir la aseguradora para afrontar este cambio cultural. Una alternativa es generar el cambio internamente, mientras que otra posibilidad es crear compañías o divisiones independientes para las iniciativas digitales, para que el negocio tradicional no afecte al nuevo. También es fundamental el compromiso del CEO y del equipo de liderazgo. Será su responsabilidad explicar a la organización por qué el cambio cultural es tan importante y modelar los comportamientos requeridos, comprometiendo a todos los niveles de la organización. Tal como señala McKinsey & Company (2018) es fundamental la comunicación de la visión, para motivar e involucrar a todos los equipos en el proceso de construir una nueva cultura organizacional.

Finalmente se aborda la dimensión de los procesos internos observando los procedimientos y mecanismos que permiten llevar a cabo las tareas y la toma de decisiones. Si bien algunas compañías se enfocan únicamente en la digitalización de los procesos, esto no es suficiente dado que se necesita una evaluación y reestructuración más integral de los mismos. Para esto es conveniente una reorganización a partir de los *customer journeys*, evaluando los procesos y las capacidades necesarias (Dahlström *et al.*, 2017). A partir de esto es probable que surjan

brechas entre las capacidades necesarias (y deseadas) y las disponibles sobre las que habrá que trabajar.

Es prioritario en esta instancia comenzar por evaluar los circuitos más críticos como la emisión, la facturación y la ocurrencia de siniestros y su pago para garantizar de manera óptima la propuesta de valor. Cabe aclarar que si bien algunos autores lo señalan como un cuarto elemento de análisis diferenciado e independiente, a partir de la evidencia que surge del caso de estudio no se observa que alcance la relevancia necesaria para justificar esta decisión. Dado los puntos de contacto con la cultura organizacional y la estrecha interrelación que presentan, se opta por incluirlo en esta dimensión.

2.4 La irrupción de *insurtech* como un nuevo actor en la industria

Las compañías de seguro y los demás actores del sector están siendo interpelados por los desafíos que plantea la industria 4.0. Si bien las barreras de entrada a la industria siempre han sido altas, las nuevas tecnologías y el foco en la experiencia del cliente, generó un nuevo jugador en el mercado que viene a revolucionar las bases de los modelos tradicionales a través de *insurtech*. Su incorporación es sinónimo de innovación y tecnología, al tiempo que va modificando las reglas de juego de la actividad, las estrategias y la competencia.

El término *insurtech* surge de la conjunción de dos palabras: seguro (*insurance*) más tecnología (*technology*). Así como *fintech* implica una transformación integral de los servicios financieros incorporando nuevas tecnologías, *insurtech* representa el mismo concepto pero para la industria de seguros y su grado de desarrollo es mucho menor. Si bien el surgimiento de este actor en un primer momento podría ser percibido como una amenaza, no necesariamente termina siendo así y en muchos casos se convierten en aliados. Se crean así nuevas relaciones de asociación o competencia, que se vuelven más complejas y múltiples (PwC, 2016). Un factor determinante en esto será el rol que asuman las aseguradoras en este contexto.

Por un lado, la experiencia de cliente es un pilar de estas nuevas compañías que permite establecer un elemento diferenciador y una ventaja competitiva frente a la competencia habitual de las aseguradoras, por precio o calidad. La visión de las *insurtech* está centrada en el cliente, buscando entender sus necesidades, ofreciendo soluciones personalizadas y rápidas. Por otro lado, la incorporación de nuevas tecnologías como IoT, inteligencia artificial, los dispositivos conectados y el uso de grandes volúmenes de datos, permite ofrecer a los clientes mejores productos, procesos y experiencias.

A diferencia de las compañías tradicionales del sector, estas *start ups* son digitales desde sus orígenes. Esto les da la ventaja de no tener que lidiar con sistemas heredados, teniendo más libertad a la hora de pensar productos, procesos y tecnologías. A su vez, tienen otros puntos a favor como señala Catlin *et al.* (2017): mayor conectividad e interacción, comunicación directa, productos personalizados, automatización completa, toma de decisiones e *insights* basados en datos y compromiso social.

Sin embargo, no cuentan con algunas fortalezas de las aseguradoras, como su volumen de clientes, su experiencia sinistral, su capacidad de suscripción y la relación con los intermediarios. Siguiendo la línea de Catlin & Goran (2017) se señala que esta última es clave para el modelo de negocio actual de las aseguradoras y que las compañías no estarían tan fácilmente dispuestas a minar los fundamentos que les han permitido crear valor para los asegurados y accionistas durante tanto tiempo.

Por su parte, las *insurtechs* generalmente se dedican a intervenir y mejorar algún eslabón de la cadena. Con un modelo operativo más ágil e innovaciones digitales, inicialmente tienden a enfocarse en los puntos donde es más fácil capturar valor y obtener ganancias rápidas. En líneas generales, están más enfocados hacia los segmentos de clientes más jóvenes y a las líneas de negocios *retail* como los seguros para autos, hogar, robo.

Al ser *insurtech* una tendencia reciente y, por lo tanto, muy dinámica, se genera un híbrido de experiencias que resulta complejo de clasificar. Una agrupación posible es la que plantea Hugues Bertin, fundador y CEO de *Digital Insurance Latam* e *Insurtech Advisor* del fondo

HCS Capital, que retoma la revista *Estrategas* (2019), según la cual se destacan tres líneas de trabajo para las *insurtechs*: las que desafían completamente los modelos de negocio creando compañías completamente nuevas y digitales; un segundo grupo integrado por las que intervienen en la distribución; y finalmente las propuestas que reemplazan algún eslabón de la cadena de valor de las aseguradoras.

Frente a la irrupción de *insurtech*, las compañías de seguros pueden adoptar distintas alternativas: transformar la propia empresa, abrir unidades independientes, comprar *start ups* innovadoras, o asociarse estratégicamente con alguna de ellas para mejorar los procesos en algún eslabón de la cadena de valor. En los términos de *PwC* (2016), las acciones de las aseguradoras pueden ser de cuatro tipos. La primera alternativa es la exploración, monitoreando activamente nuevas tendencias e innovaciones y participando en puntos críticos para aprender en tiempo real sobre los últimos desarrollos. La segunda posibilidad es la asociación estratégica, creando soluciones piloto para probar en el mercado. La tercera opción es la participación en *insurtech*, ya sea desarrollando, financiando o comprando *start ups* que les permitan abordar mejoras en algún eslabón de la cadena de valor. La cuarta alternativa es la colaboración, a través de la cual se puede descubrir nuevas necesidades y desarrollar nuevos productos para satisfacerlas.

La estrategia que cada compañía defina será crítica para su supervivencia y sus expectativas a futuro. Queda claro que una actitud pasiva o una incorporación tardía no es una alternativa óptima y podría poner en riesgo todo el negocio. En la próxima sección se revisarán algunas experiencias que se están desarrollando en el país, con distintos grados de avance y que permiten explorar una diversidad de líneas de trabajo de las compañías en el camino de la transformación digital.

2.5 Algunas experiencias locales pioneras

A nivel local, la industria de seguros presenta algunas propuestas e iniciativas innovadoras. Entre ellas, un caso de referencia de los más disruptivos es Iúnigo. En su web se definen como la primera aseguradora 100% digital de la Argentina, que permite cotizar, contratar y

realizar todas las gestiones desde una aplicación móvil. Esta compañía comenzó a operar en 2018 en el ramo autos y forma parte del Grupo San Cristóbal. Es una compañía independiente, basada en los principios de la transformación digital. El objetivo que se proponen según su sitio web es reinventar y revolucionar el seguro en el país y en la región.

Lo más interesante de su modelo de negocio es que está dirigido a las nuevas generaciones, que se caracterizan por realizar las gestiones online de manera creciente. Acorde a sus principios, no tienen oficinas físicas, pero generan con sus clientes un contacto fluido e inmediato a través de WhatsApp, chat, redes sociales y teléfonos. Su propuesta de valor tiene el foco muy fuerte en la experiencia del cliente. Se diferencian de la competencia por ofrecer una serie de servicios más rápidos o de manera más simple: la cotización inmediata, la inspección previa del auto desde el celular, el servicio de asistencia y grúa más rápida, la reposición de neumáticos de forma inmediata, entre otros.

A nivel organizacional se señala que están construyendo una cultura orientada a resultados y basada en empleados que trabajan con autonomía en equipos multidisciplinarios y dinámicos. La mayoría de ellos son jóvenes, con perfiles diversos, y se interrelacionan bajo nuevas modalidades de trabajo. Su desafío y motivación a nivel colectivo e individual es generar una transformación en el sector, creando nuevas experiencias para los clientes que sean disruptivas, revolucionarias y superadoras. A su vez la empresa tiene un fuerte componente tecnológico que le permite llevar adelante este proyecto. La comunicación y la publicidad refuerzan esta decisión estratégica a través de la creatividad y la necesidad de mostrarse distintos de la competencia.

En el mismo sentido, un segundo ejemplo es eColon, que también es una apuesta por el desarrollo de una nueva compañía para afrontar los desafíos de la transformación digital. Perteneció al Grupo Colón Compañía de Seguros y Colón Asistencias, por lo que tiene un fuerte respaldo y solvencia en el mercado. Según sostienen en su sitio web su propuesta es ofrecer un seguro de moto 100% digital, que se contrata online y cuya póliza se recibe por mail minutos después. También se autodefinen como la primera aseguradora 100% digital de

Argentina y se describen a sí mismos como “simples, amigables y rápidos, trasladando a los seguros la misma experiencia que brindan las más avanzadas compañías de internet”.

Mientras que Colón Seguros se orienta a clientes empresariales, eColon está enfocada a un segmento más joven y con ingresos medios o bajos, donde el acceso a coberturas de seguro es más limitado y no está atendido por los productores de seguros. En ese contexto esta opción es fácil, rápida y se puede hacer desde cualquier dispositivo, favoreciendo la inclusión aseguradora. Entre los motivos que llevaron a la compañía a elegir lanzar el seguro de motos como primer producto, cabe destacar que éste es un mercado con gran crecimiento, que cuenta con un parque muy grande que no está asegurado y el dispositivo digital aparece como el más accesible para este segmento.

Su propuesta se caracteriza por la presencia de un *chatbot* (Julieta), que es una asistente virtual que incorpora inteligencia artificial a los procesos y opera a través de su propio sitio web o en Facebook, a través del celular, notebook o tablet, en forma permanente. Además tiene reconocimiento de voz para que el cliente se pueda comunicar y reciba una respuesta hablada. En línea con esta tendencia, la compañía tiene previsto un plan de expansión que tiene como norte ampliar la gama de seguros ofrecidos en estas plataformas, con el objetivo de satisfacer la demanda creciente de productos y servicios de modo cada vez más simple y eficiente.

Además de estos dos casos emblemáticos en los cuales las compañías tradicionales crearon nuevas empresas frente a los desafíos de la transformación digital, hay otras aseguradoras en el país que, con otra escala y a otra velocidad, están llevando a cabo distintas acciones estratégicas para convertirse en digitales. Entre ellas algunas han desarrollado o están desarrollando pólizas electrónicas, portales webs y aplicaciones móviles para asegurados y productores. Entre las funcionalidades más comunes que ofrecen para los clientes se pueden mencionar la consulta de datos de los seguros contratados, el pedido de asistencia para el vehículo, la descarga de la documentación, etcétera. A los intermediarios les ofrecen herramientas para la administración de la cartera de clientes, cotizaciones de autos, envío de documentación a clientes, notificaciones, seguimiento de siniestros.

Por ejemplo, Sancor Seguros, una empresa nacional líder del mercado, se reconoce a sí misma como una empresa innovadora por naturaleza. Su CEO, Alejandro Simón, afirmó en la Conferencia de la Industria Aseguradora Expoestrategas 2019: “El cambio digital es una nueva cultura de las organizaciones donde tenemos que trabajar en la innovación, digitalización de procesos, cambios en la naturaleza del riesgo, que antes no existían. Estamos trabajando en diferentes aspectos. Pero la irrupción más disruptiva la manejamos a través de incubadoras, tal como es el caso de Llamando al doctor que implica una tecnología al servicio de las personas”. A su vez, a partir del Centro de Innovación Tecnológica, Empresarial y Social (CITES) buscan contribuir a los desarrollos socioeconómicos y tecnológicos con impacto en los sectores productivos.

La propuesta de La Caja de Ahorro y Seguro incluye Auto Conectado, una alternativa de seguro de autos que, a partir de poder medir cómo conduce el asegurado (a través de una aplicación que se baja al celular), le ofrece descuentos en la cuota mensual. A su vez la compañía permite contratar online los seguros de auto y hogar. Otro elemento interesante es la incorporación de un *chatbot* (Letizia) que, mediante el uso de inteligencia artificial y a través de Facebook, realiza tareas de venta y posventa, resuelve consultas y guía al cotizador online o a un asesor, según el cliente. También el programa *Connected Agent* le da visibilidad a los productores para que sean contactados. Otro avance es que, mediante un acuerdo con Mercado Libre, se puede cotizar y asegurar el auto y el hogar desde la plataforma de este último, con la que el cliente ya se encuentra familiarizado.

Desde Allianz Argentina señalan que su proceso de transformación digital lo están implementando desde la incorporación de tecnología en todos los procesos, comenzando por el *core* y desde allí se abren otros proyectos con aplicaciones, un nuevo portal web, pólizas digitales y la automatización de algunos procesos. Juan Pablo Arroyo, gerente de sistemas de la compañía señala “estamos avanzando con lo que es automatización, a través del primer proyecto piloto de lo que es *robotics*”. Su objetivo es hacer más foco en la innovación, ampliando el ecosistema de *startups* para crear un equipo de trabajo con metodologías ágiles

y comenzar a trabajar en temas de inteligencia artificial, analíticas para detección de fraudes, *pricing*, entre otros.

Además de las iniciativas de las empresas líderes y consolidadas del sector, y el surgimiento de nuevas compañías como Iúnigo y eColon, cabe mencionar la incorporación de grandes jugadores tecnológicos en el área de *insurtech*, como es el caso de Mercado Libre. El objetivo es generar mayores inversiones y un desarrollo más sostenido de este sector, aún incipiente y con gran potencial. A continuación, se mencionan algunos ejemplos de diversas *insurtechs* en el país, agrupados por el tipo de estrategia que desarrollan:

Insurtechs que desafían los modelos de negocios establecidos: Dentro de esta categoría se destaca WeCover, un seguro *on demand* desarrollado por productores de seguros y que ofrece cobertura a bienes de uso masivo. La primera compañía con la que se asocian es Orbis Seguros, aunque tienen planificado extenderse a otras compañías y configurarse como un *broker* para el consumidor final. Otro caso relevante es Tranqui, que presenta seguros de autos a través de una plataforma digital que permite seleccionar las coberturas, elegir el precio a pagar por mes, el período y descargar las pólizas desde la cuenta online.

Insurtechs que desafían la distribución: El caso más importante es 123Seguro, no sólo por ser pioneros en el país y en la región sino también por su nivel de éxito. Es un *broker* de seguros digital que ofrece una nueva propuesta al cliente, a través de un comparador de precios online con asesoramiento profesional para la contratación y el servicio postventa. Otro ejemplo es Poolpo, que se caracteriza porque, gracias a la inteligencia artificial, hace una recomendación inteligente que permite elegir entre tres opciones según el perfil del cliente. Por su parte, Asegurandote es un comparador para diferentes riesgos de las principales aseguradoras del mercado. Su diferencial reside en que no se establece ningún contacto con las aseguradoras, dejando la decisión al criterio de los clientes exclusivamente. Otros ejemplos de comparadores y multicotizadores son Elegirseguero, Clickseguros, Compara en casa, Seguros 911, Compreseguros, Segurarse, entre otros.

Insurtechs que complementan o reemplazan algún eslabón de la cadena de valor de las aseguradoras: Dentro de este grupo se puede mencionar a Leverbox, que permite conectar en tiempo real a los dueños de los vehículos y a las aseguradoras con una amplia red de talleres y proveedores de repuestos. Esto crea para el asegurado una experiencia mejorada en cada punto, desde la denuncia hasta la entrega del auto reparado. Bajo el mismo concepto, la compañía se extiende también al ramo hogar.

Con un objetivo similar surge Iupik/Iutrace. La idea que introduce Iupik es una plataforma que conecta a los dueños de los autos con profesionales y talleres verificados. En función del arreglo y teniendo en cuenta la geolocalización, el usuario recibe al menos dos presupuestos. Sobre esta base se crea Iutrace que es la implementación para la actividad aseguradora que permite la gestión de los siniestros, adaptándose a las necesidades de los actores involucrados y mejorando la experiencia de cliente. El asegurado tiene acceso a la información, en tiempo real y de manera autónoma, que le permite conocer el estado de la gestión.

Dentro del mismo ramo automotor, Snapcar es una empresa de tecnología con implementaciones para seguros que permite, a través de su aplicación, recopilar información de cómo maneja el conductor en tiempo real y, si el resultado es favorable, el conductor puede obtener descuentos en la prima mensual, mediante un mecanismo que se conoce como *Pay How You Drive*. Otros ejemplos similares son Seguro Smart y Woocar, que ofrecen alternativas para evaluar conductas de manejo de los asegurados con el objetivo de promover la eficiencia y la seguridad vial. En estos casos la información no se recibe en el momento de la conducción porque podría generar distracciones, pero se reciben reportes de manera frecuente.

