

La Robótica aplicada al Sector Asegurador en España

Mayo 2017



Prólogo.

El mundo está entrando en una nueva revolución industrial. Las capacidades de la tecnología digital crecen exponencialmente, y el acceso al conocimiento es más universal que nunca antes en la historia de la humanidad. La vertiginosa velocidad de los avances tecnológicos está afectando a todas las industrias, y su impacto en los sistemas de producción, gestión y gobierno son completamente diferentes a anteriores revoluciones industriales. Se está pasando de mecanizar el “músculo” a automatizar el “cerebro”. En particular, los progresos en Inteligencia Artificial y en los desarrollos cognitivos, están produciendo avances en la robótica hasta ahora inimaginables y que sin duda serán una de las tendencias más influyentes en nuestra sociedad en los próximos años.

Los progresos en Inteligencia Artificial y en los desarrollos cognitivos, están produciendo avances en la robótica hasta ahora inimaginables

Pero, ¿qué está sucediendo en el mundo empresarial? ¿Está avanzando a la misma velocidad que el mundo digital? ¿Cómo afronta los desafíos que plantea la robotización? ¿Se están beneficiando de estos avances? Son preguntas que ya están en la mesa de los directivos de todas las industrias. El sector asegurador no sólo no es una excepción, sino que por las especiales características de su cadena de valor, la automatización representará una de las tendencias clave en su proceso de digitalización.

AVASANT, consciente de esta situación y dentro de sus programas de investigación de mercado, ha elaborado el informe sobre la Robótica Aplicada al Sector Asegurador 2017. Este informe pretende dar respuesta a las principales preocupaciones de la industria aseguradora, donde un conjunto de compañías del sector, han manifestado sus opiniones a través de la encuesta diseñada a tal efecto. Nuestros contenidos están encaminadas a aportar una visión actual sobre los objetivos y el impacto de la automatización en las aseguradoras, haciendo énfasis en su nivel de preparación para la adopción de estas tendencias y en las estrategias de despliegue de la robótica en sus organizaciones.

Queremos expresar nuestro máximo agradecimiento a las compañías participantes en este informe, por su deferencia al contestar a nuestras preguntas, y esperamos que los contenidos del mismo les permitan obtener una completa visión de lo que la automatización va a representar para el sector asegurador en los próximos años.



Ricardo Cruz-Estadao
Managing Partner Spain & Portugal
Head of Financial Services

Introducción.

La automatización se encuentra en un proceso de evolución continua. Los avances en el desarrollo cognitivo y en inteligencia artificial, están transformando las capacidades de la automatización. Hasta hace relativamente poco, su aplicación se limitaba a la mejorar la eficiencia en procesos soporte de la operativa aseguradora vinculados a tareas muy repetitivas (administración financiera y de recursos humanos y en las operaciones de atención al cliente). En la actualidad ya empiezan a estar presentes en las operaciones clave del sector (administración de pólizas, siniestros y suscripción). A medio plazo afectarán a la generación de ingresos de las aseguradoras, habilitando la integración de nuevos modelos de negocio, mejorando la experiencia de los clientes y facilitando el proceso de digitalización. La figura 1 ilustra la evolución de la automatización a medio-largo plazo y su impacto en los procesos de negocio.

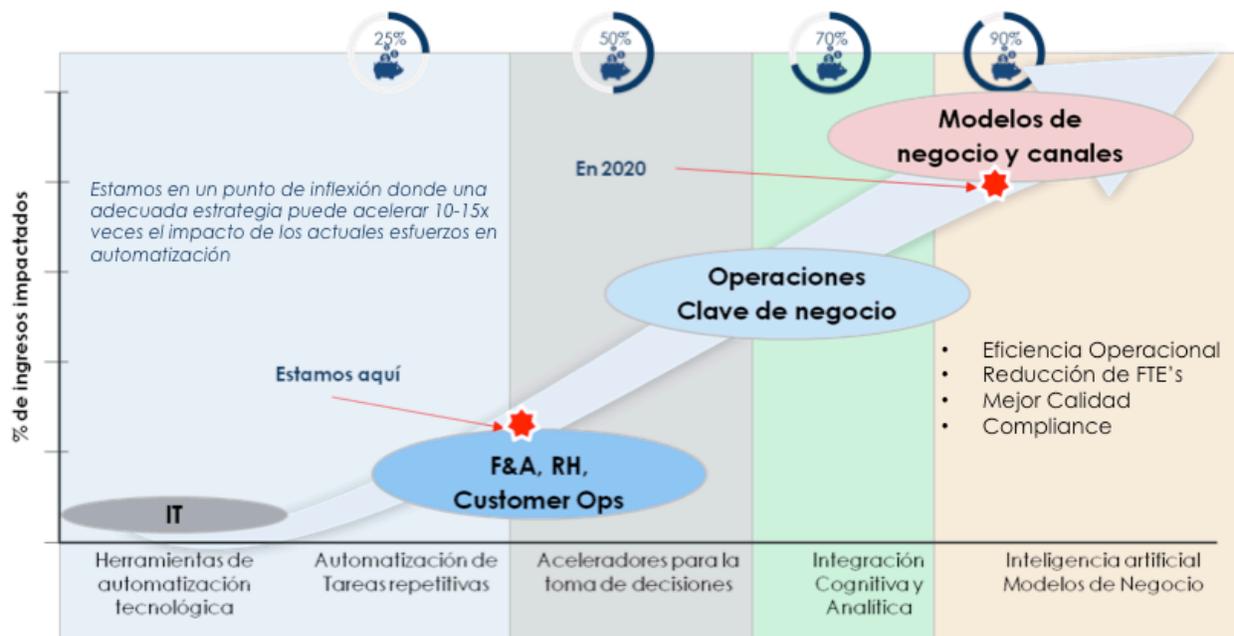


Figura 1 : Evolución de la Automatización

El perfil de la industria aseguradora indica que será una de las más impactadas por la automatización. Algunas de las características más relevantes a la hora de considerar su grado de afectación son:

- Alta volumetría transaccional, documental y de datos.
- Complejidad del ecosistema empresarial.
- Sector altamente regulado.
- Flujos de proceso complejos y con gran número de intervinientes.
- Procesos y procedimientos de operación y administración muy basados en las personas.

El sector asegurador ha desarrollado capacidades de automatización en los últimos años, casi siempre vinculadas a las etapas iniciales de su evolución (figura 1), y dando los primeros pasos en los procesos clave de su operación. La implementación de herramientas BPM (Business Process Management), bien sea en su versión específica, bien como herramientas integradas en soluciones verticales de soporte de su actividad, es ya una realidad en las aseguradoras. Asimismo, la externalización de algunos de los procesos de su operación a través de proveedores BPO (Business Process Outsourcing) o con grandes proveedores de servicios, es otra de las prácticas habituales de las compañías de seguros.

Por lo tanto, estamos hablando de un sector que está plenamente concienciado de lo que la automatización puede significar para las mejoras de sus resultados empresariales. Sin embargo, para continuar avanzando en la aplicación de RPA, será clave establecer qué modelo de adopción será el más beneficioso para cada compañía, considerando su situación de partida. La situación de partida de cada entidad deberá ser analizada en función del grado de externalización (de modelo internalizado a externalizado), y el valor estratégico de la automatización (de bajo a alto valor), y en consecuencia definiendo las acciones a realizar en cada uno de los cuadrantes del diagrama resultante (figura 2).

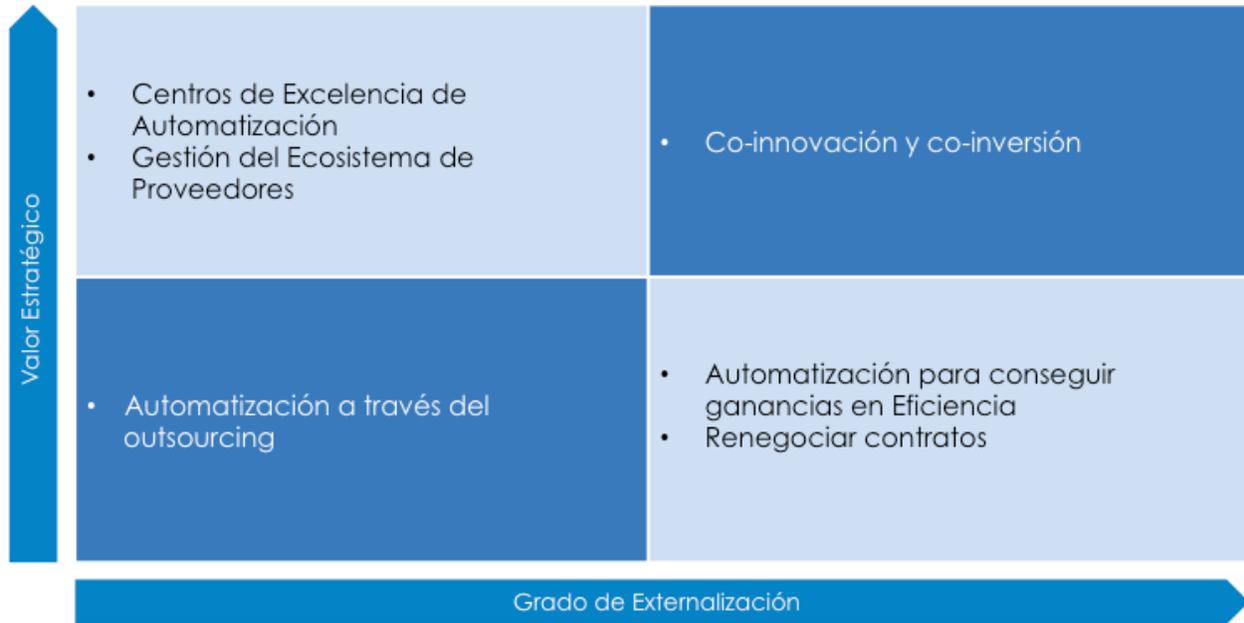


Figura 2 : Modelos de Adopción de la Automatización

En un modelo interno (internalizado) y en las actividades de menor valor, se debe optar claramente por un modelo de externalización. En cuanto a las tareas de alto valor estratégico, se hace necesario el establecimiento de Centros de Excelencia, donde se despliegue, controle y gobierne internamente la estrategia de automatización.

