



>
accenture

High performance. Delivered.

Os principais desafios que se colocam ao Sector Asegurador

IDC Banca & Seguros
Lisboa, 07 Maio 2008

Índice



Lograr un Alto Rendimiento en el Sector Asegurador en una economía Global Inter-conectada

Características de una aseguradora de Alto Rendimiento en el siglo XXI.

Factores clave para mejorar el rating de una Compañía Aseguradora en un contexto inestable (Conforme a las conclusiones de la encuesta de los Analistas de Mercado).

Conclusiones

Los principales cambios que están impactando profundamente en el modo en que las aseguradoras desarrollan su negocio, creando amenazas (presionando en los márgenes, incrementando la competencia, y la innovación rápida) y oportunidades como (escomías de escala, optimización de outsourcing y nuevos mercados).



Fuerzas de Mercado

Globalización

- Crecimiento de los mercados multinacionales emergentes.
- Búsqueda de la integración global en las multinacionales
- Expansión hacia mercados en crecimiento

Músculo Financiero

- Rebotes de la rentabilidad
- Cotizaciones más altas
- Énfasis en el valor para el accionista y el tomador
- Tasa de interés más altas

Lucha por el Talento

- Competir por el talento desde economías emergentes
- Envejecimiento de la fuerza de trabajo-recesidad de reemplazar la base de especializada.
- Aumento de la movilidad y expectativas de carrera.

Orientación al Cliente

- Estándares de servicio y valor más altos.
- Múltiples canales de distribución
- Envejecimiento de la generación de baby boom genera expectativas al mercado de jubilación



Reposicionamiento Competitivo

- Sinergias en los modelos operativos
- Territorios masificados
- Implantación de modelos comunes internacionales para pasar de la complejidad y fragmentación a la consolidación y simplificación.

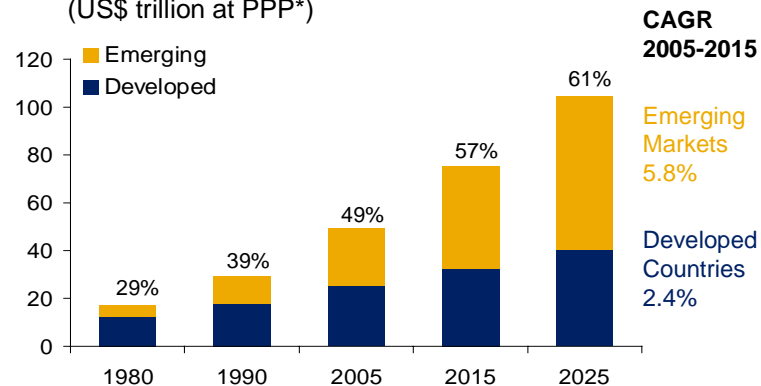
En un mundo multi-polar caracterizado por múltiples centros de poder económico y actividad, las aseguradoras deben influir en la economía global para lograr un alto rendimiento.



El crecimiento de un mundo multipolar

Dispersión de Poder Económico

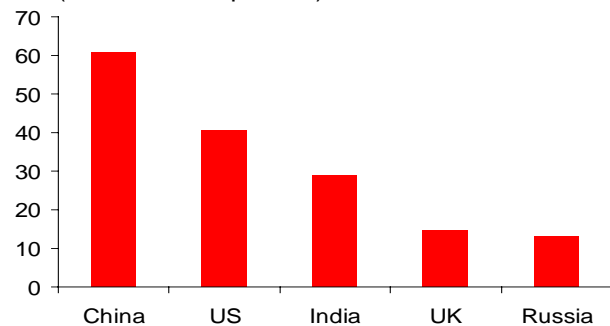
Cuota del PIB Global
(US\$ trillion at PPP*)



*Purchasing Power Parity ajustada por las diferencias entre países en el precio de una cesta estandar de bienes y servicios

Globalización de la Innovación

Survey: Localizaciones más interesantes R&D (2005-2009)
(Percent of responses)



Sources: EIU; UNCTAD, World Investment Report 2005; Accenture analysis

- En 2007, en el inicio de la era de la globalización, las predicciones de IMF indican que cada una de las zonas de mayor crecimiento, Europa y Asia crecerán más rápido que la economía Americana (PIB el crecimiento caerá de 2.9% a 2.2%)
 - En la zona Euro el crecimiento esperado es de 2.3%
 - Rusia debería mantener un crecimiento notable del 6.4%
 - China espera ganar un crecimiento de 10%
- Las fuerzas que dirigen el mundo multipolar no son la nueva tecnología, la apertura de la economía y las estrategias multinacionales.
- La globalización se convierte en un proceso en el cual las economías emergentes y en desarrollo están cambiando pasan a un papel activo.
- Se incrementa las interdependencia económica y flujos más allá de las fronteras de capital, talento, innovación y recursos.

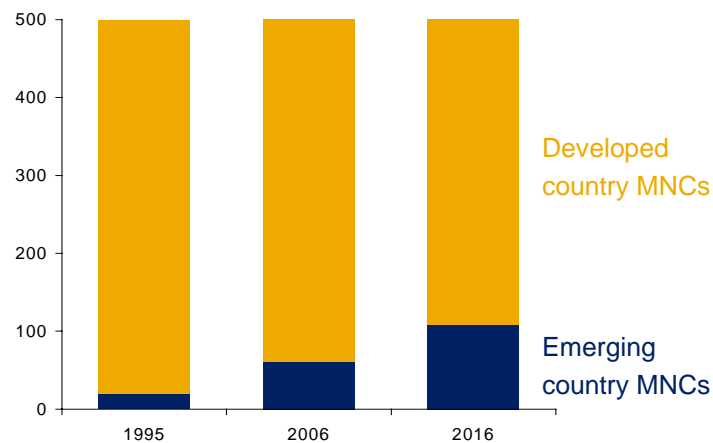
Los aseguradores de Alto Rendimiento se convertirán en organizaciones globales.



Crecimiento de Primas: 2001-2005 y 2005

		2005	2001-2005
No Vida	Países industrializados	0.0%	10.1%
	Mercados Emergentes	6.0%	15.3%
Vida	Países industrializados	3.4%	7.3%
	Mercados Emergentes	7.5%	16.1%

Composición de Global Fortune 500



Sources: Swiss Re World Insurance 2005; Fortune Global 500, 2006; Accenture analysis

Globalización para dirigir un crecimiento rentable

- Los mercados emergentes (Middle East, Latin America, Asia and Eastern Europe) proporcionan nuevos clientes, mientras que el crecimiento en los países industrializados continúa lento.
- En Vida, algunas regiones, Sureste asiático en concreto, han ofrecido excelentes crecimientos potenciales de primas situados entre 10 – 15% en 2005
- En Generales, los mercados emergentes crecen a una media del 6%. Africa (+10%) Asia Sureste asiático (7%) son algunos de los de mayor crecimiento en mercados de no vida.

Convergencia de Multinacionales

- Las compañías del Oeste adaptan sus modelos de negocio para ganar ventaja de las opciones de outsourcing a bajo coste en las economías emergentes.
- Compañías emergentes se hacen globales buscando marca, R&D y experiencia de gestión.

Las mejores aseguradoras lograrán crecimiento superior a través de la expansión de los mercados de consumo que proporcionarán entorno a un billon de clientes potenciales.