Para el ramo hogar existen otras propuestas interesantes como Nubihome, que introduce una solución de *Smart Home* al mercado. Su funcionamiento se basa en un conjunto de cámaras y sensores conectados a una plataforma en la nube que permite controlar lo que sucede en la vivienda o el negocio, ya sean robos, incendios o inundaciones. Esta alternativa fue diseñada para ofrecerla a las aseguradoras, y no para el cliente final de manera directa. Cuenta con una sólida plataforma de *analytics* que estudia el comportamiento de los usuarios para mitigar

riesgos, fidelizar clientes y poder ofrecerles productos innovadores y personalizados. Otro ejemplo en el mismo sentido es WeHaus, una aplicación que permite controlar las funciones de una casa desde un dispositivo móvil.

De esta forma se van incorporando al mercado local algunas primeras experiencias. Tal como se menciona en este capítulo la irrupción de *insurtech* introduce un nuevo actor a la actividad, creando nuevas relaciones de asociación o competencia. El cliente también está cambiado, tiene nuevos comportamientos y necesidades. Se introducen a su vez nuevas tecnologías que no solo afectan los comportamientos sociales sino la forma de hacer negocios. Al mismo tiempo, las metodologías ágiles proponen nuevas formas de trabajo y se introducen nuevas lógicas que permiten repensar los procesos internos de las organizaciones.

Todos estos elementos interpelan el modelo de negocio tradicional que, con sus fortalezas y limitaciones, les permitió a las compañías generar un volumen de ingresos significativo a través del tiempo. En el próximo capítulo se introduce el caso de estudio Zurich Now, que se define como el primer seguro *on demand* del país. A partir de este producto, que como se verá más adelante presenta algunas características innovadoras, el objetivo será indagar en las principales dimensiones de análisis, que permitirán en última instancia pensar los alcances de la transformación digital en el sector de seguros patrimoniales.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El paradigma de investigación utilizado fue cualitativo, de tipo descriptivo, de diseño no experimental, con estudio de caso único.

En tanto abordaje de tipo cualitativo, el estudio se basa en la descripción de los hechos observados, con la finalidad de interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto en el que se producen. Siguiendo a Jacobs (1987), el trabajo presenta las siguientes características: hay una inducción analítica que comienza con la observación de los hechos para luego proponer generalizaciones; existe proximidad entre el observador y los hechos; el estudio transcurre en el mundo cotidiano en su marco natural sin forzar experimentos; no se impone una estructura sino que se la descubre; hay una actividad dialógica entre el observador y lo observado; priman los aspectos subjetivos construidos y atribuidos por los actores sociales; y se utiliza un lenguaje simbólico y conceptos comprensivos por sobre las estadísticas.

El estudio es de tipo descriptivo y, en tanto tal, busca interpretar minuciosamente lo que es (Best, 1988). Es decir, investiga cómo lo que es o lo que existe se relaciona con algún hecho precedente que haya influido o afectado una condición o hecho presente. A su vez, el diseño es no experimental porque consiste en la observación del producto (objeto de estudio) en el entorno social en el que transcurre, y no se aborda a través de experimentos.

El caso de estudio consiste en un proyecto de innovación de un seguro *on demand* desarrollado por una compañía líder del mercado. Dicho proyecto introduce una nueva propuesta de valor y genera procesos de cambio hacia el interior de la organización. A partir de este estudio en profundidad, se indagan las particularidades del caso, identificando factores de éxito y limitaciones, que puedan aportar a una posible conceptualización. La investigación se centra en un solo caso (intenso longitudinal) y se lo analiza de manera detallada y completa, evidenciando el desarrollo que ocurre en un cierto período de tiempo, identificando los distintos procesos interactivos que lo conforman. Siguiendo a Merriam (1988) se pueden señalar cuatro propiedades esenciales de este abordaje: particular (se centra

en un proyecto), descriptivo (se describe detallada del fenómeno), heurístico (el estudio que se realiza ayuda a la comprensión del caso) e inductivo (se generaliza a partir de los datos).

Las técnicas de recolección y análisis de datos utilizadas con el objetivo de estudiar sus rasgos distintivos fueron: entrevistas en profundidad y análisis documental de múltiples fuentes secundarias. En la figura N° 4 se puede ver el listado de entrevistados y sus características más relevantes para el presente trabajo. Las entrevistas buscaron indagar en las diferentes dimensiones vinculadas al proyecto de modo directo y flexible, permitiendo conocer en detalle las características de la propuesta y las experiencias de desarrollo desde las distintas perspectivas. La guía de preguntas utilizadas se encuentra en el Anexo N° II.

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
Nombre y apellido ¹	Diego S.	Sol D.	Diego M.	Ezequiel S.
Segmento de edad	35-45 años	35-45 años	35-45 años	35-45 años
Posición en la compañía	Manager Seguros Masivos	Analista de <i>Customer Proposition</i>	Coordinador de Aplicaciones IT	Manager de Marketing e E-commerce
Rol en el proyecto	Líder de Proyecto Zurich Now (<i>Owner</i> de producto)	Referente de Producto	Referente tecnológico	Referente de Marketing y Comunicación
Antigüedad	+ de 10 años	Entre 7 y 10 años	Entre 7 y 10 años	+ de 10 años

Figura N° 4 Listado de entrevistados del proyecto Zurich Now. Fuente: Construcción propia

Como parte del material documental relevado se utilizó el P&L inicial, el estudio de mercado realizado por una consultora, el Gantt con el detalle de las tareas y los tiempos de entrega, los informes de avances, las presentaciones parciales, la información de cada *sprint* de trabajo. Se relevó también información del sitio web del producto y de la compañía a nivel local y global, y notas periodísticas del momento del lanzamiento del producto en el mercado.

Para entender el contexto en el que se desarrolla el proyecto se indagó la información disponible de la Superintendencia de Seguros de la Nación, el organismo que regula la

¹ Por confidencialidad se reserva el apellido de los entrevistados

actividad, y de reseñas especializadas que ponen de manifiesto algunos puntos críticos para el equilibrio del sector. Adicionalmente se relevan experiencias en el país vinculadas a compañías existentes o la creación de nuevas divisiones o empresas y proyectos de *insurtech*.

CAPÍTULO 3: EL CASO “ZURICH NOW: EL PRIMER SEGURO ON DEMAND DE ARGENTINA”

En los capítulos anteriores se presentó la industria de seguros y cómo se modifica la red de actores y las relaciones que se crean entre ellos a partir de la irrupción de *insurtech*. Se introdujo también un nuevo concepto de cliente que presenta nuevos comportamientos y demandas. Asimismo, las nuevas tecnologías y la creciente automatización promueven la adopción de nuevas formas de trabajo y la reestructuración de los procesos internos en las organizaciones. Todas estas tendencias están modificando la forma de hacer negocios en la actividad. Frente a esto, la transformación digital les ofrece a las compañías de seguro la oportunidad de adaptarse a este nuevo entorno y conservar (o incluso incrementar) su participación en el mercado.

El tercer capítulo se propone introducir el caso de estudio conocido como “Zurich Now: el primer seguro *on demand* de Argentina” como una experiencia incipiente de transformación digital en la industria de seguros. Inicialmente se presenta a la compañía que desarrolla la experiencia y las principales características del producto. A continuación se introduce el relevamiento de las entrevistas a algunos de los integrantes del proyecto. Más adelante se aborda el análisis de las dimensiones: la propuesta de valor centrada en un nuevo cliente; la tecnología que tiene el desafío de lograr un equilibrio entre lo heredado y lo nuevo; la cultura organizacional que incorpora nuevas formas de trabajo y liderazgos; y los procesos internos que deberán ser repensados y redefinidos.

3.1. Presentación de la compañía

Zurich es una aseguradora líder multicanal que ofrece una gran variedad de productos y servicios de seguros patrimoniales y de vida en más de 210 países y territorios, tanto a individuos como a pequeñas y medianas empresas, grandes compañías y multinacionales. En 1872 comienza sus operaciones en Suiza y a través del tiempo fue desarrollando la variedad de seguros que actualmente ofrece y fue expandiéndose a otras regiones hasta convertirse en uno de los principales grupos aseguradores a nivel internacional.

Su propósito se define en relación a los clientes: “existimos para protegerte, para inspirarte confianza, para ayudarte a alcanzar tu máximo potencial”. Es decir que la misión de la empresa es asegurar las pequeñas y grandes cosas de la vida de sus clientes en el día a día. Para lograrlo, a nivel organizacional se basa en una serie de valores que guían la actividad en todos los niveles: “Somos un solo equipo y valoramos la diversidad y el potencial de cada individuo; abrazamos las nuevas ideas para superar las expectativas de nuestros clientes; cumplimos nuestras promesas y defendemos lo que es correcto”.

En Argentina Zurich está presente desde el año 1964. Es líder de la industria y ofrece soluciones en las áreas de seguros generales y de vida para personas y empresas. Cuenta con oficinas propias en las principales ciudades del país: Bahía Blanca, Córdoba, La Plata, Mar del Plata, Mendoza, Rosario, Salta, Neuquén, Posadas y Tucumán. En el año 2018 adquiere la operación de QBE Seguros La Buenos Aires, que se hace efectiva a mitad de ese año. Esto le permite posicionarse como una de las aseguradoras líderes del país, con una escala de negocios mayor y más diversificada, incorporando capacidades que complementan y potencian su propuesta de valor.

Bajo el slogan “Asegurá las pequeñas y grandes cosas” ofrece diferentes productos para cada segmento. Desarrolla principalmente seguros de autos, hogar, robo, comercio, consorcio, flotas, líneas financieras, todo riesgo operativo, transporte, agrícola y productos de vida, entre otros. Con respecto a los canales de comercialización la empresa apuesta a una estrategia multicanal. Es decir, mantiene sus diversas alternativas de venta promoviendo la omnicanalidad, bajo el supuesto de que los clientes pueden elegir diversas formas de contacto, requiriendo en muchos casos asesoramiento personalizado para la adquisición de los productos más específicos.

Según los últimos balances anuales cerrados y presentados en junio de 2019, Zurich tiene una producción total de \$ 24.564 millones y representa el 5,44% del mercado asegurador. Tal como se observa en la figura N° 5, está integrada por: Zurich Argentina, que es la compañía dedicada a seguros patrimoniales, Zurich Aseguradora Argentina que contempla

las operaciones de la ex QBE Seguros La Buenos Aires y Zurich Life dedicada a los negocios de vida.

Prima Emitida Bruta Anual (neta de anulaciones) - Junio 2019		
Compañía	Participación (%)	Prima emitida* (\$)
Zurich Argentina	2,29	10.336
Zurich Aseguradora Argentina	1,97	8.877
Zurich Life	1,19	5.351
Total	5,44	24.564

*En millones de pesos, 12 meses a junio 2019

Figura N° 5 Prima emitida bruta anual neta de anulaciones – junio 2019. Fuente: Construcción propia, según Superintendencia de Seguros de la Nación

El objeto de estudio en este trabajo se concentra en las dos primeras -Zurich Argentina y Zurich Aseguradora Argentina- que si bien constituyen dos razones sociales en la práctica se administran como una sola compañía. En la figura N° 6 se puede ver el detalle del crecimiento anual a junio 2019 por razón social, con relación al promedio de mercado:

Crecimiento de Zurich vs el Mercado			
Compañía	jun-18	jun-19	Crecimiento
Zurich Argentina	6.852	10.336	51%
Zurich Aseguradora Argentina	7.435	8.877	19%
Total	14.287	19.213	34%
Mercado	337.738	451.252	34%

*En millones de pesos, acumulado 12 meses

Figura N° 6 Crecimiento de Zurich versus el mercado asegurador. Fuente: Construcción propia, según Superintendencia de Seguros de la Nación

En el ejercicio económico que termina en junio 2019 se observa un crecimiento en términos nominales de un 34%, al igual que lo hace el mercado asegurador. Sin embargo, la inflación en ese período es del 55.8%, por lo que en términos reales la actividad decrece. Esta es una realidad presente en la mayoría de las compañías de la industria, tal como se señaló en el

capítulo 1. La dispersión en los crecimientos individuales se debe al traspaso de negocios entre las dos razones sociales en el marco de la compra de QBE Seguros La Buenos Aires.

En la figura N° 7 se detalla la producción por ramo y el *share* que representa cada uno, en el mismo ejercicio económico 2019. El principal ramo es el de *motor*, con un volumen de prima de \$11.184 millones y representa el 58% del total. Luego corresponde el de incendio con un 12%, seguido por el de combinado familiar e integral con un 9%. Los demás ramos se distribuyen el 21% restante.

Producción por Ramo – Ejercicio económico 2019		
Ramo	Producción	Participación
Motor	11.184	58%
Incendio	2.244	12%
Combinado familiar e integral	1.713	9%
Transporte	915	5%
RC	640	3%
Seguro Técnico	629	3%
Agro	623	3%
Vida	735	4%
Caución	205	1%
Robo y Riesgos Varios	235	1%
AP	69	0%
Aeronavegación	22	0%
Total	19.213	100%

*En millones de pesos, acumulado 12 meses

Figura N° 7 Producción por Ramo – Ejercicio económico 2019. Fuente: Construcción propia, según Superintendencia de Seguros de la Nación

Finalmente se pueden observar los estados patrimoniales y de resultados de Zurich en la figura N° 8. Se evidencia que el activo asciende a \$ 21.662 millones, el pasivo es de \$ 17.096 millones y el patrimonio neto es de \$ 4.566 millones. El resultado técnico es de - \$ 482 millones y el resultado financiero de \$ 3.325 millones. Esto genera un resultado del ejercicio de \$ 2.380 millones en el ejercicio contable, lo que muestra el carácter financiero del negocio a pesar de que la compañía tiende a priorizar el resultado técnico, como un atributo diferencial de la aseguradora.

Estados Patrimoniales al 30 de junio de 2019*							
ACTIVO							
Denominación	Disponibilidades	Inversiones	Créditos	Inmuebles	Bienes de Uso	Otros	TOTAL
Zurich Aseg. Arg.	28	7.364	4.136	10	18	127	11.681
Zurich Argentina	161	4.613	4.656	518	16	16	9.981
Total	189	11.977	8.792	527	35	143	21.662
PASIVO							PATRIMONIO NETO
Denominación	Deudas c/Asegurados	Otras Deudas	Compromisos Técnicos	Previsiones	TOTAL	TOTAL	
Zurich Aseg. Arg.	5.059	1.968	1.949	33	9.009	2.673	
Zurich Argentina	4.213	2.475	1.341	59	8.088	1.893	
Total	9.271	4.443	3.290	92	17.096	4.566	

*Cifras en millones de pesos

Estados de Resultados al 30 de junio de 2019*						
ESTADO DE RESULTADOS						
Denominación	Rdo. Técnico	Rdo. Financiero	Rdo. Operaciones Ordinarias	Rdo. Operaciones Extraordinarias	Impuesto a las Ganancias	Rdo del Ejercicio
Zurich Aseg. Arg.	-222	2.205	1.983	0	-387	1.597
Zurich Argentina	-261	1.120	859	0	-75	784
Total	-482	3.325	2.842	0	-462	2.380

*Cifras en millones de pesos

Figura N° 8 Estados patrimoniales y de resultados- junio 2019. Fuente: Estado Patrimoniales y de Resultados al 30 de junio de 2019. Construcción propia, según Superintendencia de Seguros de la Nación

3.2. El caso de Zurich Now y sus características disruptivas

En octubre de 2018, en el marco del proyecto Innovación en Acción, se presenta en Zurich un conjunto de *Workstreams* o líneas de trabajo. Con esta iniciativa se busca promover la generación de ideas y acciones que permitan sumar valor real para los clientes y refuercen el liderazgo de la compañía en el mercado. La iniciativa contempla seis ejes de trabajo: Directos, Daños Parciales, Modelo de Servicio, Convergencia *Life / General Insurance*, *Brainy* y *My Goods*. Cada uno se enfoca en un aspecto del negocio que se busca mejorar apostando a soluciones disruptivas desarrolladas por un grupo de trabajo multidisciplinario.

En este trabajo el análisis se centra en una de las iniciativas, denominada *My Goods*, que tiene por objeto desarrollar un seguro *on demand* que permita operar de manera 100% digital, a través de la web o una aplicación móvil. Para la compañía el desarrollo de este proyecto plantea desafíos en varios frentes, al tiempo que genera algunos interrogantes durante del proceso. El primero, y más evidente a simple vista, es el tiempo de implementación en el corto plazo, porque se propone el lanzamiento en el mercado para marzo de 2019, mediante la utilización de metodologías ágiles. El proyecto finalmente fue presentado en abril de 2019 con el nombre Zurich Now y bajo el slogan “Vivís *on demand*. Asegurate igual”.

Esta iniciativa está alineada con la estrategia global que proyecta un gran crecimiento en el segmento *retail* en los próximos años. Tal como sostiene Mario Greco, CEO a nivel Grupo, en el Reporte Anual 2019: “En el sector *retail* nos centraremos en enriquecer nuestra oferta con productos y servicios innovadores y más flexibles, como nuestro seguro de dispositivos a pedido Zurich Klinc recientemente lanzado en España. Nuestro objetivo es profundizar nuestra relación con los clientes existentes y construir nuevos segmentos de clientes, desde los grupos *millenials* y *Gen-Z* hasta las pequeñas y medianas empresas”. De esta forma se muestra la centralidad que la estrategia otorga al cliente, incluyendo los nuevos hábitos de consumo, simplificando sus procesos e innovando.

