



¿Usted, yo o nosotros?

La reinención digital en el sector global de los seguros

Informe ejecutivo

Estrategía Digital

Cómo pueden ayudar IBM Digital Strategy e iX

Somos inconformistas y realistas, que combinan estrategia, tecnología y creatividad para afrontar cada uno de los retos del cliente. Imaginamos los negocios que determinarán el mundo del mañana y ayudamos a nuestros clientes a convertirlos en una realidad. Descubrimos ideas y conocimientos a partir de los datos que otros no pueden ver y mediante el uso de IBM Design Thinking generamos planteamientos de cómo progresar. Afianzamos todas las estrategias centrándonos en proporcionar una experiencia superior, a clientes, empleados y accionistas. Todo lo que llevamos a cabo genera un impacto cuantificable a escala. Para obtener más información, visite ibm.com/ibmix.

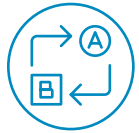
Reinventar la empresa

El sector asegurador global es conservador. A pesar del profundo cambio tecnológico del último cuarto de siglo, muchas aseguradoras líderes han adoptado una postura de “esperar y ver”. Los temores a desafiar a unas comunidades de mediadores muy potentes y exigentes, combinados con una “vinculación de clientes” casi extrema en muchas líneas de negocio, han frenado la candente plataforma de disrupción que ha resplandecido claramente en otros sectores, como por ejemplo el del comercio minorista, salud y bancario. Pero la innovación disruptiva en sectores adyacentes empieza finalmente a acelerar el cambio en seguros. Al mismo tiempo, la aparición de una pujante comunidad de tecnología de seguros (insurtech) facilita a las aseguradoras la rápida adopción de un concepto al que llamamos Digital Reinvention, o Reinención digital.

Volver atrás

Cualquiera que en los últimos 20 años haya accedido a la página web de una de las principales aseguradoras para informarse o renovar una póliza de daños o accidentes, reconocerá que el sector asegurador no se encuentra en la vanguardia de la innovación digital. La funcionalidad, e incluso el aspecto, muchas veces dan la impresión de viajar en el tiempo hasta el 1997. Para muchas aseguradoras, protegidas por la normativa y que dan servicio a consumidores no demasiado propensos a cambiar de compañía, la motivación nunca ha sido suficientemente alta como para adoptar las importantes inversiones y realizar los cambios organizativos y culturales, necesarios para transformar en clave digital sus organizaciones de una forma fundamental.

Esta realidad se refleja en los datos de una reciente encuesta del IBM Institute for Business Value entre más de 2 200 ejecutivos globales, realizada en colaboración con la Economist Intelligence Unit. Mientras que el 55% de todos los ejecutivos de negocio global encuestados afirman que las cadenas de valor tradicionales se ven sustituidas por nuevos modelos de valor en sus respectivos sectores, solo el 44% de ejecutivos del sector asegurador están de acuerdo. Quizás aún más elocuente, mientras que el 51% de todos los ejecutivos de negocio encuestados afirmaron que las fronteras entre sus sectores y los demás se están difuminando, solo el 37% de los ejecutivos de seguros comparten una opinión similar. Y mientras que el 55% de todos los encuestados globalmente dijeron que la competencia de nuevos e inesperados entrantes impacta directamente en su negocio, sólo el 46% de los ejecutivos de seguros detectaron un problema similar.¹



44% de ejecutivos del sector asegurador encuestados afirman que las cadenas de valor tradicionales se ven sustituidas por nuevos modelos



37% de ejecutivos del sector asegurador encuestados indican que las fronteras entre su sector y los demás se están difuminando



46% de ejecutivos del sector asegurador encuestados dicen que la competencia de entrantes nuevos e inesperados empieza a impactar su negocio

¿Usted, yo o nosotros?