En los modelos ya externalizados y con menor valor estratégico, los proveedores deben maximizar el uso de la automatización para alcanzar un alto impacto en la eficiencia de sus servicios, hecho éste que significará (en la gran mayoría de los casos) la renegociación de los acuerdos contractuales previamente establecidos. El desarrollo de modelos de co-innovación y co-inversión con los proveedores, deberán aplicarse a aquellos procesos que supongan un alto valor estratégico para la aseguradora.

Como complemento a estas reflexiones de carácter interno en el sector, desde AVASANT hemos desarrollado una encuesta de mercado que permitirá a las aseguradoras conocer las principales tendencias de la robótica aplicada al sector asegurador en España. El análisis de estos resultados servirá para proporcionar una visión de conjunto, de cómo el sector asegurador está abordando sus estrategias de automatización.

El informe está estructurado en cinco capítulos :

1. **Objetivos y barreras de adopción:** Se detallan cuáles son los principales objetivos, escenarios temporales de impacto, y las barreras de adopción en las compañías. **Página 8.**
2. **Nivel de preparación y liderazgo:** Descripción de la situación actual, su nivel de preparación, liderazgo del proceso e inversiones previstas para la adopción de automatización en los próximos tres años. **Página 14.**
3. **Estrategia de despliegue:** Iniciativas en marcha, procesos susceptibles de automatización, y factores clave en la estrategia de robotización. **Página 19.**
4. **Modelos de pricing y de gobierno:** Políticas de precios preferidas, y estructuras de gobierno para gestionar las iniciativas de automatización. **Página 24.**
5. **Conclusiones y recomendaciones:** Principales conclusiones sobre los datos obtenidos en este estudio, así como las principales recomendaciones de Avasant, para hacer frente a los retos y desafíos de la automatización. **Página 27.**

1. Objetivos y barreras de adopción.

En la actualidad la automatización proporciona capacidades aplicables a toda la cadena de valor del sector asegurador. La aplicación de parte o del conjunto de estas capacidades (figura 3) a los procesos operativos, deberá marcar los objetivos que las aseguradoras están buscando con el uso de la robótica.

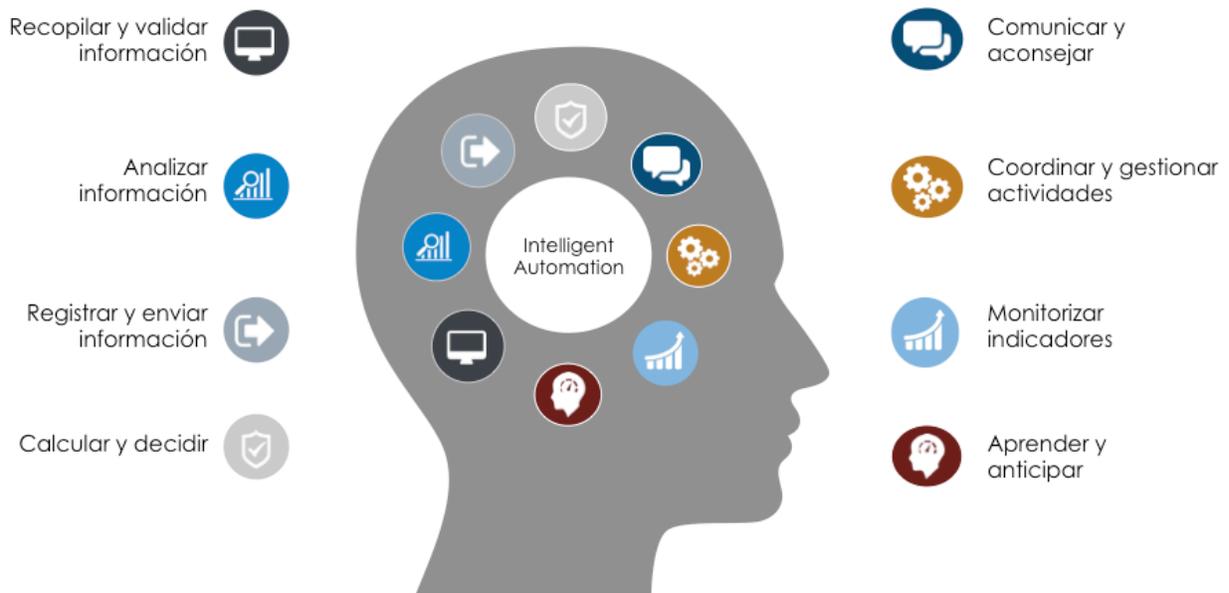


Figura 3 : Capacidades de la Automatización Inteligente

Sobre los objetivos que la robótica va a proporcionar (figura 4), hemos querido conocer cuáles de ellos son los de mayor relevancia para el sector asegurador con el objetivo de descubrir las tendencias que marcarán su futura adopción. A continuación se señalan los principales objetivos que persigue la automatización:

Objetivos de la automatización

Objetivo	Descripción
<p>Mejora del conocimiento y tiempos de respuesta al cliente</p>	<p>Tratamiento por parte de la robótica de información en tiempo real para enriquecimiento de los perfiles de los clientes, adaptando la oferta a estos perfiles y obteniendo mejoras en la experiencia de los clientes.</p>
<p>Reducción de los costes de operación</p>	<p>La robótica ayuda a mejorar la eficiencia de los procesos operacionales. Disminución de los tiempos de proceso, minimización de la intervención humana, impactando en los gastos de administración, siniestralidad y adquisición.</p>
<p>Desarrollo de nuevos productos / servicios</p>	<p>Aplicación de la robótica a la mejora del ciclo de vida de los productos/servicios, mejorando su puesta en el mercado y aumentando la competitividad de las aseguradoras. Descubrimiento de nuevas iniciativas como consecuencia del uso de analítica avanzada.</p>
<p>Procesos más ágiles y eficientes</p>	<p>La utilización de la automatización en los procesos operativos de las aseguradoras produce significativas mejoras en los tiempos de ejecución de los mismos. La adecuada selección de los procesos a robotizar será clave en la consecución de este objetivo.</p>
<p>Eliminación de errores de procesamiento</p>	<p>La optimización de la intervención humana en los procesos operacionales, aplicando la automatización, garantiza el drástico decremento de los errores de procesamiento y por tanto en la desaparición de los tiempos de resolución de estas incidencias.</p>
<p>Análisis de información para optimizar la toma de decisiones</p>	<p>La automatización facilita el análisis en tiempo real de información estructurada y no estructurada. Capacidades de text-mining, voice-recognition, machine-learning, etc. van a habilitar que los procesos de monitorización, aprendizaje y predicción sean mucho más exactos y rápidos.</p>

Figura 4 : Objetivos de la Automatización Inteligente

De entre los datos obtenidos en la encuesta sectorial en cuanto a los **objetivos de la automatización** se refiere (figura 5), cabe destacar:

- La **agilidad y eficiencia de los procesos (32%)** y la **reducción de costes (27%)** son los objetivos más valorados por los encuestados. Sin embargo, ninguna de las entidades consultadas considera que la robótica vaya a tener impacto el **desarrollo de productos y servicios (0%)**.
- Se pondera mucho más la **mejora en el tratamiento y análisis de información (18%)** que la optimización **del conocimiento y los tiempos de respuesta al cliente (14%)** y que la **eliminación de errores de procesamiento (9%)**.
- Según la encuesta, las **prioridades en la automatización de procesos** de van **claramente dirigidas a la mejora operacional, y apenas** consideran la capacidad potencial de la robótica en la **generación de ingresos**. Este hecho se explica por la falta de madurez que las organizaciones presentan en su aplicación de la robótica. En base a los resultados obtenidos, el sector asegurador está alineado con la evolución prevista de la automatización (figura 1), desde su foco en la eficiencia de los procesos hasta su aplicación en nuevos modelos de negocio.

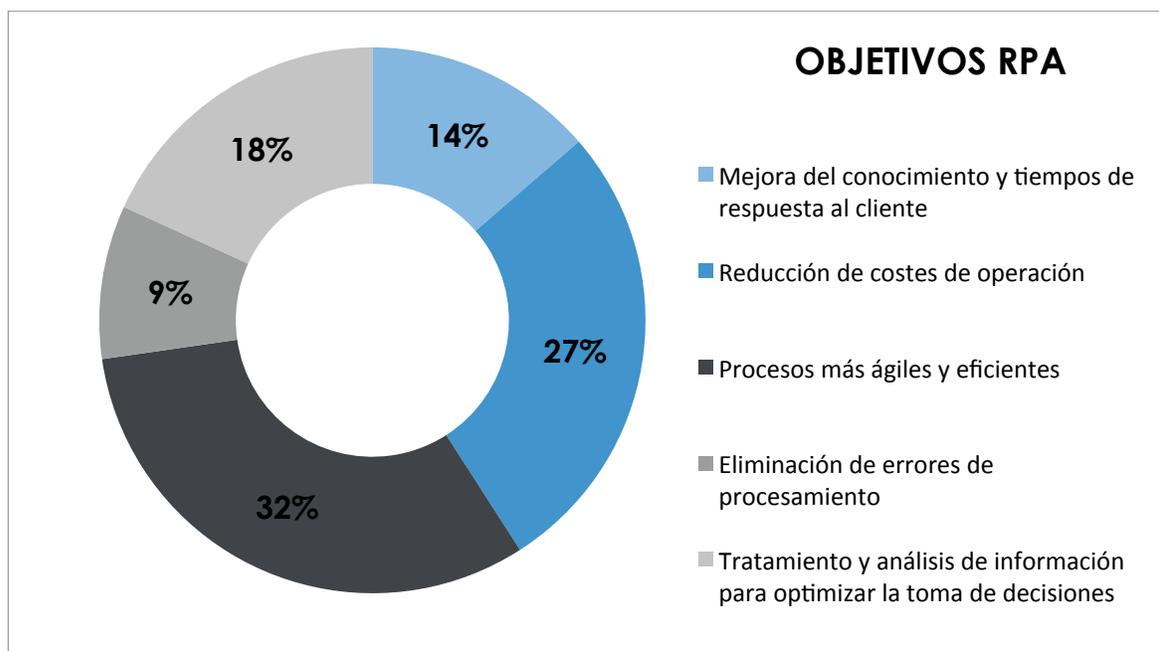


Figura 5 : Objetivos de la Automatización Inteligente

Horizonte temporal

Otra de las cuestiones analizadas concierne al horizonte temporal en el cual el sector prevé que la robotización impactará con mayor fuerza en su industria. Se trata de un factor muy relevante, sobre todo si lo comparamos con la velocidad de avance y evolución de estas tecnologías en el mercado. El **crecimiento interanual esperado hasta 2020** para la automatización robótica, estará **por encima del 60%** (según la firma de análisis TMR), lo que significa que estas tecnologías serán de las de mayor crecimiento en el **corto-medio plazo**.