Características

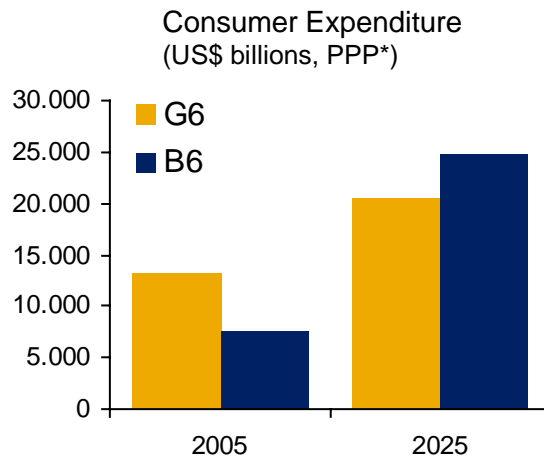
- Las economías emergentes dirigirán la mayoría del crecimiento del consumo global en las próximas dos décadas.
- Los drivers incluyen el crecimiento rápido, emergente clase media, crecimiento demográfico, reducción del ahorro, crecimiento del consumo a crédito, apertura de mercados.
- El crecimiento de las primas irá unido al crecimiento del consumo y la riqueza financiera.



Implicaciones

- El crecimiento futuro y la escala multinacional depende de la cuota de mercado en economías emergentes
- La Globalización arranca en las economías emergentes
- Trampolín para las multinacionales de mercados emergentes y prueba para la innovación en productos y servicios.
- Adaptación de los modelos de negocio para ajustarse a las características únicas de los mercados de consumo emergentes.

Nuevos mercados de consumo – el crecimiento de los ‘B6’



G6 = Seis mayores mercados desarrollados:

- U.S.
- Japan
- France
- U.K.
- Germany
- Italy

B6 = Seis mayores mercados emergentes

- China
- India
- Brazil
- Russia
- Mexico
- South Korea

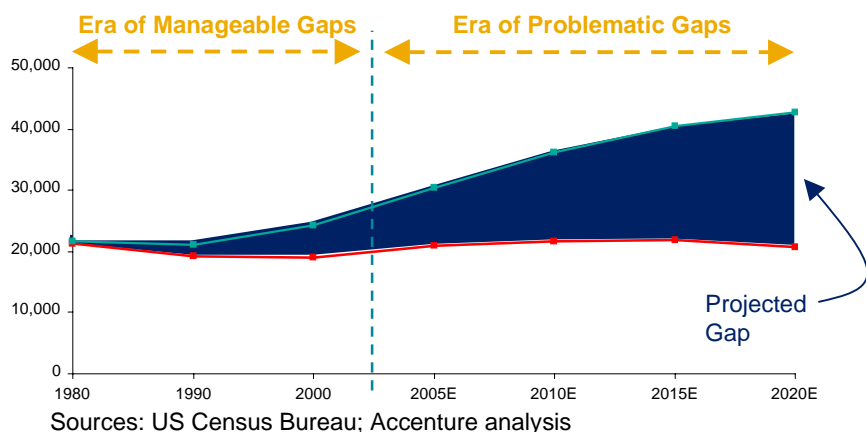
*Purchasing Power Parity adjusts for differences between countries in the price of a standard basket of goods and services.

Sources: EIU; Accenture analysis.

Los mejores aseguradores serán proactivos para cubrir los gaps de especialización compitiendo adecuadamente por el talento en un pool global.



Crecimiento de la Población Retirada vs. la población activa U.S. Example, 1980-2020E



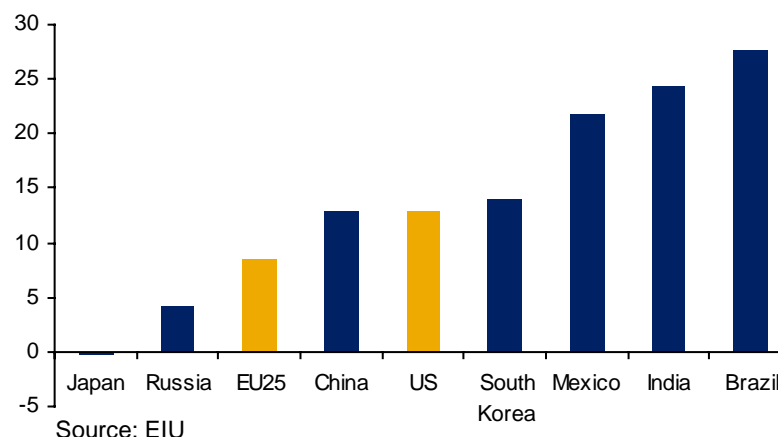
Características

- Crecimiento y globalización del mercado emergente del talento.
- Especialización creciente de las economías emergentes
- Expansión de la tecnología de la comunicación e información extiende el ámbito y escala del trabajo remoto.
- Competencia por el talento desde las economías emergentes
- Incremento de la movilidad y expectativas de carrera

Copyright © 2008 Accenture All Rights Reserved.

Cambio en la Población Activa

Crecimiento de la Población Activa, 1995-2005, % cambio



Implicaciones

- Surge la diferenciación de la fuerza de trabajo en las compañías.
- Estrategias de gestión global del talento.
- Incremento de la competitividad para el recruiting y retención del personal.
- Adaptación del tejido social de la sociedad.

Los Aseguradores de Alto Rendimiento utilizarán el outsourcing para lograr la eficiencia, y el acceso a las capacidades requeridas y la tecnología para dirigir el crecimiento en nuevos mercados y segmentos de clientes.



Ejemplos

Desde

- Modelos de negocio complejos
- Alta variabilidad en el mundo
- Activos: En 140 países (Q1/06)
- Muchas aplicaciones IT ... elevados costes
- Back office: costes locales altos

Hasta

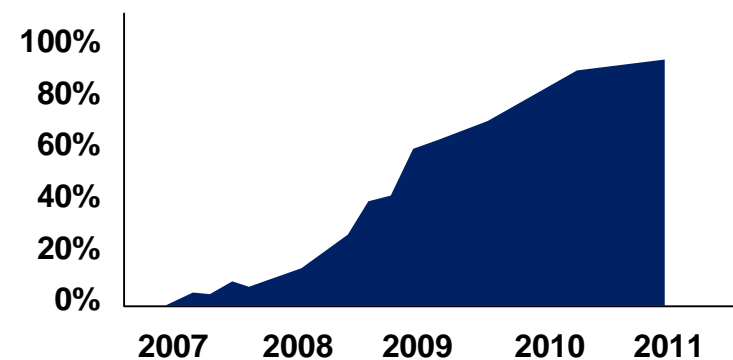
- Modelos de Negocio simples ... bajos costes
- Procesos globales estándares
- Activos: En ~100 países en 2008
- Común estandard suite de aplicaciones IT
- Back office: servicios compartidos / bajo coste

Centro de Servicio al Cliente en Manila



Staff en Procesos Globales

Proporción de staff



Los consumidores globalmente han ganado poder a través de la información, y tienen expectativas más altas.



Más Conocimiento

- Internet ha hecho más fácil encontrar ofertas, investigar y comparar ofertas y precios.
- Los consumidores online crean contenidos y comunidades que se convierten en fuentes preferentes de información y opinión.
- Interés creciente en consumo ético.



Más Exigentes

- Los crecientes niveles de individualismo y diversidad significan que el mayor valor se otorga a productos y experiencia diferenciales.
- Expectativas crecientes para cubrir las demandas de soporte 24/7
- La presión de tiempo obliga a priorizar la oferta
- Clases medias buscan niveles más altos de calidad, gusto y aspiración.



Más Preparados

- Los consumidores especifican, crean y adaptan las compras a sus necesidades.
- Los consumidores filtran, dirigen y construyen opiniones que reciben y publican
- Los consumidores reclaman opciones de autoservicio y multicanal.

Los Aseguradores de Alto Rendimiento están orientados al cliente.



Productos y Servicios: Realizar propuestas de valor que los competidores no puedan igualar

Operaciones: Conocimiento de las diferentes necesidades de los distintos clientes y grupos en segmentos operacionales y subsegmentos según sus necesidades.

Estrategia: Los mejores aseguradores se consideran como una cartera de clientes, que conocen qué aporta a la compañía cada segmento y por qué.



Conocimiento del Cliente: Conocimiento en términos analíticos precisos según lo que aportan sus relaciones al valor de la empresa

R&D: Crean la competencia sobre la base de la ventaja de la innovación continua a partir de la información recogida en los puntos de contacto.