Claramente, a nivel global, el sector asegurador ha sido relativamente inmune a los azares de la disrupción digital. En un reciente informe de Willis Towers Watson, por ejemplo, el 74% de los ejecutivos de seguros, identifican la reticencia del sector a adoptar nuevas tecnologías digitales.² Y el 58% de ejecutivos encuestados en un artículo de The Actuary de 2017 perciben que el sector en su conjunto va por detrás de otros servicios financieros en la implementación de tecnologías digitales.³

Los análisis sugieren que el sector asegurador está muy por detrás de los demás en su adopción de las tecnologías digitales, debido a 4 motivos principales. En primer lugar, las estrictas normativas del sector en muchas zonas geográficas, muchas veces han tenido el efecto de crear una barrera que impide su entrada, asfixiando de este modo la competencia potencial y real.⁴ En efecto, en el estudio IBM Institute for Business Value C-suite más reciente, el 81% de ejecutivos de seguros citan la regulación como el factor externo más importante que afecta a su negocio.⁵ En segundo lugar, en muchas líneas de negocio, los clientes habitualmente adoptan de forma predeterminada una mentalidad de “más vale malo conocido que bueno por conocer”. Por lo tanto, la inercia de los clientes en el sector asegurador tiene un nivel muy alto: hasta el 65% de clientes de seguros creen que los costes del cambio de proveedor supera las ventajas, aunque no estén satisfechos con sus aseguradoras.⁶

En tercer lugar, los seguros, más que la mayoría de otros tipos de productos o servicios, se basan en la relación y la confianza establecidas. Hasta el 43% de clientes dicen tener un alto nivel de confianza en su aseguradora.⁷ Los clientes necesitan sentir que la aseguradora estará a su lado en el caso de que se produzca un siniestro y que estará dispuesta a pagar una compensación. Los nuevos proveedores suelen tener dificultades para inspirar esta confianza de una forma rápida – o económica. Y en cuarto lugar, construir una aseguradora no es un tema trivial. Solamente el coste potencial de la seguridad y privacidad de datos es substancial.

Crear

Pero a pesar de la distancia entre el sector asegurador y la periferia de la innovación tecnológica, numerosas actividades o sectores adyacentes al asegurador – y que directamente dependen de los seguros – han estado liderando la oleada digital.

En el sector del automóvil, por ejemplo, tradicionalmente una gran fuente de productos y servicios aseguradores, la tecnología está cambiando rápidamente, no solo quién es el propietario del vehículo sino también los vehículos en sí. Con el éxito de las aplicaciones de servicios de transporte y empresas tales como Lyft, Uber y Didi, menos consumidores están adquiriendo vehículos. La conducción autónoma, por otro lado, está cambiando de forma fundamental tanto la responsabilidad como la cobertura de los seguros, tanto del conductor como del programador.

De forma similar, el auge de Internet de las Cosas (IoT) y sus dispositivos inteligentes asociados, hogares inteligentes, monitorización inteligente de la salud en tiempo real y una multitud de otras innovaciones que actualmente ya se han generalizado o lo harán pronto, están redefiniendo los productos y modelos tradicionales del sector asegurador.

Al mismo tiempo, la revolución de la tecnología financiera (fintech) que ha afectado tan visiblemente al sector de la banca y los mercados financieros, en la actualidad se está acelerando en seguros. Las empresas de tecnología de seguros, o insurtechs, se están preparando para explotar los puntos débiles y vulnerabilidades de las aseguradoras tradicionales y sus modelos de seguros establecidos. Aunque todavía en una fase relativamente embrional, si no controlada, el auge de las insurtechs puede ser, en breve, una amenaza para los pilares del sector.

Por ejemplo, en el área de los seguros entre particulares, nuevos entrantes como la británica Bought by Many, están creando sólidas comunidades de asegurados con intereses específicos de nicho. Ejemplos de ello son colectivos de personas con animales domésticos de una raza exótica concreta, personas interesadas en deportes extremos o que busquen seguros de viaje relacionados con una condición médica específica. Bought by Many negocia con las aseguradoras tradicionales para obtener condiciones imposibles de conseguir si los participantes negociaran por separado.⁸ Según informes de la compañía, sus miembros consiguen una media de ahorro de más del 18%.⁹ En los seguros médicos, la insurtech canadiense League conecta los miembros participantes a una red de servicios y prestaciones médicas a través de su aplicación móvil. Los miembros participantes reciben una variedad de planes médicos específicos a elegir, en lugar de tener un único plan general.¹⁰