Esta previsión contrasta, por el contrario, con las opiniones de los encuestados (figura 6), quienes dibujan un escenario bastante más conservador, previendo un **mínimo impacto** en el uso de la robótica **en menos de un año**.

En el horizonte **entre uno y tres años**, es donde el sector augura el **comienzo del despliegue** de la robótica en sus compañías con **niveles de impacto bajo y moderado**.

Sin embargo, los encuestados sólo prevén un **fuerte impacto** en el horizonte de **más de tres años**. Esto significaría que el sector asegurador estaría adoptando la robótica plenamente, a partir del 2020. Este hecho discrepa con las tendencias de mercado de estas tecnologías, que sugieren un impacto mucho más acelerado.

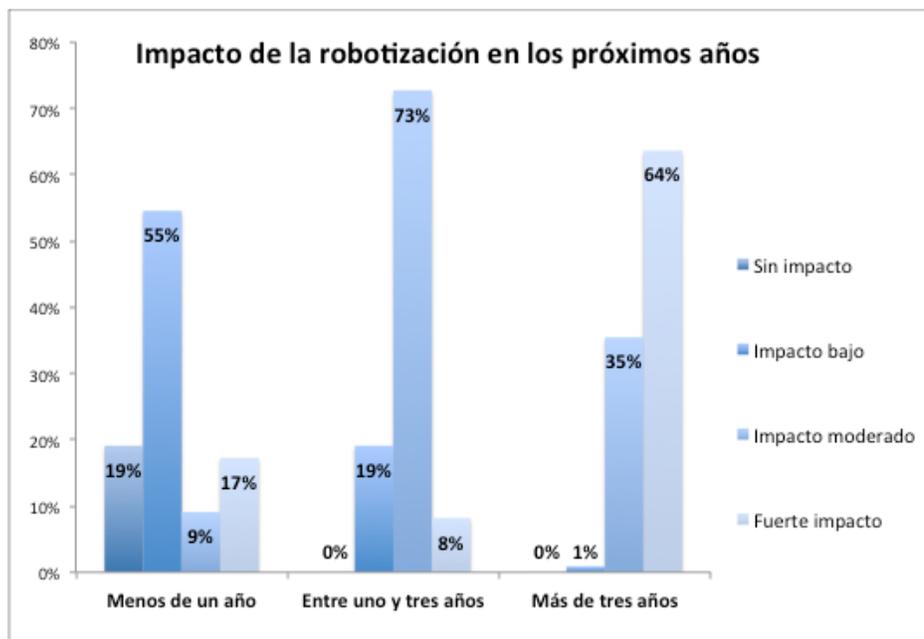


Figura 6 : Impacto de la robotización en los próximos años

La aplicación de la robótica está suponiendo y supondrá profundos cambios en las organizaciones. Uno de los aspectos más relevantes para poder ejecutar una correcta gestión de estos cambios, es establecer cuáles son las barreras (figura 7) que las aseguradoras están identificando en sus organizaciones.

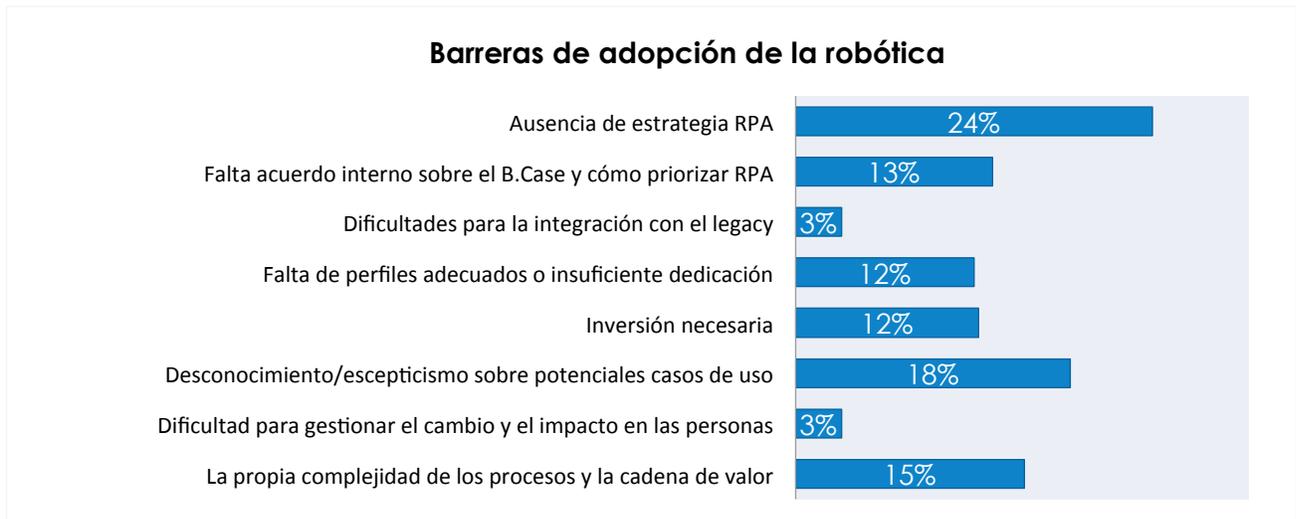


Figura 7 : Barreras de adopción de la robótica

Entre las **principales barreras** para la adopción de RPA que identifica el sector para destacan la **no disponibilidad de estrategia de robotización, el desconocimiento de los posibles casos de uso y la propia complejidad tanto de los procesos como de la cadena de valor**. Si tomamos en cuenta estas respuestas junto con las bajas expectativas de implantación de la robótica a corto-medio plazo (figura 6), se explica el sentimiento de no urgencia del que adolece el sector a la hora de emprender iniciativas RPA. Los aspectos relativos a las **inversiones a realizar**, sus justificaciones y retornos (**business case**) y la **carencia de capacidades internas** suficientes son otras de las barreras percibidas por el sector para emprender estas iniciativas.

Es evidente que la falta de definición de la estrategia propicia la incertidumbre sobre las necesidades económicas que acarrea, más por la falta de concreción que por su impacto real.

Llama la atención la **escasa importancia** que los resultados de la encuesta confieren al impacto en el **componente humano** de las organizaciones, completamente **contrario a las opiniones** de los diferentes **analistas** de este mercado. Lo atribuimos igualmente, a la **falta de la definición estratégica** manifestada como una de las principales barreras identificadas.

¿Qué frena el despliegue de la robótica en las aseguradoras?

Sobre las principales causas que podrían frenar el despliegue más rápido las iniciativas de la robotización (figura 8), **la madurez de la tecnología y la madurez de la organización** destacan como las principales, siendo la falta de definición del business case la tercera de las opciones valoradas por los encuestados.

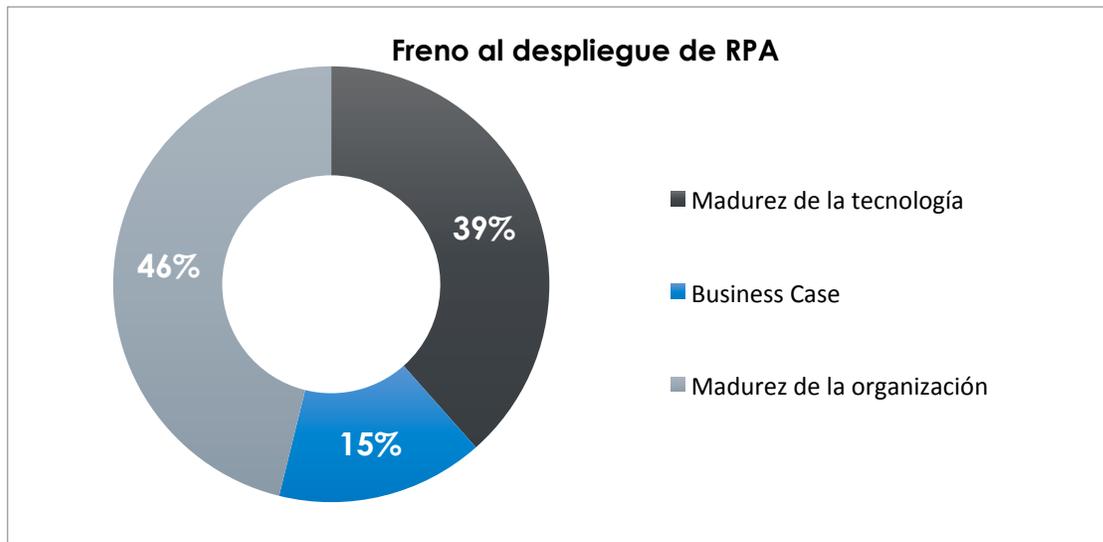


Figura 8 : Causas que frenan el despliegue de la robótica

En contraposición a las dudas sobre la madurez de la tecnología, y conforme se puede observar en la figura 1 de nuestro estudio, son numerosas las **soluciones que no sólo permiten la automatización de tareas repetitivas, sino que actualmente ya integran con solvencia la analítica cognitiva e inteligencia artificial**, estimándose que su **uso será extensivo antes de 2020**.

Por otro lado, antes de trazar la estrategia de robotización se deberán establecer iniciativas que **evalúen tanto la madurez de la organización y de sus equipos como el nivel de automatización de sus procesos y de sus personas**, de modo que se mitiguen las barreras de adopción de esta tecnología. Es evidente que tratar de alcanzar la sincronización entre las personas, las organizaciones y la tecnología, se antoja una tarea de alta complejidad. Pero es la propia automatización la que ayudará a establecer mecanismos que faciliten el “matching” entre las personas y la tecnología.