Esta propuesta presenta características disruptivas para el mercado local que, al momento del lanzamiento, no presentan otros productos existentes. Es completamente digital y se puede gestionar a través de una aplicación móvil. También es *on demand* y se puede activar y desactivar cuando el cliente lo decida. En este sentido, supera algunos supuestos y limitaciones del seguro tradicional: se paga por lo que se usa y no hay letra chica o condiciones que el cliente no entienda, poniendo un especial foco en la experiencia. La propuesta está dirigida al segmento *retail* y en una primera etapa se incluyen smartphones, tablets y notebooks, quedando para una segunda instancia bicicletas, cámaras de fotos, artículos deportivos e instrumentos musicales.

Con respecto al funcionamiento, el método propuesto es bastante sencillo. La cotización se puede hacer desde la aplicación móvil o desde la web, eligiendo el dispositivo y los planes

vigentes. Para la contratación hay que descargar la aplicación móvil y con un botón se activa y desactiva la cobertura. En caso de ocurrir un siniestro, la denuncia se realiza por el mismo medio. El seguimiento y el pago del siniestro también se realizan de modo digital.

De acuerdo a esta propuesta, se desarrolló la evolución estimada de las pólizas nuevas y vigentes en los próximos cinco años, bajo el supuesto de lanzamientos sucesivos para los distintos bienes cubiertos, tal como se puede observar en el enfoque original del proyecto en la figura N° 9.

Ventas	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas Celulares	1.975	4.808	4.808	4.808	4.808
Ventas Notebook/tablet	0	740	1.683	1.683	1.683
Ventas Bicicletas	0	0	193	533	792
Ventas Art. Deportivos/Inst. Musicales	0	0	0	44	238
Ventas Totales	1.975	5.548	6.684	7.068	7.521

Vigentes	2019	2020	2021	2022	2023
Vigentes Celulares	643	4.055	7.495	10.194	12.313
Vigentes Notebook/tablet	0	292	1.449	2.646	3.586
Vigentes Bicicletas	0	0	66	389	952
Vigentes Art. Deportivos/Inst. Musicales	0	0	0	22	155
Vigentes Totales	643	4.347	9.010	13.252	17.006

Prima emitida bruta (USD)	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL
GWP Celulares	18.142	114.416	211.461	287.613	347.371	979.003
GWP Notebook/tablet	0	13.670	67.899	124.021	168.061	373.651
GWP Bicicletas	0	0	5.328	31.439	77.010	113.777
GWP Art. Deportivos /Inst. Musicales	0	0	0	1.677	11.686	13.363
GWP Totales	18.142	128.086	284.688	444.750	604.128	1.479.793

Figura N° 9 Proyección de ventas, vigentes y prima emitida bruta de Zurich Now. Fuente: Desarrollo propio de Zurich para el proyecto My Goods

Como se puede observar, la estimación ya contempla la incorporación de nuevos productos, como bicicletas, artículos deportivos e instrumentos musicales. Cabe aclarar que, si bien en

estas proyecciones iniciales las notebooks y tablets se lanzarían en el segundo año, en la práctica se incorporaron en la primera etapa. La prima emitida bruta en dólares estimada crece de USD 18.142 en 2019 a USD 604.128 en 2023, acompañando el crecimiento de la cartera vigente. De acuerdo al P&L realizado sobre el proyecto, el negocio recién empieza a ser rentable a partir del tercer año. Sin embargo, el proyecto tiene un valor estratégico para la compañía ya que permite construir un posicionamiento en una nueva categoría de productos. En el Anexo I se puede consultar en detalle el P&L original del proyecto My Goods para los primeros 3 años y los supuestos utilizados.

3.3 Análisis de las entrevistas: la perspectiva de los protagonistas

En este apartado se presenta el relevamiento de las entrevistas realizadas a algunos de los participantes del proyecto, referentes de los distintos aspectos estudiados. Los mismos fueron elegidos por poseer una visión integral del proyecto más allá de su especialización. Cabe considerar que el equipo estuvo integrado también por representantes de las áreas de Comunicación, Emisión, Planeamiento y el soporte de otras áreas internas, el sponsor y el proveedor externo, cuyas perspectivas se retoman a partir de los entrevistados. En la figura N° 4 se detallan las características de los entrevistados: nombre, rango de edad, rol en la compañía y en el proyecto y antigüedad.

Cada entrevista aborda las cuatro dimensiones planteadas en el presente trabajo que se retomarán más adelante: propuesta de valor, tecnología, cultura organizacional y procesos internos (Dahlström *et al.*, 2017), a partir de un conjunto de aspectos vinculados a cada una. Adicionalmente se indagó sobre otros puntos de interés: la relación con otros actores (intermediarios y proveedores), la actitud de la compañía frente a la innovación, su disposición para asumir riesgos y la comunicación de una estrategia de transformación digital.

En líneas generales se observó que los entrevistados compartían la visión con respecto al proyecto, difiriendo en las percepciones sobre la disposición al cambio de la compañía y a la comunicación de su estrategia. Esto pone de manifiesto que, si bien cada uno tiene una mirada

basada en su *expertise* propia, hay un conocimiento generalizado por parte de los entrevistados de todos los aspectos del producto.

En primer lugar se abordó la propuesta de valor del producto, la cual comprendió: la descripción de la propuesta de valor, el tipo de relación que se crea con el cliente, el posicionamiento de marca y el estilo de comunicación. Los entrevistados destacan ciertos atributos del producto: la cobertura a demanda y el pago por uso. Se pone en valor el empoderamiento del cliente, quien puede decidir en función de sus necesidades cuando desea estar cubierto, activando y desactivando el seguro y controlando de esta forma sus gastos. Según uno de los entrevistados: “es un producto seductor que motiva a todos”, con lo que refiere a una propuesta de valor inspiradora, guiada por el objetivo de establecer una nueva relación con el cliente, superadora de otros productos de la compañía y del mercado.

Los entrevistados destacan que, a partir de este producto, se espera crear un nuevo tipo de relación con el cliente, más cercana, que promueva una interacción más habitual y directa. La funcionalidad de activar / desactivar el seguro en una aplicación *mobile* pone esta intención de manifiesto. Es un producto pensado para el cliente y sus nuevas necesidades, en el marco de una estrategia basada en el *feedback* permanente que permita incluir mejoras iterativas.

Con respecto al posicionamiento de marca, los entrevistados señalan que, a través de este producto, se busca conferirle a la compañía un perfil más fresco. Sin embargo, y tal como se menciona en una de las entrevistas, para lograrlo no alcanza únicamente con enunciarlo, sino que se vuelve necesario que esta afirmación esté sostenida en todos los aspectos de la organización: los productos, la comunicación, los procesos, las interacciones con el cliente y demás *stakeholders*.

Otro de los aspectos desatacados es el estilo de comunicación que se presenta de modo más cercano, tanto en las campañas generales como en las segmentadas por los usos de los clientes. Uno de los entrevistados señala que el uso de datos podría potenciar dicha

comunicación aunque esto requeriría de un desarrollo tecnológico que no está contemplado en el Producto Mínimo Viable (MVP) aunque está previsto en futuras versiones del producto.

En síntesis, de las entrevistas surge que la propuesta de valor está pensada para satisfacer las demandas de un nuevo tipo de cliente, y este objetivo se plasma en los atributos del producto, la estrategia de comunicación y el posicionamiento de marca. Estos aspectos se retomarán en el apartado 3.4: La propuesta de valor y el *customer journey* para un nuevo cliente.

En segundo lugar, la dimensión tecnológica se abordó a partir de los siguientes aspectos: lo nuevo que aporta el producto y cómo se enfrentó el desafío del desarrollo tecnológico con los sistemas actuales de la compañía. Los entrevistados coinciden en señalar que la aplicación *mobile* y el desarrollo en la nube son los aportes más novedosos de la propuesta. Uno de los entrevistados, referente del desarrollo tecnológico, destacó que esto promovió nuevas formas de trabajo en el área de Sistemas, con foco en el entregable más que en los procesos, disminuyendo los tiempos y la burocracia propios de otros desarrollos tradicionales. Los entrevistados identifican desafíos próximos vinculados al uso de datos y automatización para el envío de comunicaciones, junto con la incorporación de Salesforce. El análisis de esta dimensión se presenta en el apartado 3.5: El desafío tecnológico que presenta el nuevo producto.

En tercer lugar, el estudio de la cultura organizacional comprendió el análisis del proceso de trabajo, los cambios con respecto a las formas habituales, y los desafíos planteados para las áreas involucradas. De las entrevistas surge que la incorporación de metodologías ágiles permitió acelerar los tiempos y facilitó la sinergia entre el equipo y otras áreas que dan soporte en el proceso. Se menciona que estas nuevas formas de trabajo han significado un aprendizaje para los participantes del proyecto, quienes las han replicado espontáneamente en otros contextos.

Por último, los entrevistados evaluaron positivamente la claridad en la comunicación de la visión, el acompañamiento del sponsor y de otros líderes de la organización. Entre los principales desafíos que planteó el proyecto se identifican: el cumplimiento de los tiempos,

el ordenamiento de las prioridades y otros desafíos reputacionales, los cuales no han sido críticos para el desarrollo del proyecto.

En cuarto lugar, se indagaron los cambios que se introdujeron en los procesos habituales y las dificultades que surgieron. Los entrevistados destacan que, si bien de cara al cliente se ha planteado un *customer journey* completamente digital, por la etapa de desarrollo en la que se encuentra el producto, se puso más foco en los procesos vinculados a las primeras etapas del mismo, orientados a la captación de nuevos clientes. Por ello, otros procesos, como la denuncia y pago de siniestros, no implican un circuito diferenciado del tradicional, aunque sí se ofrece acompañamiento y una aceleración en el pago. Los entrevistados además sostienen que un aspecto pendiente a trabajar es como retomar el *feedback* de los clientes que atravesaron todo el proceso. Surge entre los participantes la inquietud de repensar, automatizar y profundizar algunos procesos. Ver 3.6: La transición hacia una nueva cultura organizacional y la reestructuración de los procesos internos.

El análisis de las dimensiones señaladas previamente buscó contextualizarse en el marco de los cambios en la red de actores, poniendo especial foco en la relación con los intermediarios y el proveedor externo. En cuanto al primer grupo, los entrevistados señalan que la relación que se contempló en el diseño inicial era escasa, dado que el producto está enfocado de manera directa en el cliente. Sin embargo, también reconocen la posibilidad de que los intermediarios participen “manteniendo la lógica del producto”. Es por eso que se contempla la posibilidad de alguna alianza para la comercialización, aunque con gestión directa y digital por parte del cliente. Con respecto a la relación con el proveedor, se reconoce el valor del trabajo conjunto y colaborativo, así como el rol que éste ha tenido en promover el trabajo con metodología ágiles y ciertas tecnologías no tan cercanas a la compañía.

También se indagó sobre la actitud frente al cambio y los riesgos que se tomaron con el proyecto, aspecto sobre los cuales no hay una opinión unánime y consolidada por parte de los entrevistados. Se señalan: riesgos reputacionales, riesgos propios del lanzamiento (no lanzar, no llegar con un buen producto, no llegar primero al mercado), riesgos económicos (mucha siniestralidad, aunque se reconoce que sería con poco impacto a nivel agregado),

riesgos que surjan asociados a la falta de aprobaciones y revisiones (Legales, *Compliance*, Suscripción, Sistemas, etc).

Con respecto a la actitud frente al cambio, se observa que la existencia de numerosas aprobaciones y regulaciones puede ocasionar una ralentización de los procesos de innovación. También se indagó si la introducción de este producto tuvo alguna incidencia en esta actitud propia de la compañía y, con respecto a esto, las respuestas fueron ambivalentes: algunos la perciben con una mayor predisposición a innovar mientras que para otros conviven dos realidades (proyectos de innovación o *workstream* vs los negocios habituales o “*Business as usual*”). Otros entrevistados señalan las limitaciones de este abordaje por proyectos, mostrando que es insuficiente y la necesidad de un enfoque más abarcador, extenso y con mayor poder de transmisión.

Finalmente se abordaron cuestiones asociadas a la estrategia de la compañía: el desarrollo de capacidades y aprendizajes nuevos, si se percibe un objetivo claro del proyecto y si hay una estrategia de transformación digital comunicada a toda la organización. De estas preguntas surge que el objetivo del proyecto está ampliamente comunicado al equipo y a las áreas relacionadas, que lo perciben como “un producto seductor y motivador”, aunque no a la totalidad de la compañía. Algunos destacan la necesidad de una transmisión más efectiva y la importancia de aprovechar el empuje y la motivación, no dejarlo pasar y que quede olvidado para el resto de la organización. Con respecto a los aprendizajes se destacan: el conocimiento del negocio *mobile*, de las aplicaciones y el desarrollo en la nube, que permitieron el acercamiento de nuevas tecnologías y procesos al equipo; las metodologías de trabajo ágiles; el foco en la experiencia del cliente y el cambio de perspectiva que eso implica.

La indagación sobre la comunicación de la estrategia de transformación digital a todos los niveles de la organización y *stakeholders* es vista como limitada, existente parcialmente al nivel del equipo pero no suficientemente extendida al resto, necesaria de ser repensada como una estrategia corporativa de mediano / largo plazo. Estos aspectos son retomados como parte de los aprendizajes del caso en la sección correspondiente.

Ejes de la entrevista	Preguntas	Entrevistado 1 Diego S.	Entrevistado 2 Sol D.	Entrevistado 3 Diego M.	Entrevistado 4 Ezequiel S.
Propuesta de valor	Propuesta de valor	*Un seguro en el que el cliente paga cuando realmente lo necesita, manejando cuando quiere estar cubierto y cuando no	*El cliente es autosuficiente, administrando la contratación cuando y como quiere. Se empodera al cliente para que decida que contratar y cuando	*Está orientado a clientes que sienten la necesidad de tener control sobre los productos que contratan, se activa a demanda y se paga por uso	*Es un sistema que se adapta a un nuevo tipo de cliente, con la modalidad que éste exige
	Tipo de relación con el cliente	*Uno de los pilares de la propuesta es crear un nuevo tipo de relación con el cliente, que le permita interactuar con el producto de forma habitual (diferente del modelo tradicional) *Se busca generar una mayor presencia del producto en la vida del cliente, más allá de la ocurrencia del siniestro, incorporando la propuesta en el día a día no sólo en los puntos de dolor *El concepto de activar y desactivar propone una relación distinta	*El producto fue pensado desde el cliente (distinto del modelo tradicional), incluyendo el tipo de relación /contacto que deseaban *El <i>feedback</i> del cliente a partir del estudio de mercado permitió cambiar algunas ideas que tenía la compañía: opción de 3 planes, frecuencia diaria, ampliación del segmento targuet, otras ideas para después del MVP. Los pedidos de los clientes se van monitoreando con frecuencia	*Se plantea una relación directa con el cliente (a diferencia de otros productos) *Se espera estar más presente a partir de una aplicación <i>mobile</i> y mejorando la experiencia de cliente sobre los productos	*La relación cambia muchísimo, la interacción con el cliente es constante favoreciendo la inmediatez y comodidad *El cliente tiene la decisión con respecto a lo que quiere gastar, el resto de los productos no lo tienen, son una especie de commodity en todas las compañías



	Posicionamiento de la marca	<p>*Se busca que los clientes vean distinto a la compañía a través de un nuevo posicionamiento, con productos enfocados en la necesidad del cliente (a diferencia del modelo tradicional) y basado en un diálogo permanente</p>	<p>*La compañía espera acercarse al público, con un perfil menos frío y más fresco, llegando a una generación más joven</p>	<p>*Permite mejorar la imagen de la compañía</p>	<p>*El producto ayuda a un posicionamiento de la compañía: tecnológica, innovadora y moderna. Esto tiene que estar apoyado por muchas otras cosas. *La publicidad permite un posicionamiento pero se necesita ser consistente con eso día a día</p>
	Estilo de comunicación	<p>*Se espera que sea más frecuente e informativa, estar presente en forma preventiva y agregar valor. El envío de notificaciones personalizadas está en desarrollo. *Algunas comunicaciones son generales y otras son personalizadas en función de los usos de los clientes (en desarrollo) *Se busca aprender de los usos</p>	<p>*Se busca una mayor automatización en la comunicación a través del uso de datos *CRM y Salesforce (más adelante) permiten una visión integral de cliente y un plan de comunicación completo *Para este producto lo primero que se comunicó es que es “el primer seguro on demand” posicionándolo como innovador. Se espera una campaña de relanzamiento con mayor alcance pero acompañado por el desarrollo de un producto nuevo (por ejemplo incluir bicicletas)</p>	<p>*Se espera que sea más personalizada y cercana al cliente (algunos desarrollos están pendientes aún)</p>	<p>*Más cercano y personalizado</p>