Trov, con sede en California, un proveedor de seguro bajo demanda, ayuda a las personas a asegurar específicamente artículos concretos en lugar de asegurar la totalidad de las posesiones o el contenido. Hasta ahora solamente al alcance de las personas con gran poder adquisitivo para proteger activos tales como obras de arte o antigüedades de gran valor, los servicios bajo demanda de Trov están democratizando los seguros especializados.¹¹ Y la canadiense Plex AI está incorporando “machine learning” e inteligencia artificial (AI) en la telemática del automóvil para proporcionar a las compañías de seguros diagnósticos en tiempo real y analítica detallada, tanto del vehículo como del conductor.¹²

La startup de seguros Embroker, con sede en San Francisco, utiliza tecnologías digitales para prestar servicios de mediación de seguros a pequeñas y medianas empresas. Aplicando su propio software y análisis predictivo, Embroker simplifica el descubrimiento, compra y gestión de pólizas de seguros a través de su plataforma digital.¹³ La startup ha estimado recientemente que sus clientes podrían ahorrar más de 2 millones de dólares en costes de primas.¹⁴

La startup de seguros Lemonade, con sede en Nueva York, utiliza la inteligencia artificial y una sólida plataforma digital para mejorar los procesos y aplicar economía del comportamiento con el fin de reducir el fraude. Al mismo tiempo, ofrece a sus clientes una experiencia única en la gestión de siniestros y prestaciones. Concretamente, Lemonade organiza grupos de homólogos para apoyar causas benéficas, carga cuotas iniciales y devuelve las primas no utilizadas al final del año a las entidades sin ánimo de lucro, personalmente seleccionadas por cada grupo.¹⁵ Además de un gran crecimiento en mercados con baja penetración de los seguros,¹⁶ Lemonade se jacta de tener un ratio de siniestralidad de menos de la mitad que la del sector en su conjunto.¹⁷

Y la startup de seguros de coches Metromile, con sede en San Francisco, utiliza la telemática para ofrecer seguros basados en el uso. El dispositivo telemático de Metromile utiliza el kilometraje para proporcionar precios personalizados del seguro.¹⁸ El ahorro de costes en la suscripción, que se trasladan a los titulares de las pólizas, se estima de 500 dólares por cliente y año.¹⁹

Aquellos que aún consideren tales amenazas como una quimera de la competencia, deberían reflexionar sobre las posiciones de algunas grandes marcas hace 15 años, cuando se enfrentaron al negocio por Internet directo a cliente. O podemos considerar Blackberry, un dispositivo que muchos profesionales veían como esencial hace solamente 10 años. También podemos pensar en el colapso progresivo de importantes fuentes de ingresos en la banca, como el intercambio de divisas o el préstamo al consumo.

Como consecuencia del gran número de “micro-disrupciones” que se han producido globalmente en el sector asegurador, creadas por los insurtechs y otras compañías, las organizaciones más dinámicas ya están reaccionando, mediante la aplicación de la tecnología digital a sus funciones, operaciones y fidelización de asegurados actuales y potenciales (ver Figura 1).

Figura 1*Micro-disrupciones y cadena de valor del sector asegurador.*

	Marketing y desarrollo de productos	Adquisición de asegurados	Suscripción	Administración de pólizas y gestión de activos	Siniestros y prestaciones
Agregación		●			
Blockchain			●	●	●
Cloud				●	
Computación cognitiva	●	●	●	●	●
Movilidad contextual		●	●		●
Analítica de cliente	●	●			
Drones					●
Datos geoespaciales			●		
Internet de las Cosas	●				●
Movilidad		●	●	●	●
Social		●		●	●
Telemática	●		●		●
Datos meteorológicos			●		●

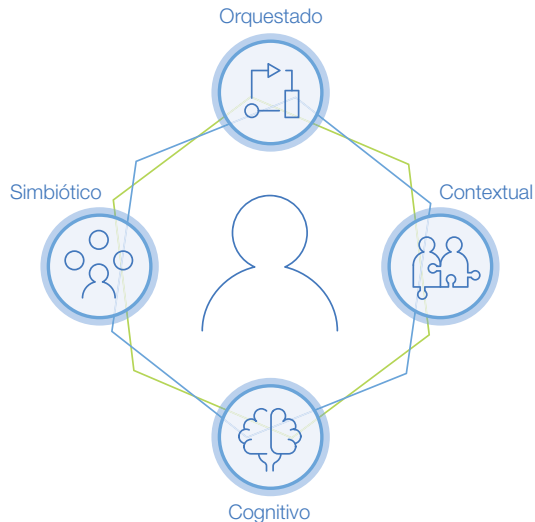
Fuente: análisis del IBM Institute for Business Value.