2. Nivel de preparación.

Saber cómo se está preparando el sector asegurador para adoptar la automatización en sus organizaciones es otro de los aspectos clave de este informe. Dicho análisis se realiza desde **cuatro ejes**: liderazgo, nivel de preparación, las iniciativas acometidas actualmente por ramo, y el potencial de las inversiones a realizar en un intervalo temporal de tres años.

Eje 1: Liderazgo

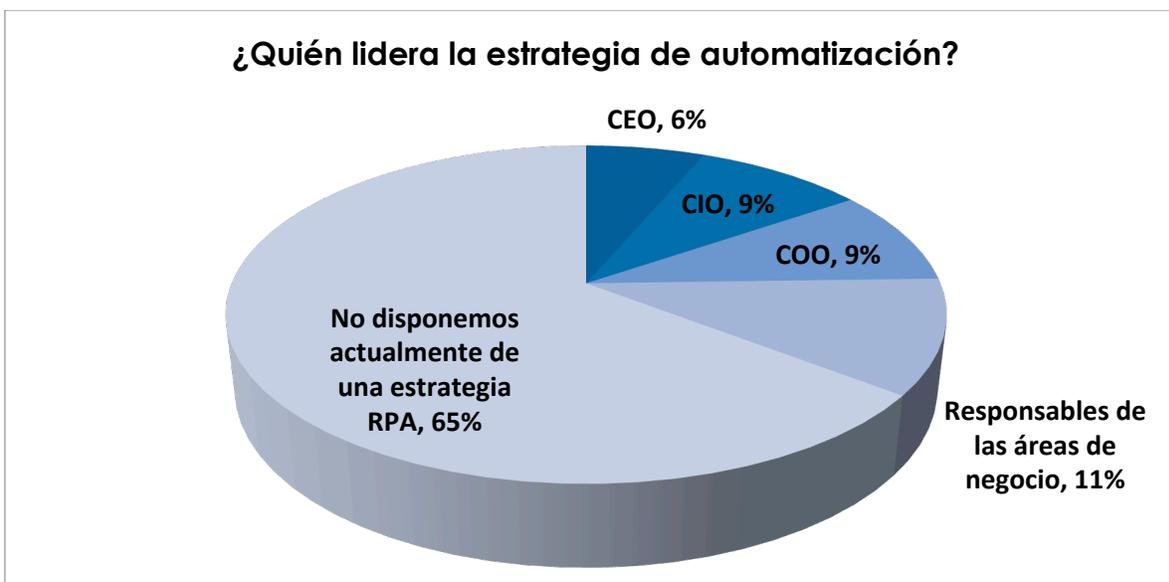


Figura 9 : ¿Quién lidera la estrategia de automatización?

El primer eje de análisis de este capítulo es el **liderazgo**, y en línea con los resultados obtenidos en el capítulo de objetivos y barreras de adopción, se observa cierta **falta de determinación en la asignación del liderazgo a estas iniciativas** (figura 9). Nuevamente destaca el hecho de **no disponer de una estrategia RPA en la actualidad (65%)** y, por tanto, la no existencia de un modelo de gobierno, ni una clara dirección de las iniciativas de automatización. Las figuras del **CIO, COO y responsables de las áreas de negocio**, son los roles más señalados por los encuestados como los líderes que empujan la estrategia RPA en sus organizaciones. Destaca la baja presencia de la figura del CEO como líder de la estrategia RPA, así como la ausencia del Chief Innovation Officer, , reflejo de la minusvaloración del impacto de la robótica por el sector.

Eje 2: Nivel de preparación

El **nivel de preparación** (figura 10), denota las intenciones de las aseguradoras frente a la adopción de la automatización en la actualidad, que afirman encontrarse en la **fase de concienciación en el 30%** de los casos, volviendo a confirmar el escaso nivel de madurez en la aplicación de la automatización entre las aseguradoras. La voluntad de impulsar estas iniciativas (26%), la disponibilidad de capacidades (19%) y hallarse inmersos en procesos de automatización (16%) son los siguientes estadios en que los encuestados manifiestan encontrarse.

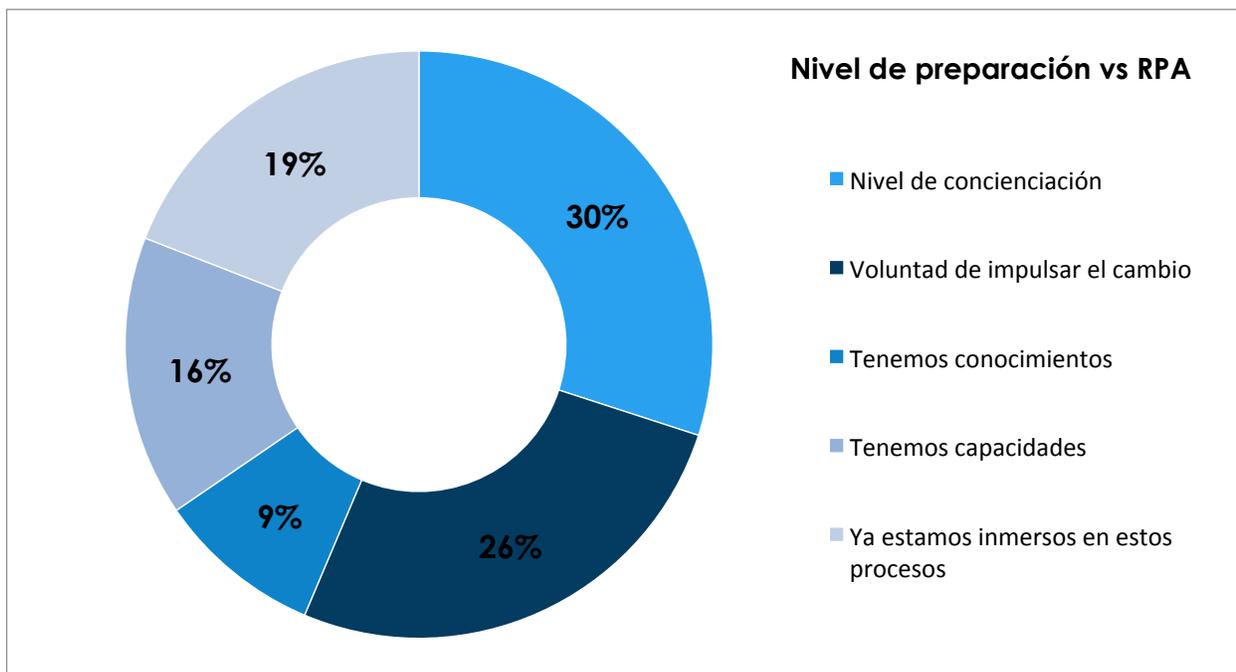


Figura 10 : Nivel de preparación frente a la automatización

Como se puede observar, **más de la mitad de los encuestados** se encuentran en fase **de concienciación e impulso del cambio**, lo que representa una postura más cercana a una carta de intenciones que a un plan concreto con las acciones efectivas necesarias, que permitan elevar el nivel de preparación de sus organizaciones.

Eje 3: Estado de robotización por ramo

Se ha procedido a evaluar en tercer lugar las iniciativas de robotización de cada una de las líneas de negocio (ramos), como muestra la figura 11.

Debido a las características de la muestra analizada, compuesta por un 50% de compañías multiramo, y un 50% de compañías no vida, el mayor número de respuestas registradas alude a no vida, por encima de los ramos de vida y salud.

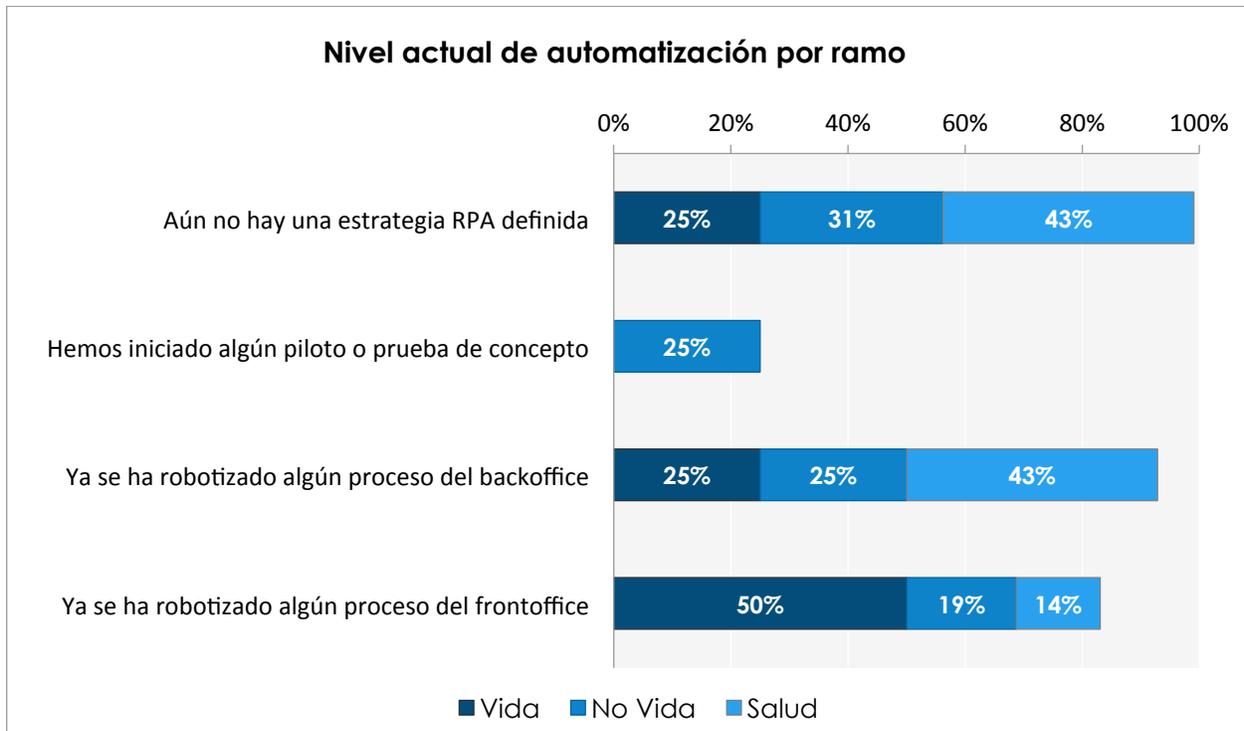


Figura 11 : Nivel actual de la automatización por ramo

Como se observa a lo largo de toda la encuesta, **la falta de estrategia de RPA** no es privativa de ninguna línea de negocio concreta sino una **carencia que afecta a todos los ramos**, según lo manifestado por los participantes en el presente estudio.