Inversiones: Conocimiento para gestionar donde invertir para crear crecimiento rentable y sostenible que consiga el valor para el accionista.

Índice



Lograr un Alto Rendimiento en el Sector Asegurador en una economía Global Inter-conectada

Características de una aseguradora de Alto Rendimiento en el siglo XXI.

Factores clave para mejorar el rating de una Compañía Aseguradora en un contexto inestable (Conforme a las conclusiones de la encuesta de los Analistas de Mercado).

Qué se requiere para triunfar en un mundo Multi Polar



Foco en el Mercado y Posición

- **Estrategia** – El alto rendimiento dependerá de la habilidad para ajustarse al enfoque de mercado y posicionamiento donde continuamente cambian la localización y fuentes de ventaja competitiva
- **Organización** – Las fronteras nacionales y regionales serán menos importantes según las compañías se comienzan a organizar por creación de valor más que geografía.

Capacidades Diferenciales

- **Modelo Operativo** – Según se expanden las Compañías, su mayor reto será llegar a ser sencillas internamente pero diferenciales en el mercado simplificando sus operaciones globales para lograr economías de escala mientras se distinguen sus productos y servicios para los diferentes mercados en que se operan (y los clientes tienen cada vez más altas expectativas).

Tipo de Rendimiento

- **Liderazgo** – Las Compañías necesitarán cada vez más dirigirse desde las visiones tradicionales de los mercados americanos y europeos, implantando un equipo de liderazgo con conocimiento creciente de los diferentes mercados.
- **Cultura** – Al mismo tiempo, las compañías se enfrentan al reto de retener los valores en extensas plantillas de diferentes países y a menudo compuestas por equipos virtuales.

Los aseguradores serán capaces de lograr el alto rendimiento a través de la evolución de la globalización desde la internacionalización a la integración global.



1. Internacional (Modelo Colombino)



Características

- En base al país origen
- La dirección, la fabricación de productos, el soporte de servicios y el marketing y las ventas se localizan en el país fundador.
- Los nuevos canales buscarían el incremento de ventas de productos a través de las oficinas de ventas extranjeras.

Implicaciones

- Operaciones muy centralizadas
- Limitada adaptación local de la oferta al cliente

2. Multi-Nacional (Mini-me model)



Características

- En base al país origen
- El crecimiento exterior se basa en crear versiones duplicadas y más pequeñas en las nuevas localizaciones.
- Localización más fuerte a través de la oferta.

Implicaciones

- Gobierno más complejo
- Estructuras de costes operativas más caras debido a la duplicidad de actividades similares.

3. Regional (“Modelo Eje”, e.g., AIG, AXA, PNB)



Características

- Fabricación de productos, marketing y ventas dirigidas desde el país fundador
- Crecimiento exterior sobre el eje de servicios compartidos que implementan modelos operativos/productos simples y standard desde las localizaciones donde se trabaja mejor.
- Equilibrio entre localización de oferta y eficiencia de las operaciones de soporte.

Implicaciones

- Velocidad de lanzamiento al mercado y sinergias de costes.

4. Integrado Globalmente (Futuro para Seguros)



Características:

- Concibe la estrategia, gestión y operaciones como una unidad globalmente integrada.
- Puestos y personas se sitúan en cualquier parte del mundo donde el trabajo se pueda cubrir mejor (mejores skills, costes, entorno de negocio)
- Integrado horizontal y verticalmente para optimizar el negocio.

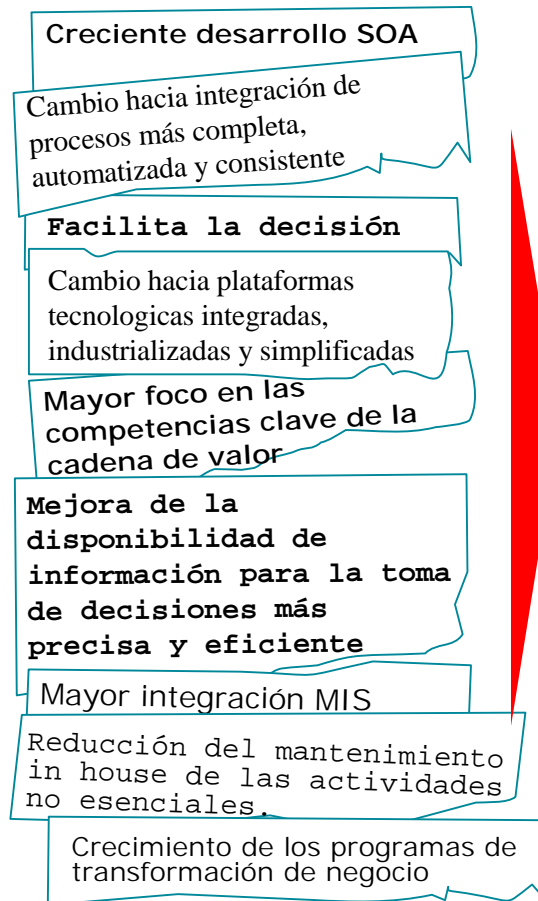
Implicaciones

- Reposicionamiento competitivo cuando el modelo se gestiona adecuadamente.

Los mejores tendrán capacidades superiores en los elementos clave de la cadena de valor



Fuerzas de Cambio



Cadena de Valor de Seguros



Perfil de los Aseguradores de Alto Rendimiento

- Reducida complejidad de la cadena de valor y mejor eficiencia
- Procesos optimizados que reducen el tiempo del ciclo de ejecución
- Mayor integración a lo largo de la cadena de valor
- Reducen la intervención en la toma de decisiones a través de la utilización de motores de reglas.
- Plataformas tecnológicas consolidadas dentro de los componentes de la cadena de valor.
- Optimización vía outsourcing de los componentes de la cadena de valor no estratégicos.
- Mejor conocimiento del cliente.

Los Aseguradores de Alto Rendimiento cambiarán la gestión del negocio a lo largo de la cadena de valor



Impacto de la industrialización en la Cadena de Valor



	Desarrollo de Productos	Marketing y Distribución	Suscripción del riesgo	Administración de Pólizas	Sinistros	Finanzas & Contabilidad
Diferenciación: Que puede hacer a una aseguradora una compañía única	Desarrollo de nuevos productos centrados en el cliente	Proposición de valor al cliente clara y convincente	Reglas de suscripción que detecten los riesgos en las ofertas/nueva producción	Facilidades en la contratación de pólizas (e.g., variedad soportes en el pago y cobro)	Fácil procesamiento de siniestros Resolución rápida y sin errores	Información sobre el rendimiento rápida, correcta y transparente
Simplificación: Simplicidad en los procesos	Capacidades de una taller de Productos	Automatización y optimización del marketing	Workflow automatizado que apoyen la toma de decisiones	Procesamiento automatizado de la cartera (negocio indiv. y empresa)	Resolución rápida de siniestros simples	Infraestructura contable y financiera amplia
Excelente Ejecución: Programas de Gestión del Cambio	Mayor rapidez en el lanzamiento de productos al mercado	Organización focalizada en la venta	Decisiones en tiempo real mediante el acceso a la información relevante de forma rápida	Estrategia de retención de clientes sofisticada	Gestión robusta de proveedores	Excelencia en la Contabilidad de costes (analítica)

Source: Accenture analysis

Los aseguradores de alto rendimiento trabajan sobre la tecnología para lograr los objetivos de negocio y asignan recursos escasos para maximizar su valor.