Suficiente fortaleza

La mejor manera de entender el entorno al cual se enfrenta el sector asegurador es en lo que llamamos la economía “todos con todos” (E2E). La economía E2E está formada por 4 elementos distintos: esta *orquestrada*, se basa en ecosistemas de negocio tanto colaborativos como transparentes. Es *contextual*, en el sentido de que las experiencias del cliente y de la empresa están calibradas y son relevantes en sus acciones y necesidades específicas. Es *simbiótico*, en el sentido de que todo el mundo y todas las cosas, incluidos los clientes y las empresas, dependen mutuamente entre sí. Y es *cognitivo*, caracterizado por capacidades predictivas y de autoaprendizaje, soportadas por el uso intensivo de datos (ver Figura 2).

Figura 2

La economía de todos con todos consiste en 4 elementos.



Fuente: análisis del IBM Institute for Business Value.

Redefinición de la suscripción y la vinculación

Una reaseguradora líder utiliza el análisis de grandes datos y la computación cognitiva para reinventar digitalmente el proceso de suscripción. Con la ayuda de la inteligencia artificial (AI), utiliza datos para explorar perspectivas históricas del riesgo, anticipando al mismo tiempo el futuro con la ayuda de modelos de riesgo predictivo. Esto permite a las aseguradoras evaluar el riesgo de forma más rápida y fiable, con la ayuda del “machine learning” y otras capacidades. Al mismo tiempo, los procesos de suscripción se están simplificando para reducir los costes de los seguros.

En este contexto, la Reinención digital™ combina varias tecnologías digitales, tales como cloud, inteligencia artificial (AI), cognitivas, móvil e IoT, para redefinir las relaciones entre clientes y empresas. Implica la creación u orquestación de experiencias únicas y convincentes para los clientes y otros grupos de interés, por medio de ecosistemas de negocio emergentes. Las empresas digitalmente reinventadas con más éxito establecen una plataforma de relación y vinculación con sus clientes, que actúa como habilitador, conducto y socio.²⁰

La Reinención digital es posible, de hecho inevitable, en la economía E2E. El concepto de Reinención digital difiere tanto de la digitalización de capacidades o funciones individuales, como del proceso de transformación digital de los procesos o actividades de negocio más importantes (ver Figura 3).

Figura 3

La Reinención digital sigue un trayecto que se inicia con la digitalización y que avanza a través de la transformación digital.



Fuente: análisis del IBM Institute for Business Values.

Para prosperar frente a la disrupción causada por la tecnología, las aseguradoras deben buscar estrategias que se extiendan más allá de la digitalización tradicional e incluso la transformación digital, como por ejemplo el paso a los seguros online. Por ejemplo, en los seguros de automóvil, las aseguradoras deben interactuar inmediatamente con los clientes en cuanto se detecte, a través de la telemática inteligente, un aumento del riesgo. En los seguros del hogar, las aseguradoras deben colaborar con los clientes para anticiparse y mitigar las pérdidas antes de que sucedan, mediante sistemas y alertas inteligentes en el hogar, entre otras herramientas. Por último, en los seguros de vida, las aseguradoras necesitan ampliar la cobertura del seguro en los grupos de perfiles de cliente similares, aunque simultáneamente individualicen o personalicen las pólizas de forma significativa.

La Reinención digital va mucho más allá de la transformación. Implica volver a imaginar de manera sustancial la forma en que las aseguradoras operan e interactúan con los asegurados y otros grupos de interés. Implica un amplio conjunto de aplicaciones digitales, tales como la construcción de relaciones profundas y colaborativas, a través de ecosistemas totalmente integrados. La Reinención digital no es fragmentaria o específica. Obliga a replantearse el funcionamiento del negocio de los seguros y la interacción con socios, clientes, la economía y la sociedad en su conjunto.