No obstante, en el **ramo de vida** los encuestados indican haber **robotizado algún proceso de front-office**, si bien apenas se detectan acciones de automatización más allá de las comentadas.

Según lo indicado y considerando la composición de la muestra analizada, el ramo **no vida** presenta una **mayor actividad** entorno a la automatización de **procesos back-office** por encima de los de front. Aunque la mayoría confirma la **falta de definición de una estrategia RPA**, destaca frente al resto de ramos por su clara apuesta por **experimentar estas tecnologías** articulando pruebas de concepto con las que testear las bondades de la automatización.

Salud, al igual que el resto de ramos, **adolece de la definición de una estrategia RPA**, si bien han sido los primeros en automatizar procesos de **front-office**.

Cabe resaltar que **ninguno de los encuestados** afirma haber **automatizado varios procesos a lo largo de la cadena de valor**, de lo que se deduce que aún habiendo efectuado iniciativas de robotización, éstas podrían considerarse de carácter **aislado**.

Eje 4: Inversiones previstas

En este apartado se estudia el montante que tienen previsto invertir en robotización las aseguradoras en un horizonte de 1 a 3 años (figura 12).

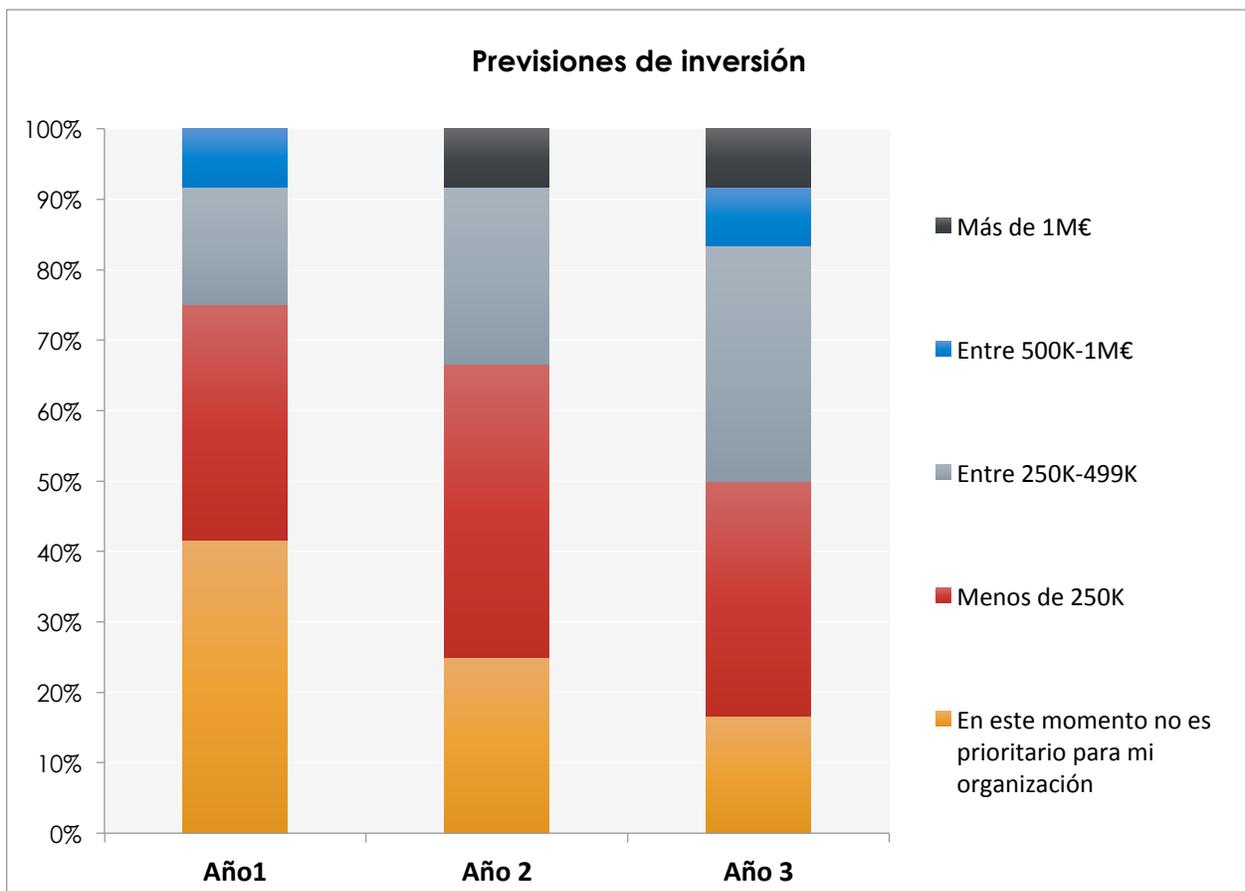


Figura 12 : Previsiones de inversión

El análisis de las respuestas recibidas, muestra una vez más la prudencia con la que el sector está afrontando el despliegue de la automatización. Salvo alguna excepción, la mayoría indica **no tener una clara prioridad** con respecto a la automatización y opta por la banda de inversión más baja **(250.000€) a corto y medio plazo**. La gran mayoría de las inversiones **por encima de los 250.000€ se trasladan al tercer año**, indicativo del relativo bajo impacto que las aseguradoras vislumbran para la automatización a corto plazo.

Resaltar, no obstante lo anterior, la apuesta clara que alguna de las compañías realizará a corto y medio plazo, destinando importes muy significativos durante el período estudiado. Este hecho sí está mucho más alineado con las tendencias detectadas en otras geografías, donde la automatización se considera una pieza angular clave dentro de las estrategias de digitalización de las compañías.

Por otro lado, están siendo **las multinacionales las primeras en adoptar estas tecnologías**, si bien con niveles de inversión y enfoque estratégico muy diferentes.

3. Estrategia de despliegue.

En este capítulo se ahonda en **cómo las organizaciones están abordando las iniciativas de automatización**, en qué procesos van a focalizar sus esfuerzos, y qué factores consideran relevantes a la hora de definir su hoja de ruta RPA. En definitiva, **entender cuál es el posicionamiento del sector asegurador** ante la aplicación de estas tecnologías, considerando que el desarrollo de la estrategia constituye el pilar fundamental para la adopción de la robótica inteligente en el sector.

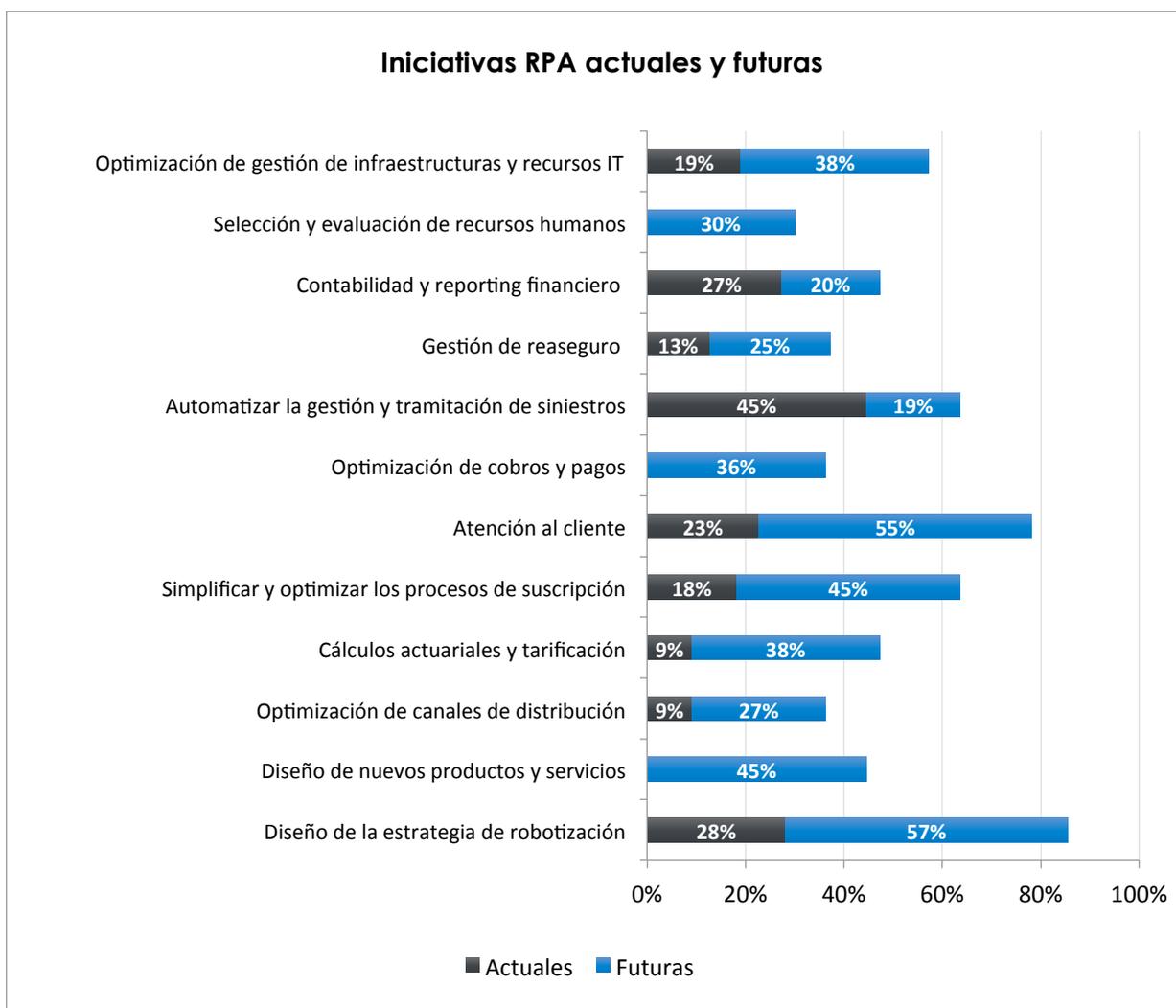


Figura 13 : Iniciativas (actuales y futuras) de robotización

En cuanto a **iniciativas en marcha** (figura 13), el sector ha comenzado con la automatización de la **gestión y tramitación de siniestros**, seguida en tercer y cuarto puesto por la automatización de procesos de contabilidad y reporting financiero y **atención al cliente**. Sin embargo, la **definición de la estrategia** de automatización, se muestra elocuentemente como **segunda prioridad** del sector.