Tendencias Tecnológicas en el Sector Seguros

Situación Actual IT	Tendencias	➔	Impacto Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> • Restricciones presupuestarias • Alto porcentaje de presupuesto en el mantenimiento • Precaución en la aceptación de BPO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución del enfoque basado en productos a la orientación al cliente 		<ul style="list-style-type: none"> • Soluciones basadas en componentes, con orientación SOA y por procesos • Proyectos SOA de transformación del negocio
<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de recursos especializados 	<ul style="list-style-type: none"> • Gasto en back office reducido • Mejora en la eficiencia de la suscripción, administración y gestión de siniestros 		<ul style="list-style-type: none"> • La industrialización de soluciones de IT ayudan a la reutilización, escalabilidad, integración y ahorro de costes • Mayores oportunidades para el uso de outsourcing
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas necesidades regulatorias • Evolución SOA de los sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Disparidad de canales de distribución que requieren mayores necesidades de soporte de IT • Creciente especialización en asesoramiento financiero 		<ul style="list-style-type: none"> • Potencial de la automatización de procesos y la gestión de flujos de trabajo • Más fuerte para los aseguradores de Vida
	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor presión supervisora 		<ul style="list-style-type: none"> • Mayor proporción de gasto no discrecional

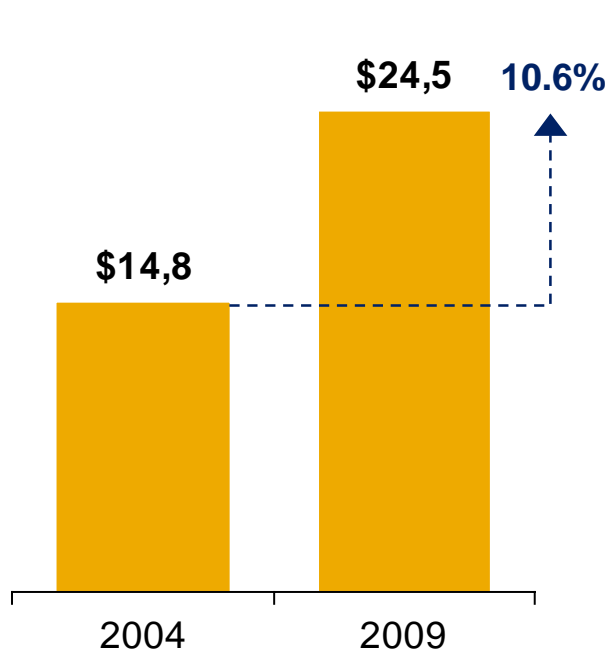
Sources: Gartner study, Aug. 23, 2005; Forrester Research, Insurance Company IT Spending Plans, Aug. 3, 2005; Forrester Research, Industry IT Spending Profile 2006: Insurance, April 5, 2006; Accenture analysis
 Copyright © 2008 Accenture All Rights Reserved.

Una necesidad actual para acelerar la capacidad de desarrollo, la reducción de coste e implementar modelos operativos más eficientes dirigirán el interés hacia el BPO.



Previsión de crecimiento Global de BPO

2004 – 2009, \$ Billones, Porcentajes



Factores Clave que favorecen el BPO

- Reducción de costes y variabilización del coste
- Mejora de la eficiencia
- Mejora de servicios al cliente y al mediador
- Capacidad para transformar los procesos
- Actualización de las aplicaciones core
- Mejora de los niveles de servicio de los empleados

Factores Clave en contra

- Pérdida de control
- Impacto en la relación con el cliente
- Impacto en la moral del empleado
- Complejidad del proceso
- Barreras de lenguaje
- Diferencias culturales
- Barreras estructurales
- Necesidades de privacidad
- Aspectos políticos
- Diferencias de horario

Sources: Nelson-Hall, Global Insurance Industry Outlook, 2005; Forrester Research, Industry IT Spending Profile 2006: Insurance, April 5, 2006; Accenture analysis

Mirando al futuro, para lograr alto rendimiento, buscarán ganar peso económico a través de la innovación en el modelo de negocio.



Ejemplos

Desde: 2001-2006



Industrialización V1.0...

- Agendas basadas en la optimización del rendimiento económico y la reducción de la volatilidad de los beneficios



Excelencia Operacional

Source: Accenture analysis

A: 2007-2010



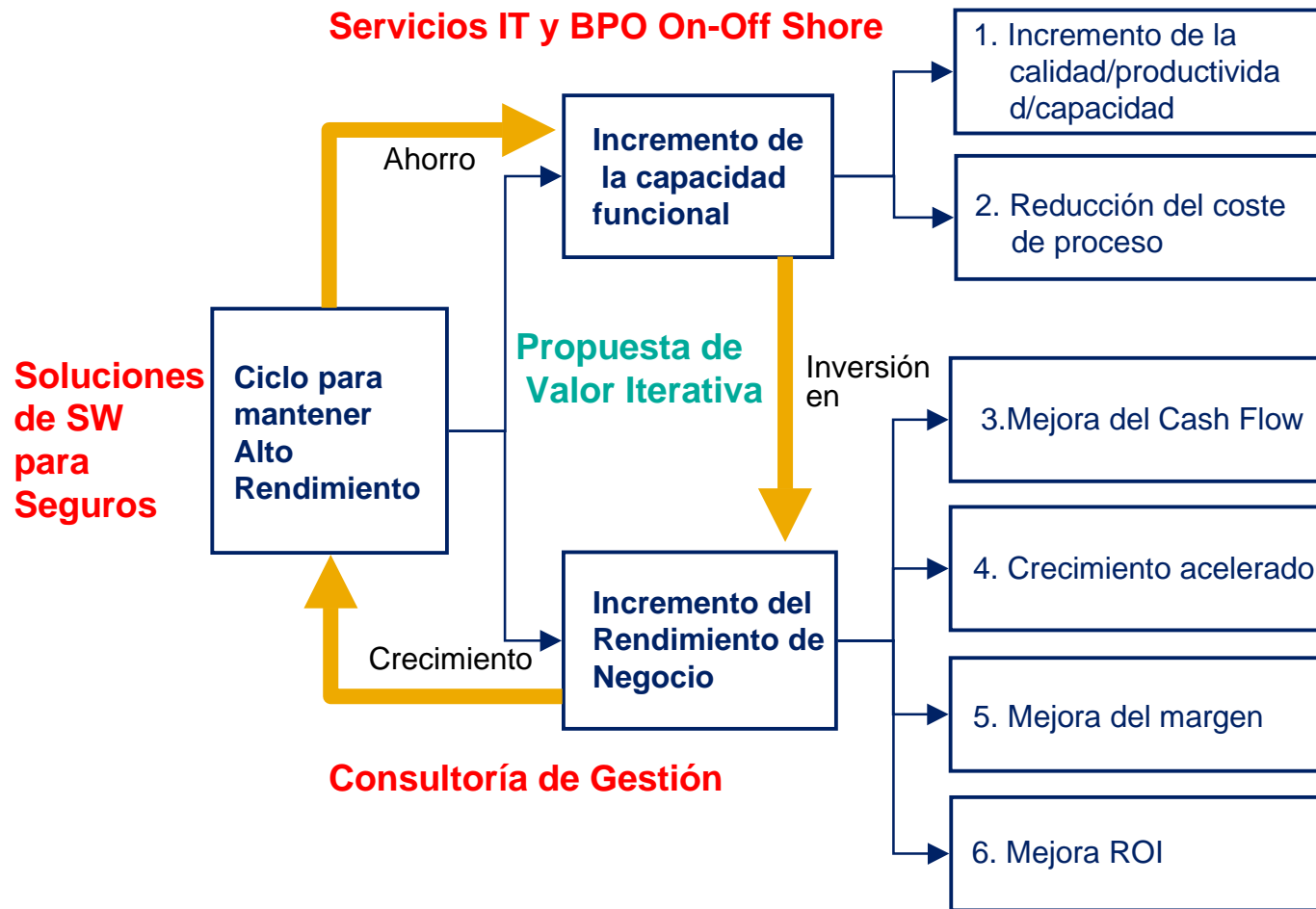
... Industrialización V2.0

- Agendas basadas en maximizar el peso económico
 - P/E ratios
 - Sinergias del Modelo Operativo
 - Excedente de Capital
 - Masa territorial



Innovación en el Modelo de Negocio

Para lograr el equilibrio en un contexto de negocio global , es clave contar con el apoyo de partners



Beneficios

Reducción de costes

Mejora de la calidad

Time to Market

Resultados

Riesgos y ganancias compartidas

Mejora de la liquidez, los ingresos y el beneficio

Mejora del Valor Futuro

Source: Accenture analysis

Áreas clave de mejora



Capacidades de Negocio de Alto Rendimiento

Capacidades Funcionales de Alto Rendimiento



Source: Accenture analysis

Copyright © 2008 Accenture All Rights Reserved.