Algunas de las principales aseguradoras ya empiezan a llevar a cabo actividades coherentes con la Reinención digital y la economía E2E. El Progressive Insurance Group, de EE.UU., lanzó su Business Innovation Garage, que ayuda a los empleados a poner a prueba nuevas ideas.²¹ La compañía State Farm Insurance, de Illinois, colabora con la compañía Openbay, de Massachusetts, para incluir los productos de State Farm en su mercado online de mantenimiento de automóviles, para que los conductores puedan comparar cotizaciones de reparación y mantenimiento de vehículos, así como concertar visitas de forma sencilla y transparente.²² Por último, la francesa AXA estableció su unidad de innovación digital, AXA Lab, en Silicon Valley, California, para estar conectado con los innovadores locales, pilotando y lanzando iniciativas digitales.²³

La compañía USAA redefine y mejora la experiencia de cliente de sus miembros

USAA utiliza el análisis predictivo para anticiparse a los cambios en la vida de sus clientes, para prestar servicios personalizados de forma proactiva, automatizados a escala. Colaborando con éxito con varias startups insurtechs, emplea un conjunto de tecnologías digitales, tales como un asistente virtual por móvil, para ofrecer a sus miembros soluciones individualizadas. Las experiencias altamente personalizadas de los miembros de USAA han reducido los índices de abandono, al mismo tiempo que aumentado significativamente la calidad del servicio.²⁴

Figura 4
El entorno operativo de la Reinversión digital gira alrededor de las nuevas experiencias.



Fuente: análisis del IBM Institute for Business Value.

¿Usted, yo o nosotros?

Todo o nada

El éxito de la Reinversión digital depende de que las aseguradoras persigan un nuevo foco estratégico, generen nuevas capacidades y establezcan nuevas formas de trabajo (ver Figura 4).

Perseguir un nuevo foco

Las aseguradoras deben desarrollar nuevas formas de materializar y monetizar el valor. Algunas de las iniciativas podrían ser diseñar nuevos modelos de negocio, acceder a nuevas formas de financiación y desarrollar formas mejores y más holísticas de evaluar el riesgo. Los líderes de la Reinversión digital también deberán crear estrategias y ejecutar planes para ofrecer experiencias profundas y contextuales a los asegurados.

Crear nuevas capacidades

Las mejores aseguradoras digitalizarán productos, servicios y procesos que ayuden a redefinir las experiencias de los asegurados. Deberán avanzar incorporando análisis predictivo y computación cognitiva, junto con IoT y automatización, para crear entornos operativos ágiles, flexibles y totalmente integrados.

Establecer nuevas formas de trabajo

Las aseguradoras líderes identificarán, conservarán y adquirirán el talento necesario para crear y sostener sus organizaciones digitales. Crearán y perpetuarán culturas impregnadas de innovación, incorporando mentalidad de diseño (tipo “design thinking”), trabajo ágil y experimentación audaz. También contextualizarán las prioridades de la organización en el marco de los ecosistemas de negocio, buscando nuevas formas de colaboración y nuevas maneras de generar valor en todos los sistemas de interacción con terceros.

Adoptar un enfoque de autofinanciación

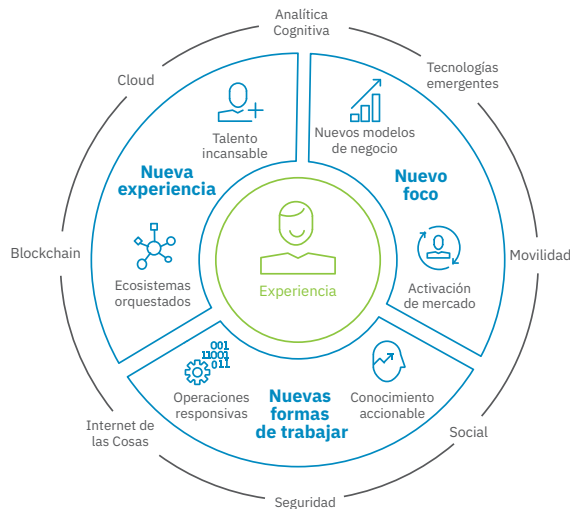
Los líderes desplegarán tecnología para impulsar la optimización y dar soporte al crecimiento escalable y la cuota de mercado. Por lo general, perseguirán inversiones digitales relacionadas con sus éxitos anteriores en el aumento de los ingresos asociado a la penetración en nuevos mercados.