Las **iniciativas futuras** (figura 13) en este sentido son continuistas de las anteriores, volviendo a girar en torno a la definición de **la estrategia** de automatización, la optimización de los procesos de **atención al cliente** y la simplificación de los procesos de **suscripción**, curiosamente **junto con la definición de nuevos productos y servicios**. De modo adicional, apuestan por automatizar también los **cálculos actuariales y la tarificación**, y **por continuar optimizando** la gestión de infraestructuras y recursos IT.

Es muy reveladora la **necesidad** manifestada de definir una **estrategia** de automatización, sin la cual los **resultados empresariales** de las aseguradoras y su **ventaja competitiva se verán seriamente afectados**.

No obstante, los datos reflejan que las compañías están haciendo especial énfasis en las iniciativas vinculadas a las relaciones con los clientes, tanto para mejorar los tiempos de respuesta y la experiencia en los procesos de suscripción, como en los servicios de atención al cliente, dejando para los “robots” las tareas repetitivas y asignando a las personas actividades de alto valor en la interacción con cliente final.

La persecución de la eficiencia en la gestión y tramitación de siniestros, otra de las respuestas más valoradas por las aseguradoras, evidencia su continua apuesta de optimizar aquellos procesos que más afectan a su cuenta de resultados.

La automatización de la función IT, tanto en las infraestructuras como a los recursos se refiere, es otra de las iniciativas más relevantes a abordar por las aseguradoras utilizando la automatización.

La práctica frente a la teoría

Vistas ya cuáles son las iniciativas RPA actuales y futuras, contrastamos dicha información con los procesos que cada compañía considera susceptibles de robotización dentro de su propia entidad.

Analizando las respuestas proporcionadas sobre los procesos que en su opinión son más susceptibles de automatizar (figura 14), el **ramo de vida** se inclina por los de **administración de pólizas y atención al cliente**. En cambio, en el negocio de **no vida** son **la gestión de siniestros y atención al cliente** las opciones más votadas. Finalmente, en el **ramo de salud** la **gestión de siniestros y la gestión de IT** son las respuestas más valoradas por las aseguradoras.

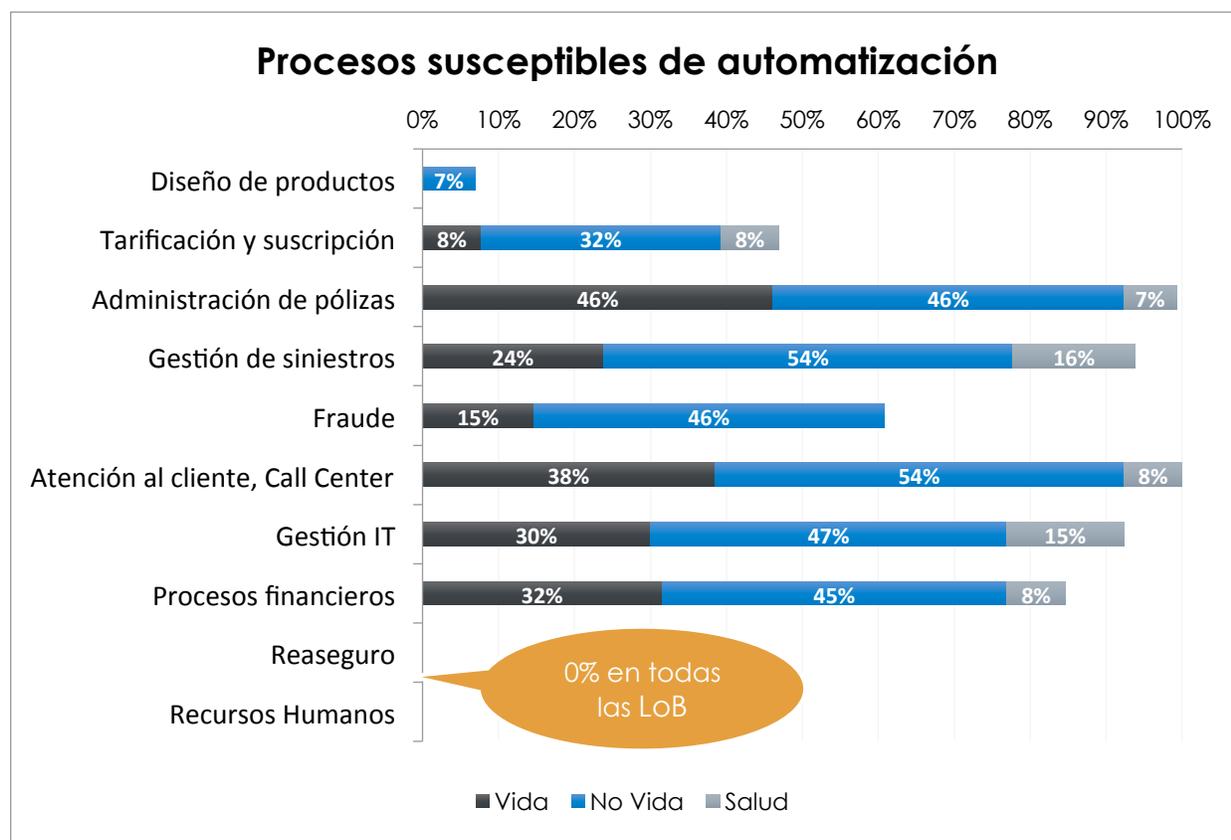


Figura 14 : Procesos susceptibles de automatización

En conclusión, y **de forma transversal** a las diferentes líneas de negocio, existe un **alineamiento entre los procesos más susceptibles** de automatizar (administración de pólizas, gestión de siniestros, atención al cliente y gestión IT) **y las iniciativas ya en marcha o planificadas (figura 13)**

No obstante lo anterior, llama la atención que los procesos de reaseguro y recursos humanos se hallen entre las iniciativas de automatización desplegadas, y que los mismos no sean considerados susceptibles de automatizar individualmente por las compañías.

Factores clave de la automatización

A este respecto, las compañías consideran la **definición del business case y la mejora de la eficiencia operacional** como los factores preponderantes a la hora de definir su estrategia de automatización, según muestra el gráfico a continuación (figura 15):

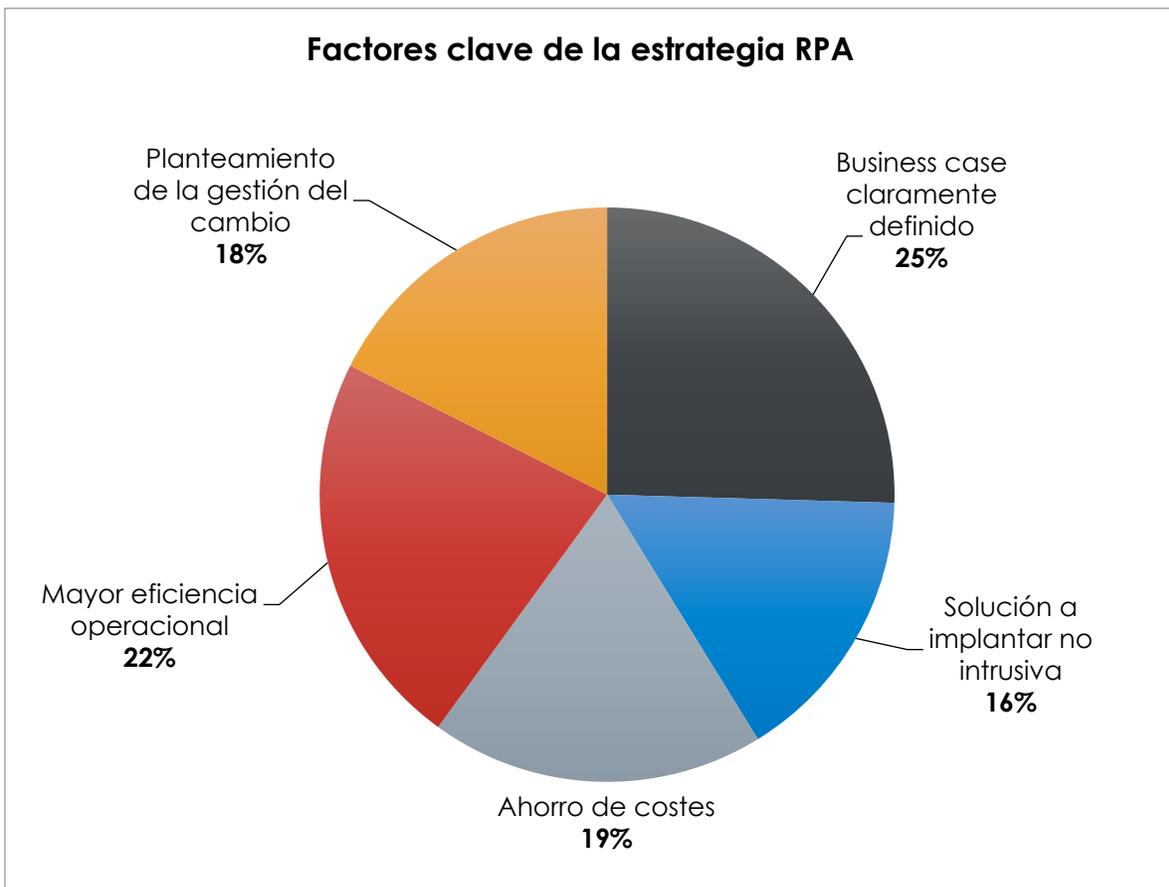


Figura 15 : Factores clave de la estrategia de automatización

La justificación, en términos económicos, de la utilización de la robótica es un factor crítico a la hora de desarrollar las estrategias de automatización. El análisis coste-beneficio de aplicar estas tecnologías en las pruebas de concepto, probablemente demuestren que se producirán mejoras en su aplicación. Pero para diseñar una correcta estrategia no bastará con los resultados obtenidos en estas pruebas iniciales, si no que se debe proceder a verificar la escalabilidad de las soluciones y a determinar todos los costes a incurrir en su futuro despliegue, y por tanto los ratios de eficiencia operacional de las compañías.