Tecnología	Aportes tecnológicos	*Desarrollo de la app para Android y IOS y <i>hosteado</i> en la nube	*Permitió a la compañía acercarse a nuevas tecnologías, desarrollo de la app y <i>hosteado</i> en la nube	Producto nuevo con tecnología bastante innovadora como es una aplicación <i>mobile</i> y una implementación <i>cloud</i> (Azure)	La nube, la app. Además a nivel compañía se esperan avances en los próximos meses con un nuevo cotizador, unificando todo el front con el que interactúa el cliente (hacia el interior siguen coexistiendo varios sistemas)
	Desafíos para los sistemas de la compañía	*La conexión y adaptación con los sistemas actuales. Varios desafíos para el futuro (automatización, notificación segmentada, links para intermediarios,)	*Reducción de la burocracia y los tiempos de IT bajo la incorporación de nuevas metodologías	*El tiempo para el desarrollo es corto, se dejan para después del lanzamiento algunas revisiones. Se priorizan las cosas para no ser parte del camino crítico. *El objetivo es cumplir el plazo y entregar valor de manera iterativa (antes había que esperar el fin del proceso)	*De cara al cliente se ve una experiencia única pero por atrás hay que compatibilizar una complejidad de sistemas que coexisten. Hay que lograr dar un buen servicio al cliente en este contexto
Cultura Organizacional	Descripción del proceso de trabajo	*Desafiante para la compañía porque el producto es diferente y el lanzamiento es con un MVP y metodologías ágiles. "Realmente bueno"	*Totalmente distinto porque se sale de la línea tradicional, otros tiempos, otras prioridades. "Lo que se pedía se resolvía más rápido, menos burocracia, sobre todo en la implementación"	*Interesante, en poco tiempo se pudo dar valor por tener en un mismo grupo a los responsables de diferentes áreas involucradas (a diferencia del modelo tradicional)	*Realmente disruptivo, lo aprendido se utiliza en otros proyectos



Relación entre los equipos	*Buena, hubo una rápida aceptación del equipo y otras áreas por las características del producto	*Cada uno aportaba desde su perspectiva lo que consideraba mejor para el proyecto	*Se comparte la responsabilidad en el equipo desde el inicio. Se destaca la importancia de no perder el empuje	*Equipos interdisciplinarios. El concepto lo replicó en otro proyecto de la compañía
Formas de trabajo	*Novedoso y desafiante, con metodologías ágiles	*Con metodologías ágiles y los <i>sprints</i> ayuda a ordenar el proceso y cumplir los objetivos. "Ordenada, planificada"	*Ágiles, con alta dedicación	*Ágiles
Comunicación de la visión	*Hay comunicación de la visión, el producto es seductor y desafiante. "Un lindo proyecto que motiva a todos"	*Para los participantes del <i>workstream</i> si se comunica la visión: "innovación en acción"	*A partir del <i>workstream</i> se comunicó	*A los integrantes del proyecto si
Plazos	*Se trabajó con un MVP que aceleró todos los plazos	*"Fluyó todo mucho más rápido"	*El plazo es más breve, 3 meses para el lanzamiento	*Mucho más rápido que un proceso tradicional
Compromiso de otros niveles de la organización	*sí, acompañamiento del sponsor (CFO)	*Se apoya el avance, salir con el MVP	*Compromiso del sponsor y del directorio	*Apoyo del sponsor y de otros referentes



	Cambios en las formas habituales de las tareas	*Sí, hubo cambios para las áreas involucradas de manera directa y para las que acompañaban, el proyecto afectó a varias capas de la organización	*Se empieza a trabajar de esta forma en otros proyectos porque es más rápido y con menos burocracia	*Más agilidad en IT, plazos más cortos	*Se incorporan nuevos tableros, con objetivos y % de cumplimiento de estos objetivos. Se incorporan metodologías ágiles al trabajo diario
	Desafíos para el área propia	*Gestión de los tiempos, desafíos profesionales y reputacionales, prioridades para el futuro al pasar a ser BAU	*Desde el área de relacionamiento del cliente, está el desafío de ponerse en los pies del cliente y entender lo que quiere, pensando a un cliente integral. Después se extiende a otras cosas, otras actividades.	*A partir de las metodologías ágiles se redujo el tiempo y la burocracia propia de IT y de los distintos roles. Se pone más foco en el entregable que en los procesos	*Cumplir con los tiempos, convertir en digital a la compañía (más allá de este proyecto)
Procesos Internos	Cambios en relación a los procesos habituales	*Hay más foco en la contratación, emisión y activación /desactivación y captación de clientes que en la ocurrencia del stro (relacionado a la etapa de desarrollo del producto)	*Para el cliente la experiencia es <i>full digital</i> pero internamente falta automatizar y profundizar los desarrollos que requiere el producto	*Desde IT implicó menos burocracia. Se puso más foco en el entregable y en generar valor que en los procesos	*Se puso foco en la experiencia de cliente pero conviven hacia el interior de la compañía una gran cantidad de sistemas
	Dificultades/ limitaciones	*Cuando el cliente denuncia el siniestro los sistemas vuelven a la metodología tradicional. Hay alguien que lo guía y le acelera los procesos y el pago pero aún no está a la altura de los procesos previos *Falta incluir más información	*Costos mayores a los esperados (más siniestralidad) *Desde el cliente no hubo reclamos, los tiempos fueron los esperados y rápidos	*Las limitaciones tecnológicas propias de una gran variedad de sistemas conectados y la limitación de la automatización	*Los sistemas que coexisten y hay que administrar y actualizar



		<p>del siniestro en la app para el seguimiento más en profundidad *De cara al cliente ya hay casos que recorrieron todo el proceso (hasta la ocurrencia del siniestro y pago). No hay feedback aun de los clientes pero tampoco reclamos. Está pendiente pedir el feedback</p>			
Relación con los actores	Cambios con intermediarios y aliados	<p>*Escasa. Se abre el juego a los intermediarios sin romper la lógica del producto. El intermediario puede aportar el acceso a un grupo de clientes, de bases de datos o alianzas con empresas por ejemplo con universidades a través de un acceso/link/mail *Todavía no hay un diferencial para los clientes que accedan por un intermediario (todavía no se puede administrar, se está trabajando en eso): una bonificación de días al estilo de Spotify, Netflix</p>	<p>*El producto está muy orientado al canal directo, aunque por una cuestión de relaciones se hizo un desarrollo para que lo puedan comercializar los intermediarios. Esto permite superar ciertas limitaciones entre canal directo e intermediarios que siguen en el juego pero el cliente se autogestiona</p>	<p>*Es directo, no hay intermediarios en la experiencia pero hay intermediarios interesados en venderlo. Se están desarrollando los ajustes del sistema</p>	<p>*Desde mi área no hay relación, podría haber algún conflicto de interés entre la comercialización en directo y los intermediarios</p>



	Relación con el proveedor	<p>*Es una relación que acompaña el desarrollo del producto y persiste más allá del lanzamiento. Es muy importante porque la compañía no tiene experiencia previa en <i>mobile</i> y aplicaciones y son un gran apoyo</p>	<p>*Es una buena relación. Habitualmente no se trabaja con proveedores de esta forma. Sus fortalezas son la implementación, desarrollo y programación. Hubo algunos puntos críticos en el diseño por lo que hubo que incluir a la agencia de marketing. *Esta forma de colaboración es diferente, por ejemplo el desarrollo de otros productos previos el proceso interno fue más lento y tradicional. Sin la presencia de agencias y con una intervención de productores de seguros mínima</p>	<p>*El proveedor tuvo un rol fundamental en el proyecto promoviendo las metodologías ágiles</p>	<p>*Es una nueva forma de relación y se implementó posteriormente con otros proyectos. Permite tomar decisiones conjuntas y conocer nuevas funcionalidades /tecnologías. *En general falta conexión entre la compañía y los socios tecnológicos</p>
Actitud frente a la innovación	Riesgos que se tomaron	<p>*Desafío por las características del producto y el rápido lanzamiento del MVP *El proyecto implicó riesgos reputacionales y en un marco de integración. No hay riesgo económico</p>	<p>*La siniestralidad por falta de franquicia y días mínimos de permanencia (controlado) *Menos aprobaciones legales, suscripción, sistemas, salir con lo que se tenía</p>	<p>*El tiempo perdido si no se podía lanzar o no se llegaba primero</p>	<p>*No hubo riesgos, los objetivos grupales e individuales están bien organizados. Al contrario, el trabajo colectivo y la comunicación disminuye los riesgos</p>



	Actitud frente al cambio de la compañía	*El desafío fue bien aceptado por el grupo y la compañía. "Se percibe una compañía más dispuesta a ir por el cambio que antes"	*Se nota una diferencia entre este proyecto y otros productos tradicionales, conviven dos realidades diferenciadas. "Va para la innovación pero no tanto"	*La compañía quiere hacer algo pero es solo con <i>workstreams</i> , falta algo más transformador, más abarcador	*La compañía tiene una imagen clásica, le cuesta el cambio. Todavía le falta un camino largo por recorrer. Tiene muchos sistemas de aprobación y requerimientos que la vuelve lenta en muchos casos
Estrategia	Desarrollo de capacidades nuevas /Aprendizajes	*Conocimiento de negocio: "estamos conociendo y aprendiendo como es esto: tengo que hacer una aplicación, la tengo que publicar, las actualizaciones" *Metodologías ágiles, <i>design thinking</i> , <i>customer experience</i> , desarrollo <i>mobile</i> . Es un conocimiento extendido a las distintas áreas involucradas que permite una actualización en varias capas de la compañía: "estábamos un poquito alejados"	*Hubo aprendizajes para el equipo, acercando nuevas tecnologías y procesos y que se pueden aplicar luego a otra cosa. La tecnología que se puede reutilizar, procesos de trabajo ágiles, escuchar al cliente	*Primer proyecto de principio a fin con metodologías ágiles *En el negocio permite aprender a tomar decisiones de forma iterativa en un clima de incertidumbre	*Capacidades tecnológicas y metodologías ágiles

	Comunicación interna del objetivo del proyecto	*"Sentí q si en la interacción con las otras áreas que tenían que acompañar". Hay una visión, el producto es seductor	*Se conoce el proyecto pero no se termina de entender las implicaciones para el resto que no participó. Habría un rol de los participantes en transmitir	*Los colaboradores que no participaron no lo ven, no lo conoce en detalle, solo los del <i>workstream</i> . "No se está aprovechando lo suficiente el impulso del proyecto"	*Hay una comunicación de los integrantes y de las áreas que participaron o acompañaron. El resto de la organización no está tan involucrada
	Comunicación de la estrategia de la compañía	*"Algo si pero no toda la conciencia de q es un primer paso de un largo camino q hay q profundizar". No se ve comunicada una estrategia de TD clara por parte de la compañía para todos sus <i>stakeholders</i> (empleados, intermediarios más jóvenes, etc)	*"Si no estás en los <i>workstreams</i> no estas al tanto". Falta bajar las formas de trabajo y extensiones a otras cosas. Aún no está incorporado en la cultura organizacional	*La comunicación no es clara, falta mayor impulso	*De las áreas de marketing y producto si, el resto de la compañía no está alineada en este sentido, tienen otras prioridades de la gestión diaria. "Se está peleando por la definición de una estrategia, aún el canal digital no es tan importante para que nos presten tanta atención pero esperamos que pase en el corto plazo".

Figura N° 10 Relevamiento de las entrevistas. Fuente: Construcción propia en base a las entrevistas realizadas

A continuación, se presenta el análisis del caso, estructurado por las dimensiones de la transformación digital explicitadas al comienzo de este trabajo. En primer lugar, se indaga sobre la propuesta de valor centrada en el cliente y la experiencia de usuario o *customer journey*. Luego se analizan las tecnologías incorporadas al producto y los desafíos que esto plantea. Finalmente se abordan las dimensiones de la cultura organizacional y los procesos internos, que se ven interpelados por las características del proyecto.

3.4 La propuesta de valor y el *customer journey* para un nuevo cliente

La propuesta de valor es un aspecto clave del producto, que la compañía debe comunicar y cumplir. En principio, con Zurich Now, como con cualquier seguro, se adquiere la promesa de pago en el caso de que ocurra un siniestro. Sin embargo, su diferencial reside en ofrecer un producto bajo demanda y a través de una experiencia completamente digital, gestionado todos los procesos de manera directa desde una aplicación móvil (sin intermediarios). En este modelo, el asegurado decide cuando activar y desactivar la cobertura, pagando únicamente por los días de uso.

Al ser *on demand*, se paga el seguro por los días que se contrata y no hay límite de permanencia. Es decir que se puede activar por el plazo mínimo de un día y, si ocurre un siniestro en ese periodo, éste será cubierto. Este aspecto, al igual que la ausencia de franquicia, buscan optimizar la experiencia del cliente con el producto y son diferenciales ya que en otros seguros esto no se permite para evitar un posible fraude. Asimismo, se ofrece una opción mensual, a un precio más conveniente. Con respecto a la cobertura que se ofrece, es todo riesgo; es decir cubre robo y daños accidentales totales y parciales en el mundo entero.

El segmento *target* al cual está dirigido se define por características actitudinales, más que por edad o poder adquisitivo. Mediante esta propuesta se ofrece la flexibilidad de contratar la cobertura cuando el asegurado quiera y según su propio estilo de vida. Tal como señala Mauro Zoladz, *Head of Customer Proposition* al diario La Nación: "Hoy la sociedad está atravesada por la tecnología y las aplicaciones; compramos productos, pedimos comida, consumimos entretenimiento, planificamos viajes, contratamos soluciones para el hogar y proyectamos nuestra economía familiar desde las pantallas. Esto es lo que nos motivó a desarrollar Zurich Now, un seguro que se adapta a la dinámica flexible de la época y a la necesidad de los usuarios".

Este producto, tal como se señala previamente en el relevamiento de las entrevistas, está diseñado teniendo en cuenta un nuevo concepto de cliente que se caracteriza por estar empoderado, al tiempo que presenta nuevos comportamientos y demandas: está

hiperconectado, espera respuestas rápidas y productos personalizados. Esto está alineado con lo que sostienen autores como Francis & Hoefel (2018) y Bolton *et al.* (2013) al referirse a las nuevas generaciones y sus comportamientos característicos.

A principios de 2019 se realiza un estudio de mercado con grupos etarios de 25 a 35 años, y de 36 a 55 años, para indagar sobre las necesidades de los clientes y sus percepciones sobre la propuesta. Al hacerlo en paralelo al desarrollo, permite incluir nuevos aspectos al producto tanto al momento del lanzamiento como en etapas futuras. De esta forma se pone al cliente en el centro del proceso y se tiene en cuenta su visión desde el comienzo, a diferencia de otras metodologías en las cuales primero se desarrollan los productos internamente y luego de un largo proceso se los testea, con el riesgo de que no sea lo que los clientes desean o la propuesta haya quedado desactualizada. En este sentido Catlin & Goran (2017) señalan que incorporar el *feedback* de los usuarios desde el comienzo le permite a la compañía ahorrar tiempo y dinero, evitando lanzamientos fallidos.

Según el estudio realizado, el concepto de seguro *on demand* tiene potencial, convalidando así la expectativa de la aseguradora: resulta original e innovador, al tiempo que proporciona beneficios relevantes y atractivos. A su vez, surge como una limitación para la propuesta que se necesita una explicación o ejemplos para que los clientes entiendan inicialmente los alcances del producto. Es decir que, para facilitar la comprensión de la propuesta, se necesitan mostrar algunos usos posibles: vacaciones, viajes, recorridos urbanos peligrosos, salidas nocturnas, entre otros. La libertad y la flexibilidad son los atributos más valorados. Dentro de las barreras, se evidencian el miedo a que no haya cobertura en caso de siniestro, la necesidad de estar pendiente de la activación y desactivación, si es económicamente conveniente frente a un seguro mensual y el fraccionamiento del tiempo.

El *customer journey* es el recorrido completo que el cliente experimenta desde que decide adquirir una póliza hasta que finaliza el contrato. Para este producto está previsto que el *customer journey* sea 100% digital. El recorrido tiene puntos críticos o momentos de verdad, que son los momentos clave donde el cliente tiene experiencias más significativas y a partir de los cuales se puede construir una diferenciación del producto. Tal como señalan Dahlström

et al. (2017), es importante tomar los *customer journey* más relevantes con el fin de diseñar experiencias innovadoras para los clientes, redefiniendo cada contacto y buscando especialmente los puntos débiles y las posibles conexiones perdidas.

Es por esto que se identifica a continuación el recorrido más importante del cliente en este producto, trazando todos los puntos de contacto posibles y lo que implica cada uno de ellos. En el Anexo III se pueden consultar los prototipos de las pantallas que se visualizan en la aplicación móvil en las diferentes gestiones que realiza el cliente. En la figura N° 11 se puede observar en forma resumida el *customer journey* completo que atraviesa el cliente de Zurich Now, desde que conoce la existencia del producto hasta la renovación o baja/desinstalación de la app. Este modelo muestra el principal recorrido que realizaría un cliente, aunque no es el único recorrido posible, y además algunos puntos podrían alterarse en el orden o no ocurrir.