En estos tiempos de cambio el listón está continuamente subiendo para tener éxito, prosperar y sobrevivir. El cambio operativo será clave para mantener la competitividad.



Retos en Seguros Generales

- Mejora en la gestión del riesgo y el capital
- **Generar beneficios desde el negocio core**
- Mantener el capital para crecer, fortalecer el balance y la solvencia.
- **Mejorar la distribución, innovar en el desarrollo de productos y mejorar la eficiencia**
- **Reducir el coste de la infraestructura**
- **Crecimiento via adquisiciones, alianzas y /o expansión geográfica**
- Responder al envejecimiento de la población activa
- Gestión a través de los ciclos
- Mejora en la gestión de riesgos catastróficos



Status Quo

Carrera Alternativa

Depende de una combinación de caminos tradicionales y nuevos para lograr el éxito

Source: Accenture analysis

Igualmente, los aseguradores de vida también necesitarán hacer cambios operacionales.



Retos en Seguros de Vida

- Mejor gestión del capital para crecer, fortalecer el balance y la solvencia.
- Mejorar la efectividad en ventas y distribución.
- Defenderse de la competencia de nuevos entrantes
- **Adaptar las ventas a las necesidades cambiantes de clientes y reguladores.**
- **Superar las expectativas de servicio de los clientes**
- **Reducir los costes/variabilizar los costes ante la presión en los márgenes.**
- Crecimiento via adquisiciones, alianzas y /o expansión geográfica
- Responder al envejecimiento de la población activa y al efecto del SIDA.
- **Perseguir las oportuidades del mercado asociado a la jubilación**

Source: Accenture analysis



Status Quo

Carrera Alternativa

Reestructuración para reducir costes, mejorar el crecimiento y desarrollar productos con mayor agilidad

Índice



Lograr un Alto Rendimiento en el Sector Asegurador en una economía Global Inter-conectada

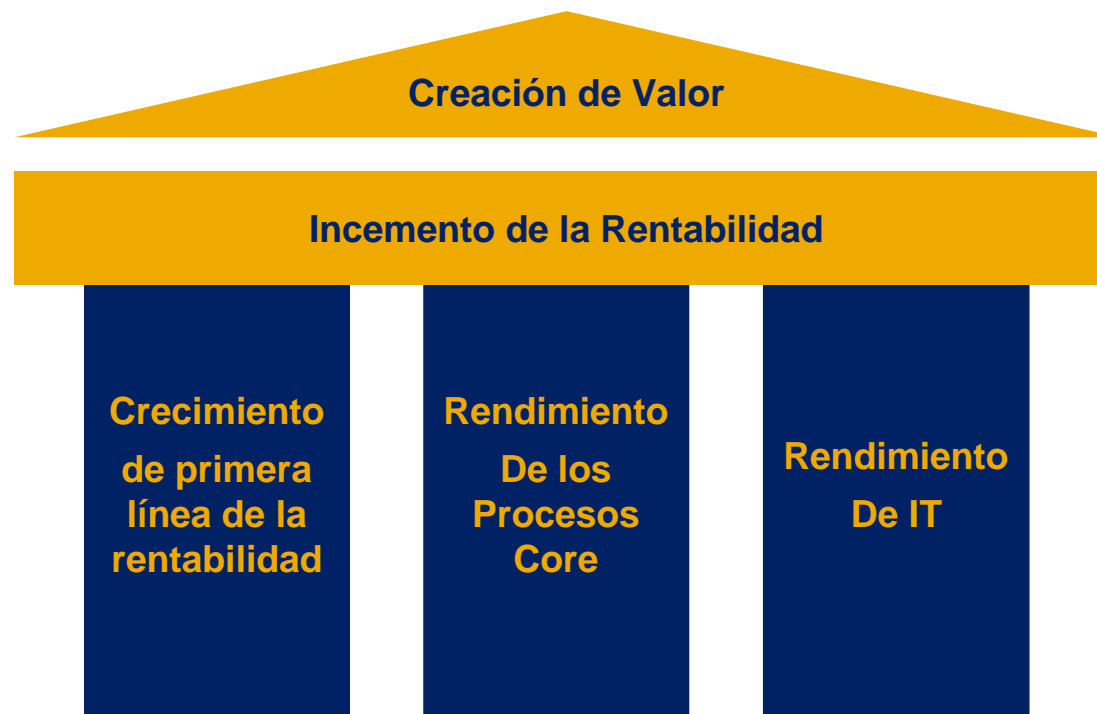
Características de una aseguradora de Alto Rendimiento en el siglo XXI.

Factores clave para mejorar el rating de una Compañía Aseguradora en un contexto inestable (Conforme a las conclusiones de la encuesta de los Analistas de Mercado).

Qué valoran las Agencias de Rating de una aseguradora



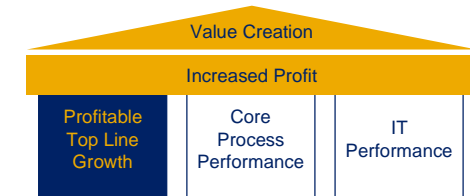
- Los pilares sobre los que concentran el análisis los analistas de mercados de capitales



A pesar de las dificultades de mercado, los analistas demandan crecimiento fuerte y esperan de los aseguradores el mantenimiento de la rentabilidad



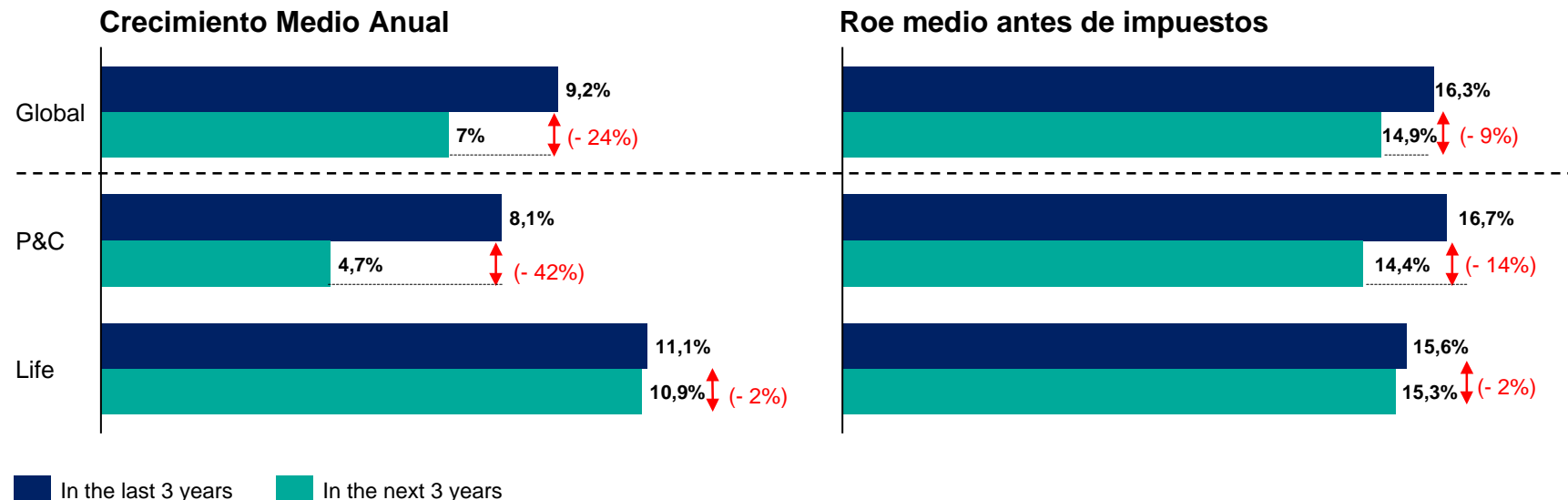
Los analistas apuestan totalmente por los estrategias orientadas a incrementar la rentabilidad sobre aquellas orientadas al mantenimiento del crecimiento en ingresos.