Otros factores a tener en cuenta por parte de las compañías son la **gestión del cambio, el ahorro de costes y el carácter no intrusivo de las soluciones** robóticas a implantar. No queremos dejar de comentar la posición que ocupa el factor de la **gestión del cambio** para las aseguradoras encuestadas. Sin lugar a dudas, el impacto que la robótica va a producir en las organizaciones va a ser muy relevante, y por ello debe cobrar especial protagonismo en el desarrollo de la estrategia de automatización. La definición y puesta en marcha del programa, que gestione correctamente el alineamiento de las personas y la organización con el despliegue de la automatización, será uno de los factores críticos de éxito en el desarrollo de la estrategia.

4. Modelos de pricing y de gobierno.

La adopción de nuevas tecnologías, siempre conlleva cuestiones relativas al **precio de estas soluciones (pricing)** y a las **estructuras organizativas** que deben dar soporte a la nueva operativa de las compañías (**gobierno**). Estos dos aspectos influyen notablemente en el desarrollo de la estrategia de despliegue de la automatización en las organizaciones. En consecuencia hemos considerado relevante conocer las opiniones de las aseguradoras a este respecto como capítulo final del presente informe.

Las políticas de pricing tanto de software-vendors de las soluciones de robótica, como de los integradores de las mismas, ofrecen múltiples posibilidades que deben adecuarse al perfil de cada organización en los procesos de selección de los proveedores de automatización. La información relativa a las políticas de pricing aportada por los proveedores, junto con las preferencias de cada organización, configurará la decisión final a adoptar.

Preferencias sobre modelos de pricing

Las opciones de pricing (figura 16) vinculadas al **precio por resultados, al precio por dedicación y a RaaS** (Robot as a Service) han sido las más valoradas por las compañías:

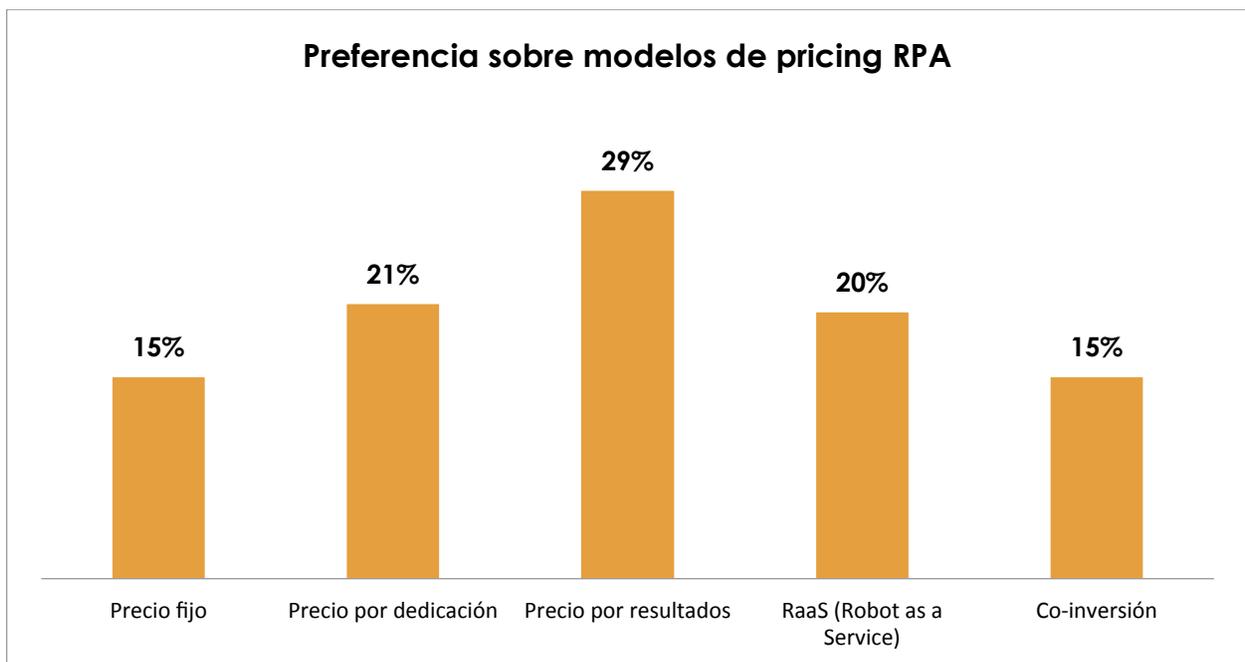


Figura 16 : Preferencia sobre modelos de pricing de robotización

El **precio por resultados** aparece como la opción preferida en este apartado, demostrando que las aseguradoras apuestan por modelos donde los resultados esperados sean el driver fundamental del establecimiento del precio a pagar en el despliegue de estas soluciones. Modelos más tradicionales, como **el precio por dedicación**, figura como la segunda preferencia en sus opiniones, dejando patente que la cultura de las compañías influye de manera notable en sus decisiones de precio. La opción de **RaaS**, es la preferida en tercer lugar, lo que demuestra el interés del mercado en los nuevos modelos de pricing basados en cloud y que figurarían como una extensión a sus experiencias con otros modelos pricing SaaS (Software as a Service).

Tratamiento de la inversión

En lo referido a la **gestión de las inversiones** en el despliegue de la automatización (figura 17), las aseguradoras optan de manera mayoritaria por **capitalizar como inversión** los costes incurridos en los procesos de automatización, práctica habitual en el tratamiento contable de los proyectos de tecnología en las compañías.

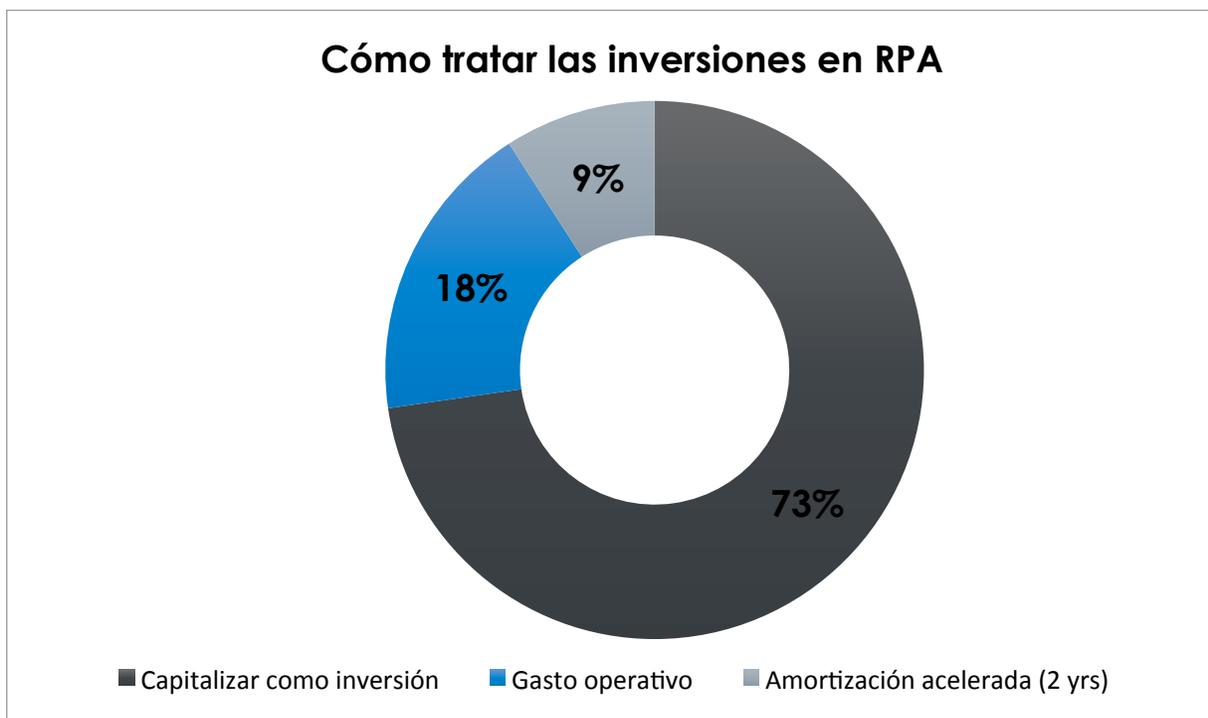


Figura 17 : Tratamiento de las inversiones en automatización

Modelos de gobierno

Dentro del desarrollo de la estrategia de automatización, **los modelos de gobierno** (figura 18) constituyen una pieza esencial en la adecuada implantación de estas tecnologías. Vuelve a influir en este apartado, el perfil de la aseguradora para optar por las valoraciones presentes en la encuesta, siendo determinante su estrategia de aprovisionamiento de servicios IT.