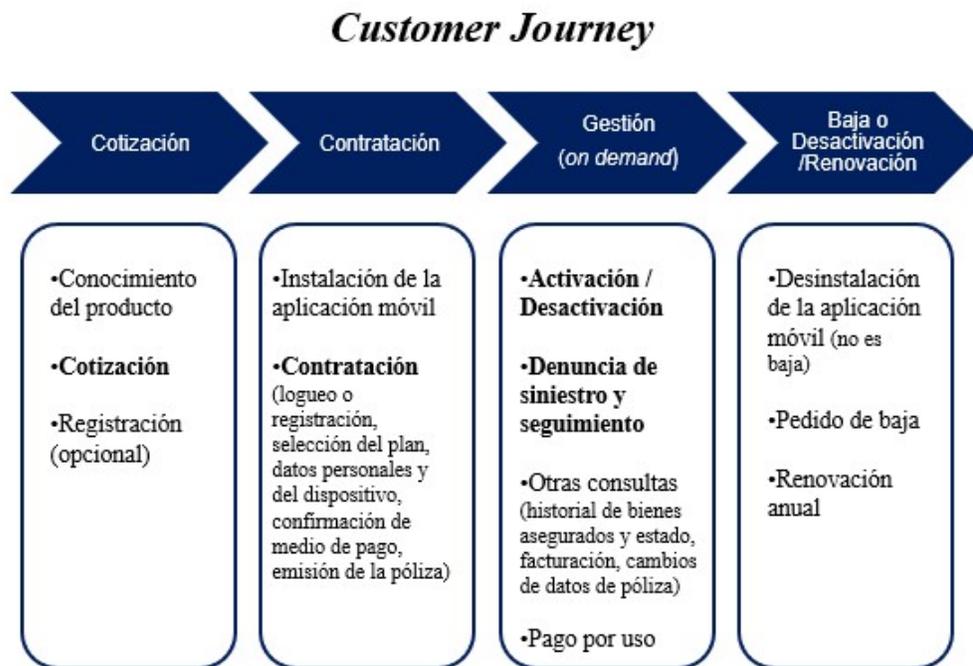


Figura N° 11 Customer Journey de Zurich Now. Fuente: Elaboración propia en base a la información del producto Zurich Now

A continuación, se señala cada punto de contacto posible del *customer journey*:

- **Cotización:** Conocer el producto y sus características (bienes que se pueden asegurar, planes, coberturas), cotizar con los datos personales mínimos, registrarse para guardar los datos de la cotización (opcional).
- **Contratación:** Descargar la app, registrarse o loguearse (según si ya se haya hecho o no), recuperar los datos de cotización o volver a seleccionar, elegir plan, ingresar datos del dispositivo (IMEI y estado de la pantalla o número de serie y foto según corresponda) y datos personales completos, elegir forma de pago (tarjeta de crédito), realizar las verificaciones y pagar, visualizar la póliza emitida.
- **Activación / desactivación:** Modificar el estado activo / desactivo en cualquier momento. Inmediato para la activación, al cumplir las 24 horas mínimas para la desactivación (se fracciona por día).
- **Denuncia del siniestro, seguimiento y pago:** Seleccionar el bien de la denuncia, datos del siniestro, detallar brevemente lo sucedido, adjuntar documentación (denuncia policial o lo que corresponda), confirmar si se desea continuar con la cobertura. Luego se recibe el número de reclamo para hacer el seguimiento y estar en contacto hasta la resolución del caso, se recibe el equipo reparado o la indemnización por transferencia bancaria.
- **Consultas varias (autogestión):** Consultar el listado de los bienes asegurados con el estado actual de la cobertura, verificar estado de la facturación (actual e histórica), bajar copia de póliza, solicitar modificaciones (cambio de forma de pago, cambio de domicilio, actualización de sumas), enviar mails o mensajes a la compañía
- **Desinstalar la app:** Borrar la app no implica la baja el seguro, se recibe un mail indicando este punto e informándole que si desea anular la póliza cuales son los pasos a seguir.
- **Baja del seguro:** Solicitar la baja expresamente de la póliza en la app. En caso de que el seguro se mantenga desactivado durante más de 90 días, el sistema automáticamente realizará la baja del mismo y la cobertura finaliza.
- **Resumen mensual a pagar:** Verificar estado de la facturación (mes actual e histórica). Al finalizar cada mes el usuario recibe un resumen de sus consumos, es decir, los días que el seguro estuvo en estado activo y se cobra el monto que indique ese período.

Los potenciales clientes esperan que sea un producto práctico, simple y que se respete la promesa a través de todo el *customer journey*. Valorán la flexibilidad y personalización porque es un producto que se caracteriza por la posibilidad de elegir. A su vez tienen expectativas de que sea un proceso seguro y claro, porque la gestión a través de una aplicación móvil es atractiva, pero genera algunas preocupaciones adicionales (consultado en el estudio de mercado de 2019). Siguiendo lo que sostienen Dörner & Edelman (2015) es necesario entender las necesidades del cliente en cada punto de contacto y las capacidades que la empresa tiene o podría desarrollar, brindando la mejor experiencia posible.

Para profundizar el análisis del *customer journey*, se focaliza en los cuatro momentos críticos: cotización, contratación, activación / desactivación y ocurrencia del siniestro. Esto se detalla en la figura N° 12, mostrando los puntos de contacto, el objetivo del cliente en cada momento, las actividades previstas y las expectativas, lo que realmente experimentan, su nivel de satisfacción y los puntos de mejora. La información está tomada del estudio de mercado y el *feedback* que se obtiene de los potenciales clientes.

Puntos críticos del Customer Journey	Cotización	Contratación	Activación / Desactivación	Ocurrencia del siniestro
Cliente ideal	"Cuento con un seguro que activo cuando yo quiero, pagando solo por lo que uso" Práctico - Flexible - Claro			
Puntos de contacto	Web	App	App	App/Web
Objetivo del cliente	Conocer las características el producto y cotizar un dispositivo	Obtener cobertura <i>on demand</i> y pagar por uso	Controlar los días que se quiere tener cobertura (y cuando no se necesita)	Recibir la indemnización por el siniestro ocurrido
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> *Elegir el dispositivo *Seleccionar el modelo *Ver los 3 planes y los precios 	<ul style="list-style-type: none"> *Instalar la App *Registrarse *Elegir el plan *Completar datos personales y del dispositivo *Proceso de pago (introducir datos, verificar, confirmar) *Emisión de la póliza 	<ul style="list-style-type: none"> *Activar los días que se desee *Desactivar cuando se desee 	<ul style="list-style-type: none"> *Denuncia del siniestro *Seguimiento *Pago de la indemnización
Expectativa	Fácil y ágil Precio conveniente	Transparencia Sin burocracia (pocos papeles)	Práctico Control y pagar por lo que se usa	Rápido Claridad y seguridad
Realidad	Entender los usos Intuitivo Por mes puede parecer caro	Rápido e intuitivo Solo pago por TC No es tan flexible	El icono A/D es interesante Por día, no por hora Hay que recordar A/D	Miedo a que no haya cobertura Es 100% digital La aseguradora siempre cumple
Satisfacción				
Ideas de mejora	<ul style="list-style-type: none"> *Más flexibilidad, opciones intermedias, otros bienes *Elegir la unidad de tiempo (horas) *Activaciones /Desactivaciones automáticas *Otras opciones de contacto (omnicanalidad) *Facilidades/Optimización para ingresar los datos *Otras opciones de pago 			

Figura N° 12 Puntos críticos del *customer journey* de Zurich Now. Fuente: Elaboración propia, en base al estudio de mercado

A partir de este análisis surge lo que podría considerarse como la expectativa de un cliente ideal: un seguro que puede activar cuando él quiera, pagando por lo que efectivamente usa. A su vez el cliente espera ciertas características del producto: practicidad, flexibilidad y claridad. Para cada momento crítico tiene una expectativa sobre lo que le gustaría que ocurra, pero la realidad no siempre convalida esas demandas, generando un cierto nivel de satisfacción que se expresa a través de los colores de los círculos. La satisfacción máxima se expresa en verde, amarilla es media y roja se corresponde con un nivel bajo.

El cliente espera que la cotización sea fácil, ágil y que ofrezca un precio conveniente. Como punto a favor se señala que el proceso es intuitivo pero existe una barrera al ingreso porque es necesaria la comprensión inicial del uso del producto. A su vez si el precio diario se mensualiza podría resultar costoso. Es por esto que la satisfacción del cliente en este punto es intermedia, porque las expectativas se cumplen parcialmente. El segundo momento crítico es la contratación. Aquí los clientes esperan transparencia y ausencia de burocracia, es decir, que la documentación que se solicite no sea excesiva. La experiencia muestra que la contratación es rápida e intuitiva pero no tan flexible y sólo se puede pagar con tarjeta de crédito. Sin embargo, la satisfacción aumenta con respecto a la cotización.

El punto máximo de satisfacción se alcanza en el tercer momento crítico: la activación y desactivación del seguro, que es el centro de la propuesta de valor. Se validan las expectativas de practicidad, pagando sólo por lo que se usa. Finalmente, el cuarto momento de contacto es la ocurrencia del siniestro y que contempla la denuncia, seguimiento y pago del mismo. Se espera rapidez, claridad y seguridad. Si bien la experiencia es favorable y está avalado por la marca Zurich, existe una preocupación de que llegado el momento no haya cobertura. Esta inquietud se ve reforzada por el carácter digital de la propuesta.

Es decir que para el cliente el momento más memorable de la experiencia es la activación / desactivación, dado que es lo que le genera mayor nivel de satisfacción. En segundo lugar, la contratación, seguido por la ocurrencia del siniestro y finalmente la cotización. La compañía deberá seguir trabajando en estos puntos para mejorar la experiencia del cliente. Otras sugerencias de trabajo aluden a la mejora del sistema de alertas y notificaciones a los

clientes, la automatización de las coberturas (parametrizar la activación y desactivación, predeterminedar franjas de uso y activación por geolocalización, entre otros), la máxima *customización* posible, donde el cliente arme el producto según sus necesidades en varios aspectos: tiempo de uso, paquetes diferenciados según la duración de la cobertura, cobertura, etc.

La marca Zurich también tiene un rol en la propuesta de valor. Según lo relevado, el producto le confiere a la compañía atributos de modernidad con potencial para actualizar su imagen de marca. Esto se da en un contexto donde los consumidores tienen en cuenta la responsabilidad social empresarial de las empresas, preocupados por la sustentabilidad de los procesos económicos (Francis & Hoefel, 2018). El producto transmite modernidad, innovación, *smart insurance* y frescura, renovando la imagen de la compañía para un nuevo cliente.

A su vez la aseguradora le transfiere al producto un aval de confianza y seguridad, despejando algunas dudas que podría generar la operatoria (consultado en el estudio de mercado de 2019). En las entrevistas también se señala que, a través de este producto, se busca conferir a la compañía un perfil más fresco. Sin embargo, también se plantea que para lograrlo no alcanza únicamente con enunciarlo, sino que se vuelve necesario que esta afirmación esté sostenida en todos los aspectos de la organización.

Por las características de la propuesta para la publicidad se trabaja con redes sociales, dejando de lado en esta primera etapa los medios masivos. Tal como se señala en las entrevistas, el objetivo que se plantea es generar un vínculo cercano y habitual con el cliente, basado en la información y la prevención, mediante comunicaciones segmentadas por usos y personalizadas, y otras más generales. La definición de esta estrategia de comunicación retoma las características de las nuevas generaciones (Francis & Hoefel, 2018; Bolton *et al.*, 2013), presentando un estilo más cercano y personalizado. Se aspira a una campaña de comunicación constante y en múltiples entornos digitales, para disminuir las barreras de ingreso al producto y demostrar la relevancia de la cobertura mostrando momentos de uso.

En el Anexo IV se puede consultar algunos ejemplos de comunicación que se utilizan en la web y la campaña de lanzamiento en redes sociales.

Los canales de comercialización que se eligen para este producto también son significativos. Se determinan como alternativas: la venta en directo, alianzas con socios como *retailers*, bancos, aerolíneas, tarjetas de crédito y grupos de afinidad con productores de seguros. Otra opción es través de *crossselling*, a partir de las bases de clientes de la compañía y el uso de inteligencia de datos para contactar al segmento *target* y ofrecerles el producto. Tal como señalan los entrevistados, si bien es un producto ideal para ofrecer en directo, la compañía contempla la posibilidad de crear acuerdos y alianzas con sus intermediarios tradicionales “manteniendo la lógica del producto”. De esta manera se preserva en cierta forma la relación con los intermediarios, clave para el modelo de negocio actual y que, siguiendo la línea de Catlin & Goran (2017), no sería tan fácilmente modificable para las compañías dado que ha permitido crear valor para los asegurados y accionistas durante tanto tiempo.

Esta propuesta comienza a cuestionar la relación que se establece con otros actores de la industria. No solo con los intermediarios a los cuales se les ofrece alguna posibilidad de establecer acuerdos, sino también con otras compañías del mercado, trayendo flexibilidad e innovación a la industria y construyendo un posicionamiento para la aseguradora. En este sentido, Zurich comienza a trabajar bajo los principios de experiencia de cliente y desarrollo de nuevos productos propios de *insurtech*. Sin embargo, todavía las *start ups* digitales tienen otras ventajas como una mayor conectividad e interacción, comunicación directa, productos personalizados, automatización completa, toma de decisiones e *insights* basados en datos (Catlin *et al.*, 2017).

3.5 El desafío tecnológico que presenta el nuevo producto

El producto se desarrolla en un contexto organizacional donde están presentes una variedad de sistemas conectados entre sí. Existen distintas fuentes de datos y de procesos que permiten extraerlos, transformarlos, reformatearlos, limpiarlos, y cargarlos en otras bases de datos, para almacenamiento y procesamiento destinado a los distintos usuarios finales: las áreas de

suscripción, siniestros, producto, finanzas, contabilidad, recursos humanos, etc. Esta multiplicidad de herramientas que coexisten se ve incrementada aún más porque los sistemas de Zurich y QBE aún no se han integrado por completo.

Como se sostuvo anteriormente, esta nueva propuesta presenta características innovadoras y disruptivas. Al ser un producto 100% digital, el cliente puede realizar todas las interacciones desde el celular: el alta, la activación y desactivación, el pago, la denuncia y seguimiento del siniestro, la baja y otras gestiones asociadas. A su vez, al ser *on demand*, se puede activar y desactivar cuando el usuario lo decida. La app pasará por su propio ciclo de *awareness*, consideración, activación y retención, por parte de cada usuario, y por ello tiene que ser intuitiva y rápida para que el proceso de darla a conocer, descargarla, activarla y volverla a usar sea exitoso.

Solo a través de la app se podrá contratar, activar y desactivar el seguro. Adicionalmente, la aplicación móvil y la web tienen que permitir otras funcionalidades, como consultar el listado de los bienes asegurados y su estado actual, verificar la facturación, hacer el seguimiento de los siniestros, descargar la copia de la póliza, solicitar cambios, solicitar la baja, enviar mensajes a la compañía. Para ello es fundamental contemplar el diseño de la experiencia de usuario y que se adapte a los criterios de la compañía en cuanto a nombres, colores, diseños, entre otros.

En ese sentido, la aseguradora necesita hacer los desarrollos tecnológicos que le permitan garantizar la propuesta de valor. En el mismo sentido de lo planteado por Kane (2017), no se busca las implementaciones tecnológicas como fin en sí mismo, sino que se observa cómo éstas pueden ser utilizadas para modificar la forma de hacer negocios y sostener las expectativas de los clientes, socios y empleados. Para esto hay que implementar las funcionalidades de la web y de la aplicación móvil y hacer las conexiones con los sistemas *core* de la aseguradora para que las gestiones impacten de manera automática. Mientras se desarrollan dichas interfaces, se generan de manera provisoria reportes de pólizas vendidas, facturación mensual y ocurrencia de siniestros, para poder ingresar manualmente las operaciones al sistema. Se sigue de esta forma la línea sostenida por Furr & Shipilov (2019),

que proponen reemplazos parciales frente a la alternativa de un cambio radical que podría implicar riesgos elevados.

Originariamente se plantea la posibilidad de adaptar el sistema español original que, si bien evitaba tener que hacer un desarrollo propio, requería adquirir un nuevo sistema *core*, bastante costoso y limitado. Al evaluarlo se opta por hacer un desarrollo local, sumando el apoyo de un proveedor externo que ayude a construir rápidamente una experiencia digital que sea óptima para el cliente. Esto le permite crear un nuevo vínculo con un socio tecnológico estratégico que favorece la colaboración (Krishnakanthan *et al.*, 2017). Tal como señala uno de los entrevistados, referente del desarrollo tecnológico, este producto promovió nuevas formas de trabajo en Sistemas, con foco en el entregable más que en los procesos, disminuyendo los tiempos y la burocracia propios de otros desarrollos tradicionales.

Otra diferenciación del producto a nivel tecnológico es que es la primera aplicación *mobile* de seguros implementada en la nube. El desarrollo está *hosteado* en Azure y esto permite mayor agilidad, con un servidor a disposición que es más rápido y menos costoso. Trabajar en la nube permite que la información fluya rápidamente a través de los sistemas que son mucho más flexibles. La nube pública, como la ofrecida por Amazon Web Services, Microsoft Azure y Google Cloud, es más económica y eficiente para procesar y almacenar datos, consumiendo sus potencialidades a demanda.