Generales Aunque los analistas saben que la debilidad de las condiciones de mercado incrementarán la competencia haciendo del crecimiento un mayor reto, esperan que se mantenga el ROE, haciendo crítico el mantenimiento de la rentabilidad.

Vida Los analistas tienen mayores expectativas de crecimiento para los aseguradores de Vida, y no esperan cambios en el rendimiento a pesar de la amenaza de la ralentización económica. Los aseguradores en mercados maduros necesitarán nuevas vías de para lograr crecimiento.

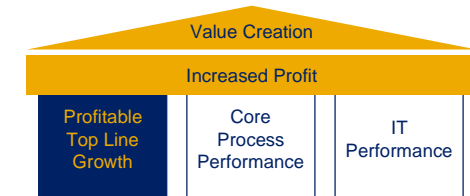
Q3/Q4. ¿Cuales son las tasas medias de crecimiento esperadas en revenue y ROE de las compañías con mejores ratings en los últimos tres años? ¿Cuales serán esas tasas para las compañías que obtengan los mejores rating?



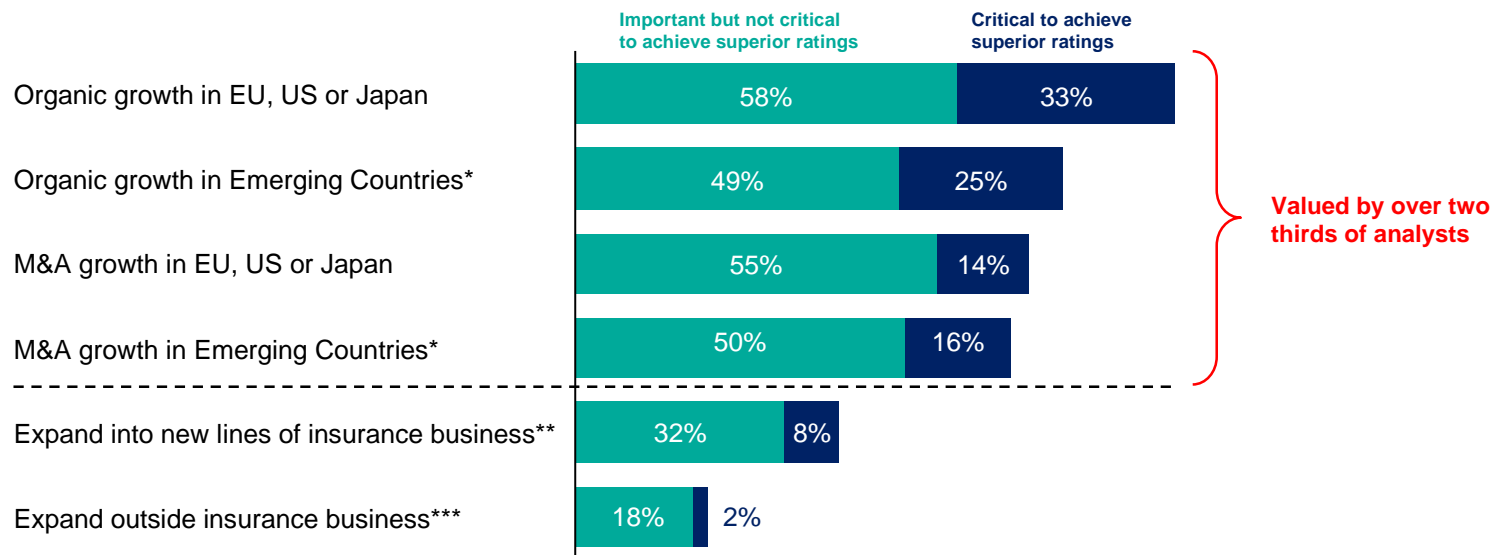
El crecimiento orgánico en los mercados care es crítico, pero también se necesita encontrar otras fuentes de crecimiento rentable



- M&A se contempla como significativamente menos crítico para lograr ratings superiores que el crecimiento orgánico. Esto sugiere que mientras los analistas esperan la consolidación y la entrada en los mercados via M&A, solo valoran las transacciones que se dirijan la crecimiento orgánico.
- Adicionalmente a las políticas de crecimiento realistas y al posicionamiento en el mercado interno, muchos aseguradores requieren por tanto estrategias de expansión robustas en mercados emergentes que proporcionen crecimiento orgánico en los próximos 3 años.



Q5a. ¿Cuáles de las siguientes estrategias se valorarán para obtener mejor rating en los próximos 3 años?



* Emerging countries = Brazil, India, China, Russia, Mexico, South Korea

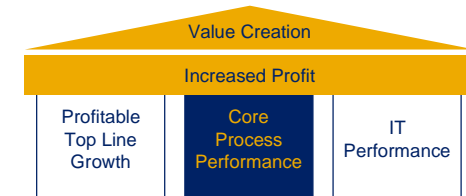
** Expand into new lines of insurance business (ex.: P&C insurer selling Life products)

*** Expand outside insurance business (ex.:banking, security, ...)

Los analistas reconocen que la transformación será fundamental para lograr las expectativas de crecimiento y ROE.