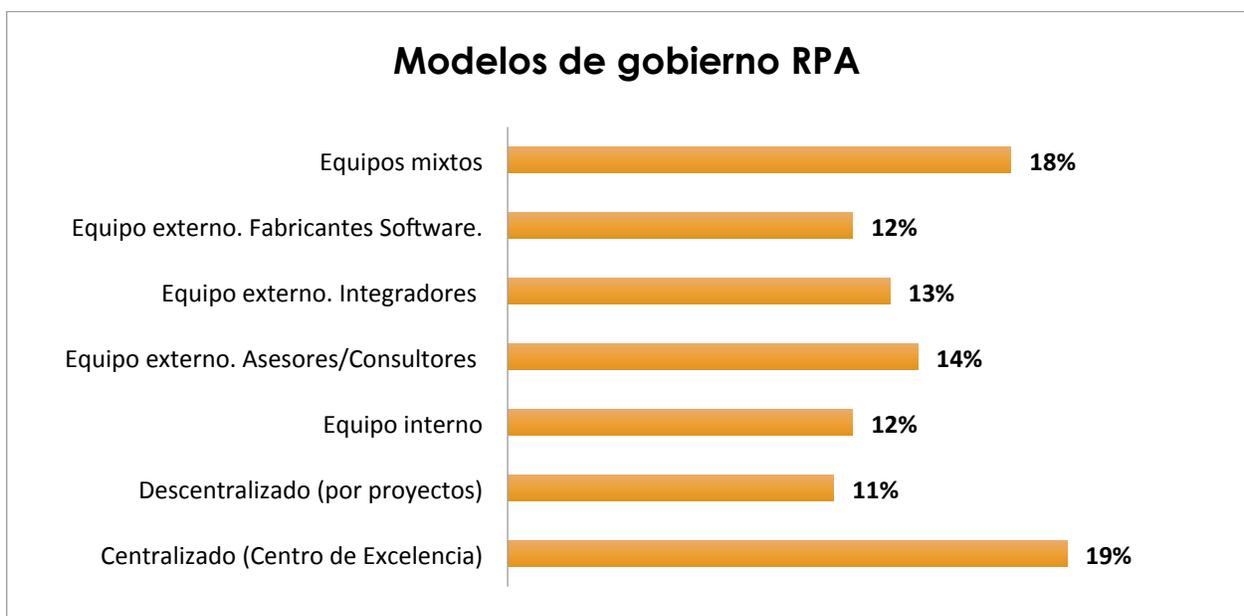


Figura 18 : Modelos de gobierno para la automatización

La utilización de una estructura centralizada, habitualmente denominada **centro de excelencia**, es la opción más valorada por los encuestados. Los **equipos mixtos** (internos/externos) y **los equipos externos** soportados por compañías de consultoría o por integradores, figuran entre los siguientes modelos preferidos por las compañías consultadas. La **descentralización** es la opción menos apreciada en la encuesta, seguida de las estructuras basadas en **equipos internos y en proyecto**. El hecho de que la mayoría de las entidades se incline por un **modelo centralizado** (centro de excelencia), indica la necesidad de **asegurar un buen sistema de organización y gobierno tanto del impacto como de las propias iniciativas de automatización** en sus organizaciones.

5. Conclusiones y recomendaciones.

En este capítulo de conclusiones (figura 19), destacaremos aquellos aspectos clave derivados del análisis de las opiniones expresadas por la compañías encuestadas y que, según Avasant, recogen la actual situación del sector asegurador frente al reto de la automatización.



Figura 19 : Conclusiones

Ausencia de estrategia

En la gran mayoría de las respuestas aportadas por las compañías, la **ausencia de estrategia** de automatización se revela como el **factor determinante del limitado avance** de estas tecnologías en las aseguradoras. Figura como una de las principales barreras para su adopción, de la que se deduce la **consecuente falta de liderazgo para impulsar su despliegue**; liderazgo que -en el caso de existir- se balancea hacia las áreas de negocio o la dirección de operaciones. Sin embargo, es precisamente la definición de la estrategia de automatización una de las iniciativas previstas a corto plazo por las organizaciones de cara a implantar dichas soluciones, al tiempo que enfatizan la necesidad de realización del business case que justifique los resultados, así como la obtención de claras mejoras en su eficiencia operacional.



No existe sensación de urgencia

A pesar de que la automatización está avanzando a pasos agigantados en otros sectores de la industria, el **sector asegurador denota un sentimiento de no urgencia** en el despliegue de estas soluciones.

Casi todas las compañías encuestadas manifiestan estar realizando sus primeras aproximaciones a la utilización de la robótica mediante pruebas de concepto. No obstante, sus impresiones en cuanto a la inmediatez del impacto de RPA, el montante de las inversiones previstas a corto-medio plazo y su propio nivel de preparación, dejan patente la **escasa importancia que otorga el sector seguros a la automatización** y a la celeridad con que afrontar los cambios derivados de su implantación.



Administración de pólizas Gestión de siniestros Atención al cliente

Según los resultados analizados, existe una clara tendencia a utilizar la robótica en pos de mejoras en la eficiencia de la operación de las aseguradoras. Es por tanto lógico que las aseguradores dirijan sus iniciativas de automatización hacia los mega-procesos de la cadena de valor que más influyen en los indicadores de **eficiencia operacional: administración de pólizas, gestión de siniestros y atención al cliente**. Sin duda, la optimización de la eficiencia de dichos mega-procesos mediante su automatización redundará de forma indirecta en la agilidad en el trato con los clientes y, en consecuencia, en su experiencia en el uso del seguro.



Orientación a resultados

En opinión de las compañías encuestadas, la automatización se encuentra íntimamente ligada a la obtención de resultados. Del mismo modo, **destaca la importancia concedida a la elaboración de los business cases** que demuestren las mejoras económicas a obtener de la aplicación de la robótica en los procesos de las aseguradoras. En muchos casos, los resultados del business case se limitan a la viabilidad de la prueba de concepto y en términos de aumento de productividad, aunque deberían ampliarse a otros objetivos y poner especial énfasis en la escalabilidad futura de la robótica (ver figura 4).

 **Centro de excelencia**

El modelo de gobierno para gestionar la automatización representa, sin duda, un elemento clave a la hora de coordinar y gestionar sus iniciativas, sus roles, sus responsabilidades y sus impactos en la organización. A este respecto, **las aseguradoras se inclinan por el establecimiento del centro de excelencia como punto neurálgico de la automatización**. Desde éste se concentrará el despliegue de la estrategia (una vez definida), se gestionarán las iniciativas, y se activarán los procesos de gestión del cambio necesarios para la correcta adopción de la automatización en la organización.

De este modo, se hace necesario articular los mecanismos necesarios para afrontar con garantía de éxito los retos y desafíos que la automatización representa y va a representar para el sector asegurador.

Avasant pone a disposición del sector asegurador y recomienda la utilización de su marco metodológico (figura 20), para formular y ejecutar la estrategia de automatización inteligente y que proporcione completa cobertura a los aspectos clave analizados en este informe. Esta metodología se sustenta en una oferta de servicios de asesoramiento clave (figura 21) para el correcto despliegue de la automatización en las compañías y en consecuencia, para la obtención de los beneficios esperados de la estrategia definida (figura 22).



Figura 20 : Definición de la estrategia de automatización



Figura 21 : Oferta de servicios de asesoramiento para la automatización



Figura 22 : Beneficios del despliegue de la estrategia de automatización

ANEXO : Metodología del informe.

Compañías participantes :



Metodología :

OBJETIVOS Y EVALUACION DE IMPACTO

- | | | |
|---|---|---|
| 1 | ¿Cuál de las siguientes definiciones describe mejor los objetivos de la robotización automática de procesos? (seleccione 2 de las respuestas) | Porcentaje = frecuencia relativa sobre el total de respuestas obtenidas |
| 2 | ¿En qué medida considera que impactará la robotización de procesos AL SECTOR en los próximos años? | Porcentaje = frecuencia relativa sobre el total de respuestas obtenidas por rúbrica y columna |
| 3 | En su opinión, ¿qué barreras afronta la adopción de RPA en su compañía? (Seleccione 3 de ellas) | Porcentaje = frecuencia relativa sobre el total de respuestas obtenidas |
| 4 | ¿Cuál es la principal causa que ha frenado un despegue más rápido de las iniciativas RPA? (De 3 a 1, de mayor a menor relevancia) | Porcentaje = frecuencia relativa sobre el total de respuestas obtenidas |

Método Aplicado

LIDERAZGO Y NIVEL DE PREPARACIÓN

- | | | |
|---|---|--|
| 5 | ¿Quién lidera la estrategia de robotización en su organización? | Porcentaje sobre total de respuestas |
| 6 | En su opinión, ¿cuál de los siguientes es el nivel que mejor describe su preparación frente a iniciativas RPA? (Escoja sólo una opción) | Porcentaje sobre total de respuestas |
| 7 | Seleccione, de entre las siguientes opciones, la que mejor describa la situación actual en su compañía: | Porcentaje sobre total de respuestas de cada ramo |
| 8 | ¿Cuál es el rango de inversión que planea destinar anualmente a iniciativas RPA en los próximos 3 años? | Porcentaje sobre total de respuestas por año de proyección |

ESTRATEGIA DE DESPLIEGUE

- | | | |
|----|--|---|
| 9 | ¿Ha iniciado o considera emprender alguna de las iniciativas de robotización siguientes? | Porcentaje = Frecuencia relativa al total de respuestas, diferenciado para actuales y futuras. No totaliza al 100% porque la respuesta no es obligatoria, lógicamente, dado que no todas las entidades tienen iniciativas actuales o futuras en cada rúbrica. |
| 10 | ¿Cuál de los siguientes procesos entiende más susceptibles de robotización en su organización? | Porcentajes = frecuencias relativas al total de respuestas, diferenciado para cada ramo. No totaliza al 100% porque la respuesta no es obligatoria, lógicamente, dado que no todas las entidades operan en todos los ramos y por su propio criterio sobre qué proceso de su compañía son o no susceptibles de robotización. |
| 11 | Indique, por orden de relevancia, qué aspecto pondera en mayor medida dentro de una estrategia RPA (De 5 a 1, de mayor a menor relevancia) | Porcentaje (frecuencia relativa) sobre total de respuestas recibidas |
| 12 | ¿Qué modelo de pricing cree que es mas adecuado para las iniciativas RPA (por orden de preferencia de 4 a 1 en orden descendente) | Porcentaje (frecuencia relativa) sobre total de respuestas recibidas |
| 13 | ¿Cómo se deberían tratar las inversiones en las iniciativas RPA? (Escoger una sola opción) | Porcentaje (frecuencia relativa) sobre total de respuestas recibidas |
| 14 | ¿Qué modelo de gobierno cree que es más adecuado para las iniciativas RPA (De 7 a 1, de mayor a menor adecuación) | Porcentaje (frecuencia relativa) sobre total de respuestas recibidas |

Ricardo Cruz-Estadao
Managing Partner
email: ricardo.cruz@avasant.com

Helena de Rueda
Directora
email: helena.derueda@avasant.com