El producto contempla el envío notificaciones sobre activaciones y bajas, campañas, alertas *customizadas* según las características propias de cada cliente. Sin embargo, dados los tiempos de lanzamiento previstos, el producto mínimo viable (MVP por sus siglas en inglés) no contempla esta posibilidad. En este punto los entrevistados manifestaron la intención de potenciar el uso de datos en versiones futuras del producto. También queda pendiente el desarrollo completo de las conexiones entre el *backend* con los sistemas *core* de la compañía, dado que al momento del lanzamiento algunos intercambios de archivos todavía son manuales. Se espera que con la incorporación próxima de herramientas como Salesforce mejore la gestión de la relación con el cliente. Esto además permitirá contar con un gran

volumen de datos de clientes con el enorme potencial que esto implica para los negocios y la toma de decisiones.

El caso de Zurich Now muestra un proceso tecnológico de adaptación gradual como el sugerido por Furr & Shipilov (2019), en el que lo primordial es entender las necesidades del negocio y cómo éstas se alinean con la estrategia de la compañía. Se observa que la tecnología está al servicio de la propuesta de valor, incorporando nuevas herramientas y sistemas. La tecnología debe ser lo suficientemente flexible y resistente para adaptarse a los nuevos entornos de negocios y posibles socios. En definitiva, y siguiendo lo planteado por Dahlström *et al.* (2017), la compañía debe evaluar qué capacidades tecnológicas conviene adoptar o si, por el contrario, se adapta la tecnología existente, para adaptarse al mundo digital de la mejor forma posible.

3.6 La transición hacia una nueva cultura organizacional y la reestructuración de los procesos internos

Por un lado, el cambio en el *mindset* organizacional conduce a redefinir estructuras y formas de trabajo. Por el otro, los procesos internos también deben ser revisados, evaluando en profundidad los procedimientos y mecanismos que permiten llevar a cabo las tareas y la toma de decisiones. En este trabajo, y siguiendo lo que señalan Catlin & Goran (2017), se observa un abordaje que no busca eliminar lo existente y construir todo desde cero, sino que se observa la incorporación de nuevas formas de trabajar y pensar a los métodos ya establecidos.

Se identifican a partir del análisis del caso de Zurich Now, algunos de los factores de éxito señalados por Catlin Morrison & Strovink (2017) en un proceso de transformación digital: la elección de un proyecto emblemático desde su propuesta de valor y sus implicancias, la conformación un equipo de alto rendimiento con un objetivo claro, una visión inspiradora, y el apoyo de los niveles más altos de la organización.

Con respecto a la conformación del equipo está integrado por referentes de las principales áreas involucradas: Producto, Clientes, Marketing, Emisión, Sistemas, Comunicación y

Planeamiento. Es un equipo multidisciplinario, donde cada uno tiene una *expertise* propia pero las decisiones se evalúan y se toman en conjunto. Además, el proyecto tiene un líder y el *sponsor* del CFO, lo que facilita la resolución de algunos conflictos y toma de decisiones con la validación necesaria. Además, se busca integrar a las dos culturas de Zurich y la ex QBE Seguros a través de este proyecto.

Se destaca aquí la importancia de elegir un equipo altamente calificado que permita asegurar las capacidades adecuadas y necesarias, definir los pasos a seguir, medir los avances en función de los objetivos y balancear las prioridades diarias y las cuestiones estratégicas. Además, se necesita contar con el compromiso del CEO y de los directores, que comuniquen la visión y por qué es importante el cambio a toda la organización. En este sentido, los entrevistados evaluaron positivamente la claridad en la comunicación de la visión a los participantes del proyecto, el acompañamiento del *sponsor* y de otros líderes de la organización y la sinergia creada con otras áreas que dieron soporte durante el proyecto.

Otro elemento novedoso para la aseguradora es la incorporación de un proveedor externo que trabaja en conjunto con el equipo interno. El objetivo es el desarrollo de la web y la aplicación móvil que, además de las funcionalidades propias, contemple el diseño de la experiencia de usuario y se adapte a los criterios de la compañía y sea compatible con sus sistemas. Se introduce así un nuevo elemento que es el trabajo colaborativo con un socio tecnológico externo (Krishnakanthan *et al.*, 2017), aspecto valorado favorablemente por los entrevistados, que le permite a la compañía alcanzar su objetivo rápidamente, permitiendo un aprendizaje y el desarrollo de nuevas capacidades tecnológicas y del mundo *mobile*

Para el diseño del producto se implementan formas de trabajo con metodologías ágiles. Esto se traduce en tiempos de trabajo mucho más cortos para el lanzamiento y el desarrollo, estructurados por ciclos o *sprints*. Las actividades necesarias a realizar se enumeran y se dividen en semanas o quincenas, de manera tal que, al lograr el objetivo de cada *sprint*, se alcanza el objetivo global. Esto permite no solo definir una fecha de entrega sino también el grado de cumplimiento del objetivo y los riesgos asociados en cada etapa. También se contempla el tiempo necesario para los tests y los ajustes previos al lanzamiento.

La idea es lanzar al mercado un Producto Mínimo Viable (MVP por sus siglas en inglés), siguiendo la línea de trabajo que proponen numerosos autores, entre ellos Catlin & Goran (2017). Este MVP satisface algunas de las necesidades de los clientes (no todas) y luego se perfecciona de manera iterativa a partir del *feedback* de los usuarios. Esto genera un acortamiento de los tiempos, la inclusión de la perspectiva del cliente y la minimización de lanzamientos fallidos. Se incorpora también las metodologías de *Design Thinking* que ayudan a crear rápidamente prototipos de experiencias innovadoras para probar en el mercado e iterar antes de escalar el proyecto en la compañía.

Se destaca la colaboración como atributo deseable para una compañía digital porque mejora la comprensión del cliente y la toma de decisiones, da manera rápida y evitando silos. La forma de lograrlo es creando equipos pequeños y multifuncionales con un enfoque ágil: empoderando a las personas para que trabajen de nuevas formas, creando nuevos comportamientos y generando ideas sobre cómo incluirlos en su trabajo diario. Además, es importante elegir los líderes correctos y equilibrar el talento tradicional con el nuevo. Las prioridades de talento deben basarse en una comprensión clara de las habilidades necesarias en todos los niveles de la empresa.

Además del trabajo colaborativo, Catlin & Goran (2017) valoran atributos como la orientación al cliente y la disposición a asumir riesgos que permite ir generando una nueva cultura organizacional. El foco en el cliente se analizó previamente desde la propuesta de valor. Dentro del conjunto de riesgos que conlleva este proyecto, según los entrevistados se destacan: riesgos reputacionales, riesgos propios del lanzamiento (no lanzar, no llegar con un buen producto, no llegar primero al mercado), riesgos económicos (mucha siniestralidad, aunque se reconoce que sería con poco impacto a nivel agregado), riesgos que surjan asociados a la falta de aprobaciones y revisiones (Legales, *Compliance*, Suscripción, Sistemas, etc).

Con respecto a los procesos internos, el proyecto requiere revisar y definir los circuitos propios con respecto a la emisión, facturación, denuncia y liquidación de los siniestros, activaciones / desactivaciones, bajas, entre otras gestiones. Dado que es una modalidad de

contratación nueva para la compañía, se evalúa cuidadosamente todos los procesos involucrados para optimizar la experiencia del cliente y minimizar posibles riesgos. En las entrevistas se señala que, dado el momento de desarrollo en que se encuentra el producto, se puso más foco en la revisión interna de los procesos vinculados a las primeras etapas del mismo, orientados a la captación de nuevos clientes.

Un punto crítico es la documentación necesaria que se va a requerir para el alta, que, a su vez, tiene que ser mínima para estar alineado con la propuesta de valor. Con respecto a la facturación los datos se completan al momento de la contratación, siendo la tarjeta de crédito la única modalidad de pago en el MVP. Se decide utilizar la modalidad de facturación mensual de otros productos con la particularidad de descontar los días no activados de forma tal que el cliente reciba el cargo por los días efectivamente consumidos en la tarjeta de crédito. Con respecto a las activaciones y desactivaciones, éstas deben quedar registradas correctamente no solo para verificar en caso de siniestro sino como medio de prueba frente al organismo de control.

Para los siniestros se prevé la denuncia digital y replicar el proceso de la compañía pero relajando algunos controles y pagando en un plazo de tiempo breve para garantizar la experiencia del cliente en uno de los puntos más críticos de todo el proceso. Las bajas siguen el mismo proceso que la de otros productos, con la particularidad de que se solicita desde la app. Si bien está previsto que haya una conexión entre el *backend* de la app y la web con los sistemas de la compañía, en esta primera instancia se intercambian archivos de cotizaciones, altas, activaciones / desactivaciones y siniestros diariamente.

A su vez es necesario construir los indicadores relevantes como cotizaciones, pólizas nuevas, activaciones, días promedio de activaciones, siniestros, bajas, características de los bienes cubiertos. En base a esto se pueden detectar tendencias entre los clientes basadas en sus comportamientos y preferencias, así como promover la toma de mejores decisiones a partir de los datos disponibles. Se definen para el producto los reportes y tableros de seguimiento en las plataformas de *Business Intelligence* de la compañía.

Siguiendo a autores como Dahlström y otros autores (2017), la mejora y revisión de los procesos internos no debería limitarse a la mera digitalización. La forma más productiva de abordar este problema es a través del *customer journey* y los puntos de contacto, los procesos y las capacidades necesarias para cumplirlos, sin restringirse a lo que ya existe. Se plantea como desafío a futuro la adopción de un nuevo modelo operativo, generando una estructura conectada y organizada en relación a las fuentes de valor.

El diseño y la implementación de un proyecto que es significativo, motivador, con potencial y con foco en el cliente, ofrece una oportunidad interesante para pensar los alcances de la transformación digital a nivel organizacional. Se observa que se empiezan a incorporar nuevas formas de trabajo y nuevos comportamientos, surgen formatos de colaboración internos, y se busca mejorar la actitud frente al cambio con un esfuerzo de construcción incremental en el tiempo. De esta forma se presentan las principales dimensiones de la transformación digital a partir de un estudio de caso: la propuesta de valor, la tecnología, la cultura organizacional y los procesos internos. Cada una presenta diferentes grados de avance, ventajas y limitaciones sobre los que la compañía deberá ir trabajando en un futuro próximo. En este sentido, este trabajo presenta el análisis de una experiencia real, en un contexto donde cada compañía tiene la responsabilidad de definir su propia estrategia y su implementación. La transformación digital ofrece a las compañías de seguro la posibilidad de adaptarse y liderar un mercado que también está cambiando con la presencia de *insurtech*, nuevos clientes y nuevos desafíos tecnológicos.

3.7 Aprendizajes del caso y oportunidades de mejora

Para finalizar el análisis del caso se identifican las fortalezas y las limitantes evidenciadas en el desarrollo previo, retomando aspectos teóricos vinculados a la transformación digital en la industria de seguros que permite pensar los alcances de la misma. Se identifican también áreas de desarrollo potencial para la consolidación de un nuevo modelo de negocio y lecciones aprendidas que podrían transferirse a otras empresas del sector.

Lo primero que se destaca en el caso es la gradualidad en la implementación. Como se ha mencionado previamente, hay diversos enfoques para abordar la transformación digital y le corresponde a cada compañía definir sus alcances, fijándose los objetivos y desarrollando una estrategia para alcanzarlos. El análisis realizado no evidencia un recorrido completamente disruptivo en la línea de lo planteado por Dahlström y otros (2017), sino que propone un abordaje de carácter incremental, como sostienen Furr & Shipilov (2019). Esto le permite seguir operando con un modelo de negocio conservador pero rentable, a la vez que empieza a desarrollar una ventaja competitiva en el mercado.

Otro elemento importante es el valor estratégico otorgado por la compañía al proyecto, basado en que le permite construir un posicionamiento en una nueva categoría de productos, aun cuando el negocio empiece a ser rentable más adelante. Esto pone en evidencia el objetivo de la compañía a nivel local, de alinearse con la estrategia de crecimiento global en el segmento *retail* en los próximos años, a través de una mayor oferta de productos innovadores y flexibles (Zurich Insurance Group, 2020). En definitiva, la estrategia desarrollada permite reforzar la relación con los clientes existentes y crear vínculos con otros nuevos, con foco en la conducta que tienen los diferentes perfiles de asegurados.

El caso estudiado muestra que se vuelve cada vez más relevante desarrollar la adaptabilidad de la organización a este nuevo entorno altamente cambiante (Kane, 2017). La compañía necesita seguir generando mecanismos iterativos de prueba y error, aprendizaje y búsqueda de soluciones nuevas y rápidas frente a un nuevo cliente con nuevas demandas y nuevos competidores. Esto le permitirá aprovechar las fortalezas que la caracterizan y redefinir nuevas capacidades estratégicas.

La propuesta de valor, la principal fortaleza del caso

La primera dimensión que se analizó es la propuesta de valor, que consiste en lo que la compañía ofrece a los clientes a través del producto. El diferencial de esta propuesta reside en que es un producto bajo demanda y con una experiencia completamente digital, que permite a los clientes gestionar todos los procesos de manera directa desde una aplicación

móvil. El segmento *target* al cual se enfoca se define por el estilo de vida de los asegurados. Esta propuesta retoma un nuevo concepto de cliente que, tal como se señala en las entrevistas está empoderado, presentando nuevos comportamientos y demandas (Francis & Hoefel, 2018), (Bolton *et al.*, 2013). Este nuevo cliente se caracteriza porque está hiperconectado, espera respuestas rápidas y productos personalizados.

Tal como muestra el estudio de mercado realizado en 2019, los usuarios valoran en este producto la libertad y la flexibilidad, pero también señalan la limitación de no contar con una explicación inicial suficiente o ejemplos para entender el uso más conveniente de la nueva propuesta: vacaciones, viajes, recorridos urbanos peligrosos, salidas nocturnas, entre otros. Por ello se vuelve crítico superar esta limitación inicial de comunicación para lograr captar en el mercado una masa crítica de clientes.

Es importante destacar que el desarrollo del producto incorpora el *feedback* de los usuarios desde el diseño inicial, lo que, desde la perspectiva de Catlin & Goran (2017) le permite a la compañía ahorrar tiempo y dinero, evitando lanzamientos fallidos. Asimismo resulta clave establecer una diversidad de canales de retroalimentación, con foco en los diversos perfiles de clientes, y una frecuencia en el tiempo que le permita obtener nuevos *insights* para el rediseño del producto. Esto constituye un elemento diferenciador con respecto al mercado tradicional, que le permite construir una ventaja competitiva en el diseño y comercialización tanto de este como de otros productos similares.

Alineado con esta nueva visión de producto centrado en el cliente, se analizó el *customer journey* completo (Dörner & Edelman, 2015); Dahlström *et al.* (2017), que en este caso incluye: el conocimiento del producto por parte del cliente, la cotización, la descarga de la aplicación móvil, la contratación, la activación / desactivación, la denuncia del siniestro, el seguimiento, el pago, las consultas, la baja, la desinstalación de la app o su renovación. En base al análisis de la documentación relevada de los momentos claves, se identificó que: 1) la activación / desactivación es el punto crítico con mejor desempeño, y constituye el centro de la propuesta de valor, que es el pago por uso, 2) la contratación es rápida e intuitiva, pero no tan flexible como desearían los clientes, 3) la ocurrencia del siniestro, que contempla la

denuncia, seguimiento y pago, es favorable desde la experiencia, pero existe una preocupación de que no haya cobertura, 4) la cotización es el que tiene el peor desempeño entre estos cuatro, porque si bien es intuitiva, se evidencia una barrera de ingreso en la necesidad de contar con una explicación inicial sobre el uso del producto, y además existe la percepción de que es costoso al mensualizarse su precio.

La comunicación del producto incorpora también esta nueva visión de cliente y las características de las nuevas generaciones (Francis & Hoefel, 2018; Bolton *et al.*, 2013), buscando un estilo más cercano y personalizado, conjugando aspectos lúdicos y educativos, y en la medida de lo posible bidireccional. Este aspecto podría potenciarse mediante la analítica de datos, que permita segmentar audiencias y generar contenidos personalizados a los intereses de cada grupo (según lo relevado en las entrevistas). Adicionalmente, como se mencionó antes, al tratarse de un nuevo concepto de uso, la comunicación resulta clave para la adopción de esta propuesta, y ésta podría reforzarse atendiendo a las dificultades de comprensión que se evidencian.

Finalmente, el estudio de mercado muestra que la marca también desempeña un rol importante en la propuesta de valor, transfiriendo al producto un aval de confianza y seguridad. Esto es fundamental si se tiene en cuenta que al adquirir un seguro se compra una promesa de pago y que hasta el momento del siniestro no se conoce con exactitud la respuesta que tendrá la compañía. Cabe considerar que en este nuevo paradigma, los consumidores evalúan las marcas y la responsabilidad social empresaria de la compañía y sus socios, preocupados por la sustentabilidad de los procesos económicos (Francis & Hoefel, 2018).

Al mismo tiempo, los relevamientos muestran que el producto confiere a la aseguradora atributos vinculados a la innovación, que le permitirían actualizar su imagen de marca, ofreciendo un perfil más fresco para un nuevo cliente. Tal como se señaló en las entrevistas esto tendrá que estar sostenido por todos los aspectos de la organización para que no quede solo en un enunciado.