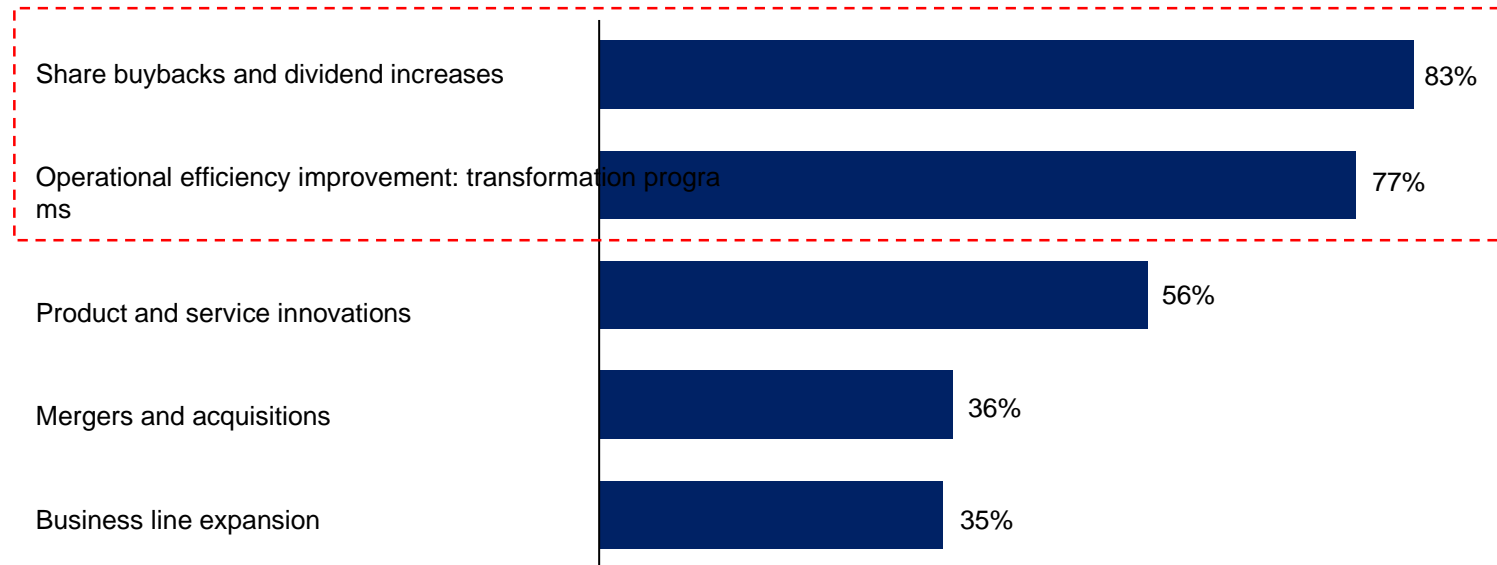


- No sorprende que el incremento de dividendos sea el principal elemento de valoración. Sin embargo, casi la mayoría de analistas valoran los programas de transformación, lo que implica que los analistas reconocen la necesidad de transformación si la compañía persigue unas expectativas de crecimiento y ROE.
- Las mejoras en la eficiencia operativa via programas de transformación son contempladas como un uso de capital mas valorado que las M&A, los esfuerzos de expansión de líneas de negocio, e incluso la innovación en productos y servicios.



Q6. Ordene los tipos de inversiones que más se valoran para lograr un mejor rating.

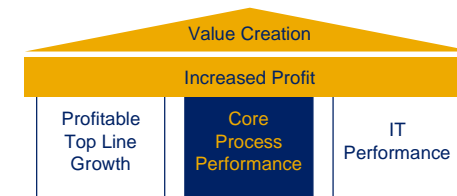
% of mentions in top 3



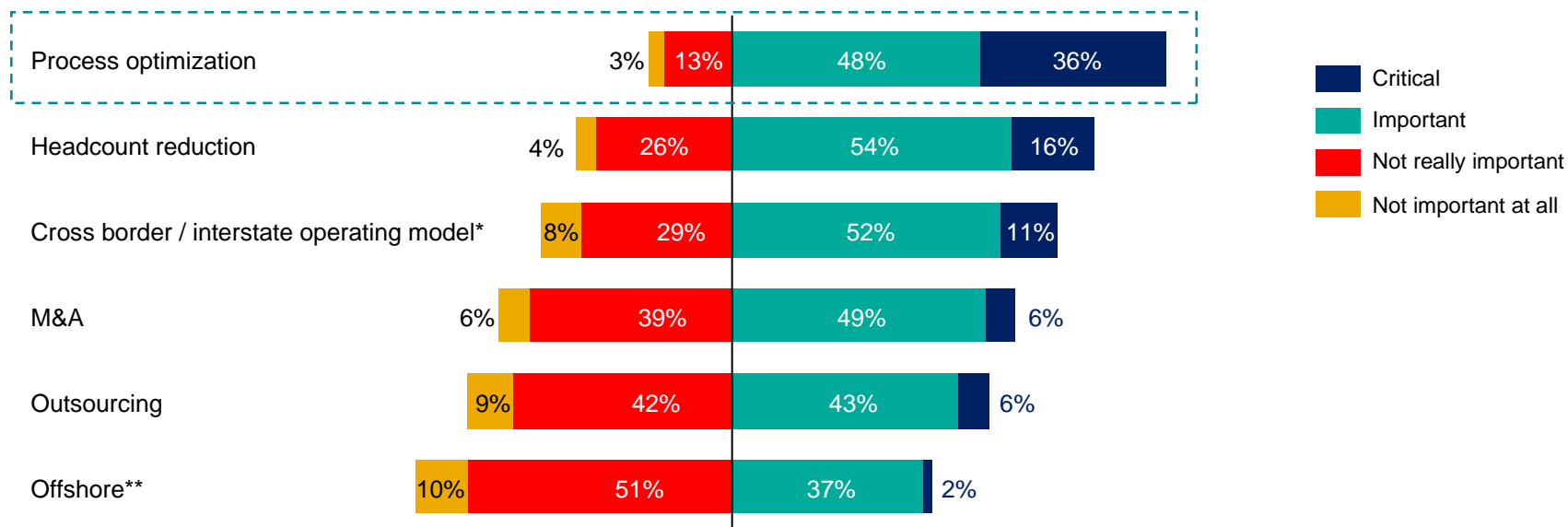
Los analistas tienen una visión clara del tipo de transformación necesaria; la optimización de procesos se considera la de mayor impacto en el ROE.



- Mas de la mitad de los analistas consideran la optimización de procesos crítica para mejorar el ROE, comparado con la reducción de costes.
- Las opciones únicamente centradas en los costes no son críticas para tener un efecto positivo en el ROE. Los analistas lo consideran un comodín que no es un verdadero creador de ventaja competitiva.
- Los analistas valoran un cambio gradual en el rendimiento de los procesos core.



Q10. Ordene las siguientes palancas de reducción de coste para conseguir un impacto positivo en el ROE.



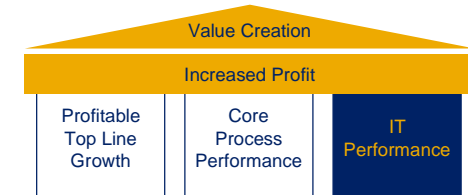
*Cross border/interstate operating model (ex.: platform consolidation, shared services)

**Offshore = percentage of headcount based offshore

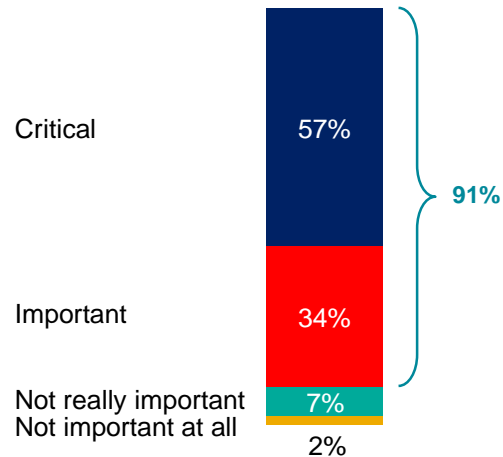
Casi la mitad de los analistas creen que la tecnología será crítica en los próximos 3 años, pero la mayoría tienen una mala imagen del rendimiento de la misma.



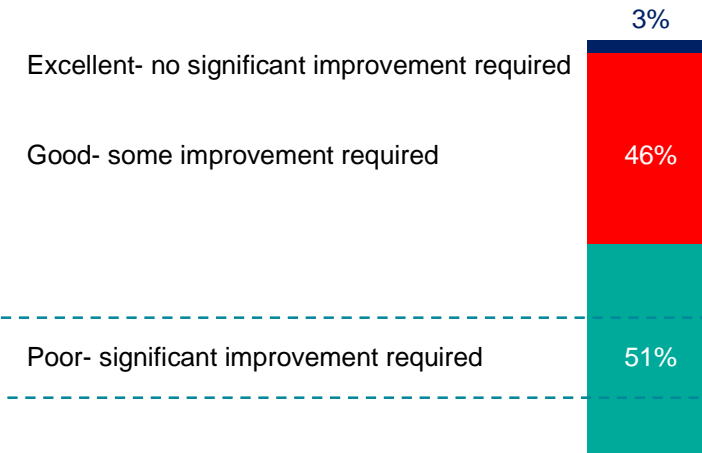
- Los analistas demandan una mejora sustancial del rendimiento de la tecnología: el 51% creen que se necesitan mejoras sustanciales, frente al 1% que creen que no.
- La encuesta incluye una pregunta relativa a la efectividad de la comunicación de las iniciativas de tecnología emprendidas. El 59% de los analistas consideran que esta comunicación es mala frente al 1%, que opina lo contrario.



Q11. ¿Cómo valora la importancia de la tecnología?