Considerando, junto con Dahlström *et al.* (2017), que además de la propuesta de valor es fundamental analizar las personas, los procesos y la tecnología, ya que éstos constituyen el *core* del negocio, en las siguientes secciones se presentan los hallazgos más importantes referidos a estos aspectos.

La tecnología: la implementación de un desarrollo local en la nube, limitado en el uso de los datos

La segunda dimensión analizada en el estudio de caso fue la tecnología, y cómo ésta se articula en la nueva propuesta de valor. La compañía tiene como punto de partida una variedad de sistemas conectados entre sí que se utilizan desde hace décadas, a los que se han ido *aggiornando* nuevos desarrollos parciales, aunque la actualización tecnológica representa en sí misma un desafío. Esto se da en un contexto en el que surgen varias tendencias tecnológicas que reformulan los modelos de negocios; entre ellas, Big Data, Inteligencia Artificial y *Machine Learning*, almacenamiento en la nube, blockchain, e Internet de las Cosas (IoT).

Desde el aspecto tecnológico, el producto es *on demand*, se gestiona en su totalidad de manera digital desde la aplicación móvil o la web, y está *hosteado* en la nube (Azure). En ese sentido, se planteó para la compañía la necesidad de hacer los desarrollos tecnológicos necesarios para la propuesta de valor (Kane, 2017): se implementaron las funcionalidades de la web y de la aplicación móvil, las conexiones con los sistemas *core* de la aseguradora, y el diseño de la experiencia de usuario. Al incorporar nuevas tecnologías en sus procesos clave, la compañía tiende a constituir una ventaja competitiva, mejorando la eficiencia y los costos de los procesos. Tal como señalan Furr & Shipilov (2019), hacer un cambio radical podría implicar riesgos elevados, mientras que desarrollos rápidos, implementados por módulos, van reemplazando por partes los sistemas heredados con menor riesgo.

El análisis realizado mostró que otro aspecto relevante y crítico del caso reside en la aplicación móvil, que tiene su propio ciclo de conocimiento (*awareness*), consideración, activación y retención. Es fundamental que ésta sea intuitiva y rápida porque al ser una

propuesta *on demand*, que se activa y desactiva desde el celular, su uso tiene un sentido real y necesario, a diferencia de otros desarrollos del mercado donde el rol de las aplicaciones móviles tiene menos sentido.

El caso muestra también la generación de capacidades tecnológicas hacia el interior de la compañía, ya que se decide priorizar un desarrollo tecnológico con características propias frente a la alternativa de adaptar otro sistema español disponible. Si bien este punto contempla el apoyo de un proveedor externo, a partir de las entrevistas se puede señalar que hay un aprendizaje por parte de la compañía, en sus equipos y líderes, que se convierte en un recurso valioso para otras experiencias que puedan desarrollarse en el futuro.

En línea con lo observado sobre estrategias de comunicación y lo señalado por los entrevistados, se evidencia un limitado uso de la personalización en el envío de notificaciones sobre activaciones, campañas y alertas *customizadas* según las características propias de cada cliente. Los referentes entrevistados mostraron conocimiento sobre estas limitantes, y manifestaron su interés por potenciar estos aspectos en futuras versiones del producto. Asimismo, se espera que la introducción de herramientas como *Salesforce* mejore la gestión de la relación con el cliente, en base al análisis de un gran volumen de datos. Tal como se señaló en el marco teórico, el uso de grandes volúmenes de datos atraviesa todos los procesos y permite cambiar la perspectiva de la compañía, entendiendo al cliente de forma integral.

En resumen, el caso muestra un proceso de adaptación gradual de las tecnologías, al servicio de la propuesta de valor, en línea con lo planteado por Furr & Shipilov (2019). Se vuelve primordial entender las necesidades del negocio, y cómo éstas se alinean con la estrategia de la compañía, para la adopción de nuevas tecnologías. En función de eso, se podrá determinar qué capacidades tecnológicas conviene adoptar o si, por el contrario, se adapta la tecnología existente (Dahlström, Ericson *et al.*, 2017).

Nuevas metodologías de trabajo y mejoras en los procesos de contratación y pago de siniestros

La tercera dimensión analizada se centró en la cultura organizacional que, al momento de realizar el estudio, se encontraba en un proceso de cambio cultural a partir de la fusión de dos compañías. El análisis realizado mostró la presencia de algunas características que Catlin Morrison & Strovink (2017) identifican como principios que guían un proceso de transformación digital: la elección de un proyecto significativo desde su propuesta de valor y sus implicancias, la conformación de un equipo de alto rendimiento con un objetivo claro, una visión inspiradora, y el apoyo de los niveles más altos de la organización.

Se destaca la asociación con un proveedor tecnológico externo que trabajó en conjunto con el equipo interno para el desarrollo de la web y la aplicación móvil, introduciendo así un elemento distintivo de las nuevas culturas organizacionales (Krishnakanthan *et al.*, 2017). Esto le permitió a la compañía alcanzar su objetivo rápidamente, a través de la incorporación de metodologías ágiles. Bajo esta modalidad se lanzó al mercado un Producto Mínimo Viable (MVP), que contempla su posterior rediseño y mejora mediante un proceso iterativo que introduce el *feedback* de los usuarios.

Con respecto a los líderes y equipos, se ha señalado que el desarrollo de nuevos talentos y capacidades a través de la organización permite ir generando una cultura digital basada en el trabajo colaborativo, orientada al cliente y con disposición para asumir riesgos (Catlin & Goran, 2017). Se observó un equipo multifuncional en el que cada integrante cuenta con conocimientos específicos y un *mindset* de trabajo colaborativo y con un enfoque ágil, lo que les permitió trabajar de nuevas formas y en base a nuevos comportamientos. Este caso muestra que la selección del líder de proyecto resulta estratégica, y en este perfil son fundamentales la comunicación de la visión de la compañía y el empoderamiento del equipo (Mckinsey & Company, 2018).

Siguiendo lo planteado por Catlin & Goran (2017), en este caso no se planteó un proyecto que requería construir todo desde cero, sino que se incorporaron nuevas formas de trabajar y pensar a los métodos establecidos. Al conformar un equipo con referentes internos de los diferentes sectores (Producto, Clientes, Marketing, Emisión, Sistemas, Comunicación, y

Planeamiento) se capitalizó un *know how* preexistente, reformulado en el marco de esta nueva propuesta.

Otro aspecto importante es si el proyecto podría escalarse a toda la organización para convertirse en parte del *core* del negocio. En este sentido, las entrevistas realizadas permiten inferir que, si bien los participantes del proyecto conocían ampliamente la propuesta al momento de su lanzamiento, no necesariamente estaban informados sobre la estrategia de transformación digital en la que dicha propuesta se enmarcaba. Tampoco se observó por parte de la compañía una comunicación clara de esta visión a todos los niveles de la organización, que motivara e involucrara a todos los equipos en dicho proceso, aspecto que McKinsey & Company (2018) consideran muy relevantes para la construcción de una nueva cultura organizacional.

Por último, la cuarta dimensión analizada fueron los procesos internos, entendidos como los procedimientos y mecanismos que permiten llevar a cabo las tareas y tomar decisiones. En el caso estudiado se observó un desarrollo incipiente de esta dimensión, y es por ello que se decidió no abordarla de manera independiente sino como parte del análisis de la cultura organizacional. Entre los procesos que se revisaron y adaptaron a esta nueva propuesta de valor se encuentran: el de emisión, facturación, denuncia y liquidación de los siniestros, activaciones / desactivaciones y bajas.

Los cambios introducidos en estos procesos se caracterizan por requerir menos información al cliente, ser más ágiles y de rápida resolución. Como se observó a partir de las entrevistas, internamente el foco está puesto en las primeras etapas del proceso, vinculadas a la captación de clientes. Por ejemplo, en la emisión se solicita una información personal mínima, en comparación a un seguro tradicional; y, ante la denuncia de un siniestro, éste se liquida rápidamente. Sin embargo, internamente estos procesos conviven con métodos manuales de gestión de archivos y adaptaciones de los procesos tradicionales.

Siguiendo lo planteado por Dahlström *et al.* (2017), sería conveniente revisar dichos procesos internos en función de los diferentes *customer journeys* y no plantear únicamente una

estrategia de digitalización de los procesos existentes, promoviendo así un abordaje más integral. Para esto sería conveniente comenzar por los circuitos más críticos, como son la emisión, la facturación, la ocurrencia de siniestros y su pago. Con relación a esto, habrá que evaluar también las capacidades necesarias para dicha implementación, sin que ello implique restringirse necesariamente a lo que ya existe en la compañía.

La reformulación del mapa de actores y sus relaciones

En el presente trabajo se sostuvo que, en el contexto de la industria 4.0 y con la irrupción de *insurtech*, se comienza a redefinir la red de actores de la industria de seguros. En el caso estudiado, se evidenció que el nuevo producto interpela a la compañía en sus aspectos más tradicionales, al tiempo que abre nuevas posibilidades vinculadas a la relación con otros actores, ya sean de asociación o competencia, que se vuelven más complejas y múltiples (PwC, 2016)

Cabe destacar que en el caso estudiado se evidencia en las entrevistas que la relación con los intermediarios es escasa, ya que éstos no participan en el diseño de la propuesta que está pensada para comercializar en directo. Aun así, la relación entre los intermediarios y las compañías de seguro es fundamental para el modelo de negocio actual y, tal como señalan (Catlin & Goran, 2017), las compañías no parecen dispuestas a destruir los fundamentos que les generaron valor durante tanto tiempo a asegurados y accionistas. Por ello, no se observa una ruptura definitiva en la comercialización del producto y tal como se señala en las entrevistas se contempla la posibilidad de establecer acuerdos y alianzas, pero manteniendo el espíritu original de la propuesta. Es así que la forma en que los intermediarios pueden aportar valor en este marco es acercando el producto a un nuevo grupo de clientes, aunque luego la gestión sea en directo.

En este caso se observó también la creación de un nuevo vínculo con un socio tecnológico estratégico que favorece la colaboración (aspecto trabajado por Krishnakanthan *et al.*, 2017). En este contexto, el proveedor aporta un *know how* que facilita el aprendizaje y el desarrollo de nuevas capacidades. Otro de los actores intervinientes es el organismo regulador, la

Superintendencia de Seguros de la Nación, que tiene el desafío de encontrar el equilibrio justo entre regular y cuidar los intereses de los asegurados, al tiempo que fomenta la innovación en la industria.

Por último, con respecto a las *start ups* digitales, cabe considerar que su oferta de productos cuenta con fortalezas, tales como una mayor interacción y comunicación, productos personalizados, automatización completa, toma de decisiones e *insights* basados en datos (Catlin *et al.*, 2017). A su vez tienen la ventaja de no tener que lidiar con sistemas heredados, contando así con una mayor libertad a la hora de desarrollar productos, procesos y tecnologías. Sin embargo, las características de la propuesta estudiada la posicionan para competir en este mercado, ya que está desarrollada bajo varios de los principios propios de *insurtech*.

CONCLUSIONES

En el comienzo de este trabajo se sostuvo que, en el contexto de la industria 4.0, se plantean para la actividad aseguradora nuevos desafíos, entre los cuales se destaca el surgimiento de un nuevo actor en el mercado, conocido como *insurtech*, y el desarrollo de nuevos modelos de negocio. En este marco, se buscó indagar las dimensiones estratégicas de un proceso de transformación digital en este sector, a partir de un estudio de caso desarrollado por una compañía líder del mercado local. El análisis se focalizó en la propuesta de valor, la tecnología, la cultura organizacional y los procesos internos, con el fin de identificar fortalezas y limitantes a la consolidación de un nuevo modelo de negocio.

El primer objetivo consistió en indagar cómo se reformula la relación con el cliente en la nueva propuesta de valor, y qué tipo de experiencia de usuario plantea el producto. En este sentido, se evidenció a partir de las entrevistas que dicha relación se vuelve más cercana y fluida, promoviendo una mayor comunicación con el cliente, el cual presenta nuevos comportamientos y necesidades. Desde la propuesta de valor se presenta una experiencia *on demand*, centrada en el asegurado, a través de todo el *customer journey*, incorporando el *feedback* de los usuarios desde el comienzo del proceso tal como sugieren Catlin & Goran (2017), lo que constituye un elemento diferenciador y le permite a la compañía construir una ventaja competitiva.

Esta propuesta empodera a un nuevo cliente que desea un seguro personalizado y a su medida, de pago por uso, superando limitaciones del modelo tradicional. A su vez promueve el seguimiento directo de las gestiones y adopta una forma de comunicación accesible y clara de las características del producto. Se observó que la marca desempeña un rol importante en la propuesta de valor, transfiriendo al producto un aval de confianza y seguridad. Sin embargo, al tratarse de una propuesta innovadora, se identificó una limitación en la comprensión del producto por parte de los clientes, y la necesidad de reforzar la comunicación para mostrar en qué casos es más conveniente la contratación del seguro.

El segundo objetivo indagó sobre las tecnologías que incorpora el producto y de qué forma lo hace. El desarrollo de un producto *on demand*, gestionado completamente de forma digital, requirió en este caso la implementación de una aplicación móvil / web y su *hosteo* en la nube (Azure). Para esto, la compañía priorizó el desarrollo de capacidades tecnológicas propias, frente a la alternativa de adaptar otro sistema español disponible, lo cual representa un activo que puede reutilizarse en futuras experiencias, tal como se relevó a partir de las entrevistas.

Al inicio del proyecto la compañía tenía una variedad de sistemas conectados entre sí; lo cual promovió la implementación de actualizaciones parciales, orientadas a conectar las bases de datos de una forma gradual y sostenida, en la línea de lo planteado por Furr & Shipilov (2019), asegurando así que el desarrollo tecnológico estuviera alineado con las necesidades del negocio y la propuesta de valor. En suma, en este caso la tecnología no lidera el proceso de transformación digital sino que ésta se subsume a la estrategia de la compañía.

Entre las limitantes referidas a la dimensión tecnológica, se identificó un uso limitado de la personalización en el envío de notificaciones sobre activaciones, campañas y alertas *customizadas* según las características propias de cada cliente; estrategias que se desarrollan a partir del análisis de grandes volúmenes de datos. Adicionalmente la introducción de herramientas como *Salesforce* podría mejorar la gestión de la relación con el cliente.

El tercer objetivo indagó los cambios que se generaron en la cultura organizacional y los procesos internos. Con respecto a la primera, se introdujeron algunas características que, según autores como Catlin *et al.* (2017), pueden guiar el proceso de transformación digital: la elección de un proyecto significativo desde su propuesta de valor y sus implicancias, la conformación de un equipo de alto rendimiento con un objetivo claro, una visión inspiradora y el apoyo de los niveles más altos de la organización.

Se destaca también la asociación con un proveedor tecnológico externo, elemento distintivo de las nuevas culturas organizacionales, que trabajó con el equipo interno para el desarrollo de la web y la aplicación móvil. Para ello se utilizaron metodologías ágiles, mediante las cuales se buscó lanzar al mercado un Producto Mínimo Viable (MVP), que contempla

mejoras iterativas. Entre las limitaciones se observaron: que estas prácticas aún no forman parte del *core* del negocio, y que, al momento del lanzamiento, la estrategia de transformación digital era poco conocida en la organización.

Con respecto a los procesos internos, los cambios introducidos por el proyecto se caracterizan por requerir menos información al cliente, ser más ágiles y de rápida resolución, como se evidencia en la emisión, facturación, denuncia y liquidación de siniestros. Sin embargo, internamente estos procesos conviven con métodos manuales de gestión de archivos y adaptaciones parciales de los procesos tradicionales, con foco en el desarrollo de las primeras etapas del producto y captación de clientes, según lo sugerido por los entrevistados. A partir de este estudio se sugiere repensar de un modo integral los procesos en el marco del *customer journey* y no quedarse solo en la digitalización de los mismos (Dahlström *et al.*, 2017)

A modo de cierre, el análisis del caso muestra que, más allá de la innovación en la propuesta de valor, para consolidar un modelo de negocio necesitan profundizarse otras dimensiones, como el desarrollo tecnológico, la cultura organizacional y los procesos internos, en el marco de una estrategia de transformación digital. Dicha estrategia resulta un requisito fundamental para permitir a las compañías de seguro posicionarse en un mercado que, si bien continuará estando altamente regulado, está cambiando y creando múltiples relaciones con los nuevos competidores, socios y clientes.

BIBLIOGRAFÍA

100% Seguro (2019, Septiembre). Radiografía y desafíos de las Insurtech en Argentina y la región. Sitio web de 100% Seguro: <https://100seguro.com.ar/radiografia-y-desafios-de-las-insurtech-en-argentina-y-la-region> (Consulta: 1/2/2020)

Best W (1988). *Cómo investigar en educación*. Edit Morata. Madrid.