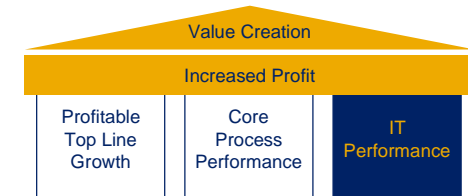
Q12. ¿Cómo valora el estado actual de la misma?



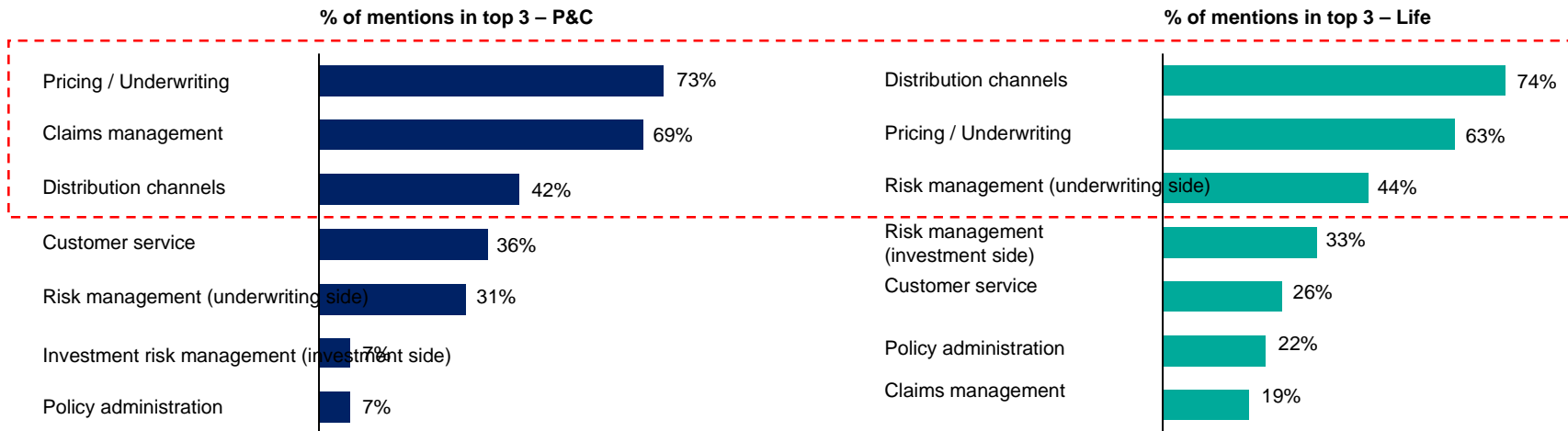
Los analistas esperan inversiones en nuevas tecnologías para transformar los elementos clave de la cadena de valor.



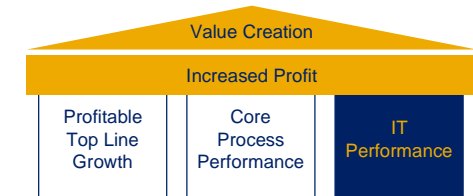
- Los analistas tienen una visión clara de donde la inversión en tecnología produce mejoras en el rendimiento del negocio.



Q13. ¿Cuales son las principales áreas de inversión en tecnología para mejorar el



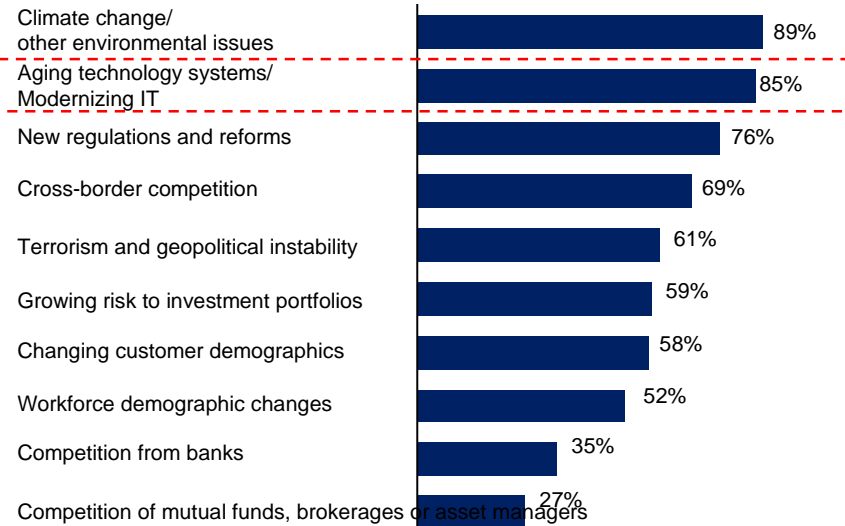
La modernización de IT es el único mayor reto destacado por los analistas y donde tienen que demostrar su acción



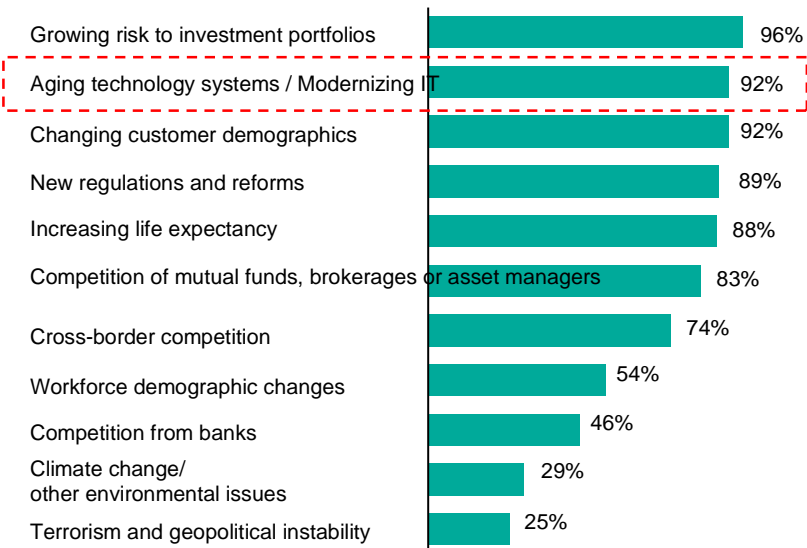
- Entre los principales retos a los que se enfrenta la industria en los próximos años la tecnología se considera como la más importante.
- Las aproximaciones para adoptar nueva tecnología han creado sistemas costosos de mantener que amenazan la agilidad de las compañías.
- Se valorará la inversión en estrategias realistas, bien comunicadas y ejecutadas.

Q20. ¿Cual es la importacnia de los siguientes retos? (% respondents answering 'critical' or 'important')

P&C



Life



Conclusiones



- La **globalización es una realidad que condiciona la forma de hacer negocios**, aporta nuevas oportunidades de crecimiento y de optimización los recursos.
- En un contexto donde son clave, las capacidades de la organización para competir evolucionan rápidamente, **el outsourcing es la alternativa para proveer esas capacidades requeridas**.
- La **organización se estructura entorno a la creación de valor para el cliente en un contexto global**, dejando atrás las estructuras por geografía.
- Es necesario crear un **modelo de cadena de valor** simplificado, formado por componentes elementales especializados, que de flexibilidad y escalabilidad al negocio, y que aporte un valor diferencial al mercado.
- Su puesta en real, requiere la **evolución de los sistemas, y la mejora de la eficiencia** vía soluciones BPO.
- El **crecimiento orgánico en los mercados core es crítico**, aunque los aseguradores también necesitan encontrar otras fuentes de crecimiento rentable.
- Los analistas reconocen que **la transformación será esencial para lograr las expectativas de ROE y crecimiento**, y unir los mejores ratings a los programas de transformación y optimización de procesos.
- **Los analistas esperan que los aseguradores inviertan en nuevas tecnologías** y dirijan los problemas de sus sistemas core **para transformar los elementos clave de la cadena de valor**.