Bolton, R., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Komarova Loureiro, Y. & Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda. *Journal of Service Management*, Vol. 24 N° 3, 245-267. doi 10.1108/09564231311326987

Bucuta, A. (2015). A Review of the Specific Characteristics of the Generation Y Consumer

Camping by Picnic (2019; Febrero). Brand Building by doing. Proyecto Zurich On Demand

Catlin, T. & Goran, J. (2017). Building momentum for cultural change. *Digital disruption in insurance: Cutting through the noise (86,94)*

Catlin, T., Lorenz, J., Münstermann, B. & Ricciardi, V. (2017, Marzo). Insurtech - the threat that inspires. Sitio web de McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurtech-the-threat-that-inspires> (Consulta: 1/2/2020)

Catlin, T., Lorenz, J., Sternfels, B. & Willmott, P. (2017). A roadmap for a digital transformation. *Digital disruption in insurance: Cutting through the noise (95,105)*

Catlin, T., Morrison, C. & Strovink, K. (2017). A strategy for a digital age. *Digital disruption in insurance: Cutting through the noise (18, 26)*

Dahlström, P., Ericson, L., Khanna, S. & Meffert, J. (2017, Febrero). From disrupted to disruptor: Reinventing your business by transforming the core. Sitio de web de McKinsey &

Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/from-disrupted-to-disruptor-reinventing-your-business-by-transforming-the-core>
(Consulta: 1/2/2020)

Dörner, K. & Edelman, D. (2015, Julio). What ‘digital’ really means. Sitio web de McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/what-digital-really-means> (Consulta: 1/8/2019)

Estrategas del Seguro y la Banca (2020, marzo). Radiografía de un sector en crisis. Sitio web de Estrategas del Seguro y la Banca: <http://www.revistaestrategas.com.ar/contenidos/5427/radiograf%C3%ADa-de-un-sector-en-crisis> (Consulta: 1/2/2020)

Estrategas del Seguro y la Banca (2018, julio). Zurich va a ser la tercera aseguradora de Latinoamérica y la más grande en el mercado argentino. Sitio web de Estrategas del Seguro y la Banca: <http://www.revistaestrategas.com.ar> (Consulta: 1/2/2020)

Francis, T. & Hoefel, F. (2018, Noviembre). “True Gen”: Generation Z and its implications for companies. Sitio web de McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-generation-z-and-its-implications-for-companies> (Consulta: 1/2/2020)

Furr, N. & Shipilov, A. (2019, Julio - Agosto). Digital Doesn’t Have to Be Disruptive. Harvard Business Review: <https://hbr.org/2019/07/digital-doesnt-have-to-be-disruptive>
(Consulta: 1/2/2020)

Gartner, Inc. (2019, Octubre). Gartner Identifies the Top 10 Strategic Technology Trends for 2020. Sitio web de Gartner: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-10-21-gartner-identifies-the-top-10-strategic-technology-trends-for-2020> (Consulta: 1/2/2020)

Jacobs (1987) citado por Diez Gutiérrez, J. (1999). La estrategia del caracol OIKOS-TAU, España

Kane, G. (2017, Agosto). 'Digital Transformation' Is a Misnomer. Sitio web de MIT Sloan Management Review: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-is-a-misnomer> (Consulta: 1/2/2020)

Krishnakanthan, K., Lansing, J., Löffler, M. & Münstermann, B. (2017). Modernizing IT for a strategic role. *Digital disruption in insurance: Cutting through the noise* (55, 65)

Ley N° 17.418 Ley de Seguros. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 30 de agosto de 1967

Ley N° 20.091 Ley de Entidades de Seguros y su control. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 11 de enero de 1973

La Nación (2019, abril). Flexible y digital: así es el primer seguro on demand de la Argentina. Sitio web de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/flexible-digital-asi-es-primer-seguro-on-nid2240886> (Consulta: 10/5/2019)

MAPFRE Economics (2020). Panorama económico y sectorial 2020: perspectivas hacia el segundo trimestre, Madrid, Fundación MAPFRE

Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015): Digital Transformation Strategies. *Business and Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. doi 10.1007/s12599-015-0401-5

Mckinsey & Company (2018, Octubre). Unlocking success in digital transformations. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations> (Consulta: 1/2/2020)

Merriam (1988). Investigación Educativa Edit. Paidós Bs As

Morgan Stanley & Boston Consulting Group (2014). Insurance and Technology: Evolution and Revolution in a Digital World

Pautasio, L. (2019, Septiembre). La transformación empieza por el core. *Estrategas del Seguro y la Banca*. Sitio web de Estrategas del Seguro y la Banca: http://www.revistaestrategas.com.ar/contenidos/5030/la_transformacion_empieza_por_el_core (Consulta: 1/2/2020)

Paz, O. (2019). Blockchain y su impacto en la evolución del modelo de negocio del sector asegurador. *Boletín de Estudios Económicos*. Vol LXXIX – N°226 –29 a 69

PwC (2016). Opportunities await: How InsurTech is reshaping insurance, Global FinTech Survey

Servicio de Estudios de MAPFRE (2020), Panorama económico y sectorial 2020, Madrid, Fundación MAPFRE

Stockton, H., Filipova, M. & Monahan, K. (2018). La evolución del trabajo: Nuevas realidades que enfrentan los líderes de hoy. Deloitte Insights

Superintendencia de Seguros de la Nación (2020). Evolución del Mercado Asegurador 2009-2019

Superintendencia de Seguros de la Nación (2020). Canales de Ventas de las Entidades Aseguradoras - Ejercicio 2019

Superintendencia de Seguros de la Nación (2020). Estados Patrimoniales y de Resultados – al 30 de Junio de 2019

Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K. & Irvin, V. (2019, Marzo). Digital Transformation Is Not About Technology. Sitio web de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology> (Consulta: 1/2/2020)

Wachler, S. (2019, Agosto). La transformación digital que plantea un cambio de paradigma en las empresas aseguradoras. *El Seguro en Acción*. Sitio web de El Seguro en Acción: <http://www.elseguroenaccion.com.ar/?p=32277> (Consulta: 1/2/2020)

Website de cada compañía citada (Ecolon, Iúnigo, La Caja, Zurich, etc)

Website de Zurich Now (<https://www.zurich.com.ar/es-ar/zurichnow>)

Westerman, G., Bonnet, D & McAfee, A. (2014, Enero). The Nine Elements of Digital Transformation. Sitio web de MIT Sloan Management Review: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/> (Consulta: 1/2/2020)

Zurich Insurance Group (2020). Annual Report 2019. Zurich

ANEXO I: P&L DEL PROYECTO ZURICH NOW

	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%
Prima Emitida	\$ 820.009	100	\$ 6.385.931	100	\$ 13.295.892	100
Comisión	\$ 123.001	15	\$ 957.890	15	\$ 1.994.384	15
Costo Total de adquisición	\$ 123.001	15	\$ 957.890	15	\$ 1.994.384	15
Siniestralidad	\$ 393.604	48	\$ 3.065.247	48	\$ 6.382.028	48
Reaseguro	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0
Deudores por premio	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0
Contribución	\$ 303.403	37	\$ 2.362.795	37	\$ 4.919.480	37
Estudio de mercado	\$ 373.000	45	\$ 0	0	\$ 0	0
Publicidad	\$ 5.625.000	686	\$ 1.875.000	29	\$ 0	0
Desarrollo APP	\$ 1.500.000	183	\$ 500.000	8	\$ 0	0
Estudio de abogados	\$ 95.000	12	\$ 0	0	\$ 0	0
Otros gastos asignados	\$ 180.402	22	\$ 1.404.905	22	\$ 2.925.096	22
Expenses	-\$ 7.773.402	-948	-\$ 3.779.905	-59	-\$ 2.925.096	-22
Rdo después de Gastos	-\$ 7.469.999		-\$ 1.417.110		\$ 1.994.384	
Combined Ratio	1011%		122%		85%	
Rdo después de Gastos Acum	-\$ 7.469.999		-\$ 8.887.109		-\$ 6.892.725	
Prima Emitida Acumulada	\$ 820.009		\$ 7.205.940		\$ 20.501.832	
Combined Ratio	1011%		223%		134%	

Assumptions	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Comisión	15%					
Gastos Totales asignados	22,0%					
Cancelation Rate Promedio 5 años	2,0%					
Siniestralidad	48%					
Reaseguro	0%					
Ds por premio						
Desarrollo APP	\$ 2.000.000					
Publicidad Online+ Offline	\$ 15.000.000					
Publicidad Online	\$ 7.500.000					
Estudio de mercado	\$ 373.000					
Estudio de Abogados	\$ 95.000					
Tasa de descuento anual	55%	40%	28%	19%	19%	16%
Tasa de descuento mensual	3,7%	2,8%	2,1%	1,5%	1,5%	1,2%
Inflación anual	42%	29%	19%	12%	14%	9%
Inflación mensual	2,97%	2,14%	1,46%	0,95%	1,10%	0,72%

ANEXO II: GUÍA DE PREGUNTAS PARA LAS ENTREVISTAS

Se adjunta a continuación los distintos módulos del cuestionario utilizado en las entrevistas, poniendo foco en la *expertise* de cada entrevistado.

Propuesta de valor:

- 1.Cuál es la propuesta de valor?
2. Qué tipo de relación se crea con el cliente a partir de este producto?
3. Cómo posiciona a la marca?
4. Cómo es el estilo de comunicación

Tecnología:

5. Qué es lo nuevo/disruptivo que aporta el producto desde la tecnología?
6. Como se enfrentó este desafío con los sistemas actuales de la compañía?

Cultura organizacional:

7. Cómo describirías el proceso de trabajo? (Equipos, formas de trabajo, comunicación de la visión, plazos, compromiso de otros niveles de la organización, etc)
8. La forma de trabajo se vio modificada con respecto a la forma habitual de llevar adelante las tareas?
9. Qué desafíos planteó este proyecto a tu área específica y habitual de trabajo?

Procesos internos

10. Que cambios se introdujeron con relación a los procesos habituales (contratación, emisión, facturación, denuncia y liquidación de siniestros, bajas)?
11. Que dificultades/limitaciones surgieron?

Relación con los actores

12. Como afecta la relación con los intermediarios y aliados?
13. Como es la relación con el proveedor? Es habitual?

Actitud frente a la innovación:

14. El proyecto implicó tomar riesgos?
15. Como es la actitud frente al cambio de la compañía

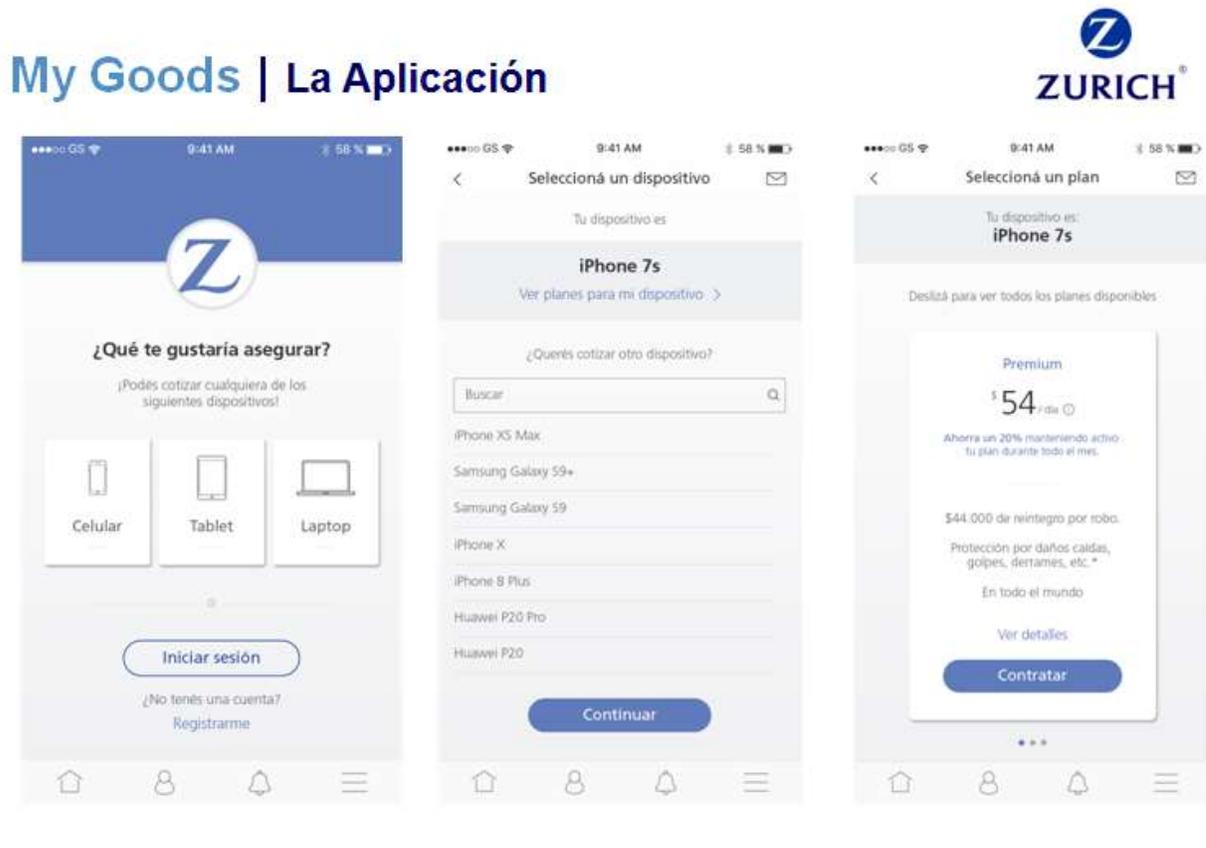
Estrategia

16. Se desarrollaron capacidades nuevas? Cuáles fueron los aprendizajes?
17. Desde tu perspectiva, te parece que está claro el objetivo de la compañía con este proyecto?
Hay una comunicación clara de la estrategia para toda la organización?

Listado de Entrevistas realizadas:

1. Líder de Proyecto Zurich Now (*Owner* de producto) – Manager Seguros Masivos
2. Referente Tecnológico - Coordinador de Aplicaciones IT
3. Referente de Producto - Analista de *Customer Proposition*
4. Referente de Marketing y Comunicación - Manager de Marketing e E-commerce

ANEXO III: PRINCIPALES PANTALLAS DE LA APLICACIÓN MÓVIL



My Goods | La Aplicación



ANEXO IV: COMUNICACIÓN (LANZAMIENTO)



Nº de inscripción en SSN
0039

Atención al asegurado
0800-666-8400

Organismo de control
www.argentina.gob.ar/ssn



SUPERINTENDENCIA DE
SEGUROS DE LA NACIÓN



Ves tele on demand.
Es hora de asegurar
tu celular con la
misma libertad.

Activalo Desactivalo

Nº de inscripción en SSN
0039

Atención al asegurado
0800-666-8400

Organismo de control
www.argentina.gob.ar/ssn



SUPERINTENDENCIA DE
SEGUROS DE LA NACIÓN



ZURICH

Si tenés que salir, con **Zurich Now** protegé tus dispositivos en **tres simples pasos.**

2/4
ZURICH

Descargá la App

3/4
ZURICH

Cotizá tu seguro para cualquiera de tus dispositivos sin necesidad de registrarte.

4/4
ZURICH

ACTIVÁ

Zurich Now te ofrece distintos planes para que elijas el que mejor se adapta a vos.

El seguro de robo... Seguro de incendio... Seguro de agua... SSN | SUPERINTENDENCIA DE SEGUROS DE LA NACION

Escuchás música **on demand.**



ZURICH

Pedís comida **on demand.**



ZURICH

Ves tele
on demand.



Es hora
de asegurar tu



Celular

con la misma
libertad



Activalo



cuando quieras



Desactivalo



cuando quieras





UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA



ANEXO V: LISTADO DE FIGURAS

Figura N° 1: Indicadores de la Producción 2009-2019. Fuente: Evolución del Mercado Asegurador 2009-2019, Superintendencia de Seguros de la Nación – Página 13

Figura N° 2: Distribución por ramo – Ejercicio Económico 2019. Fuente: Construcción propia, según Evolución del Mercado Asegurador 2009-2019, Superintendencia de Seguros de la Nación – Página 14

Figura N° 3: Canales de venta de Seguros Patrimoniales – Año 2019. Fuente: Construcción propia, según Evolución del Mercado Asegurador 2009-2019, Superintendencia de Seguros de la Nación – Página 16

Figura N° 4 Listado de entrevistados del proyecto Zurich Now. Fuente: Construcción propia- Página 48

Figura N° 5: Prima emitida bruta anual neta de anulaciones – junio 2019. Fuente: Construcción propia, según Superintendencia de Seguros de la Nación - Página 52

Figura N° 6 Crecimiento de Zurich versus el mercado asegurador. Fuente: Construcción propia, según Superintendencia de Seguros de la Nación- Página 52

Figura N° 7: Producción por Ramo – Ejercicio económico 2019. Fuente: Construcción propia, según Superintendencia de Seguros de la Nación- Página 53

Figura N° 8: Estados patrimoniales y de resultados- junio 2019. Fuente: Estado Patrimoniales y de Resultados al 30 de junio de 2019. Construcción propia, según Superintendencia de Seguros de la Nación- Página 54

Figura N° 9: Proyección de ventas, vigentes y prima emitida bruta de Zurich Now. Fuente: Desarrollo propio de Zurich para el proyecto My Goods- Página 56

Figura N° 10 Relevamiento de las entrevistas. Fuente: Construcción propia- Páginas 62 a 70

Figura N° 11 Customer Journey de Zurich Now. Fuente: Elaboración propia - Página 73

Figura N° 12 Puntos críticos del customer Journey de Zurich Now. Fuente: Elaboración propia, en base al estudio de mercado - Página 76