Adoptar factores de impulso digital

Por último, serán muy competentes y expertos en tecnologías digitales. Al adoptar la Reinención digital en lugar de realizar avances incrementales, los líderes pueden trazar una hoja de ruta para adoptar enfoques basados en primeras experiencias en la planificación, que empleen las fortalezas de los socios del ecosistema para ayudar a conseguir objetivos mutuos (ver Figura 5).

Figura 5

El marco de la Reinención digital combina las fortalezas de los socios del ecosistema.



Aviva promueve con éxito un programa agresivo de innovación

La compañía británica Aviva ha iniciado con éxito una serie de iniciativas, incluida la inversión en startups a través de Aviva Ventures y la explotación de fuentes de datos totalmente nuevas mediante tecnologías relacionadas con IoT y AI, para promocionar la innovación y el desarrollo de nuevos productos. La compañía también aprovecha nuevas vías para capturar datos, incluyendo la telemática en tiempo real y la monitorización inteligente del hogar.²⁵

Fuente: análisis del IBM Institute for Business Values.

Y el ritmo continúa

Para emprender el camino hacia la Reinversión digital, los ejecutivos de seguros pueden dar 4 pasos iniciales: imaginar posibilidades, crear pilotos, intensificar el desarrollo de capacidades y orquestar entornos.

Paso 1: Imaginar posibilidades

Lleve a cabo sesiones de visualización basadas en “Design Thinking” para generar un modelo de reinversión definitivo. Mediante conversaciones en profundidad y análisis detallados de marketing, adquiera un mejor conocimiento de las necesidades, aspiraciones y deseos de los asegurados. Proponga nuevas ideas para mejorar la interacción y visualizar escenarios de cliente imprevistos.

Paso 2: Crear pilotos

Desarrolle prototipos por medio del desarrollo ágil, pruébelos con asegurados y sáquelos al mercado rápidamente para recibir opiniones y realizar iteraciones. Establezca comunidades de interés para crear entornos “seguros” en los cuales realizar pruebas beta de las innovaciones, e inclúyalas como una parte fundamental de los procesos de diseño y desarrollo.

Paso 3: Intensificar el desarrollo de capacidades

Aumente las capacidades digitales con iniciativas estratégicas y siga creando y desplegando las aplicaciones necesarias alineadas con el modelo operativo objetivo de Reinversión digital y estrategia de ecosistema. A medida que vayan evolucionando los pilotos, irán surgiendo impedimentos al desarrollo, poniendo de relieve limitaciones en las capacidades existentes. Promulgue una estrategia continua e iterativa para resolver estas limitaciones.

Paso 4: Orquestar ecosistemas

Ejecute las acciones por medio de un enfoque de reinversión holístico, en lugar de realizar una serie de soluciones puntuales, manteniendo un claro foco en las necesidades, aspiraciones y deseos más profundos de los asegurados, socios y otras partes. Utilice ecosistemas para expandir y alinear un conjunto más amplio de capacidades y para ayudar a crear y cumplir las promesas realizadas a los clientes.

Preguntas clave

- ¿Cómo puedo hacer que su estrategia digital sea suficientemente ambiciosa como para afrontar la disrupción?
- ¿Qué pasos puede dar para ser más ágil y, por tanto, estar mejor equipado para dar respuesta a los retos y oportunidades inesperados, cuando éstos surjan?
- ¿Cómo puede hacer que su fuerza laboral sea suficientemente abierta y flexible como para adoptar rápidamente nuevas formas de trabajo y nuevas prioridades estratégicas?
- ¿Qué acciones pueden ayudar al liderazgo a concebir mejor lo que quieren los clientes antes incluso de que lo sepan ellos mismos?
- ¿Cómo puede emplear mejor las tecnologías de automatización, tales como la tecnología “wearable”, IoT y robótica, para mejorar la eficiencia operativa, así como la identificación y gestión del riesgo?

Más información

Si desea obtener más información sobre este estudio del IBM Institute for Business Value, puede ponerse en contacto con nosotros en iibv@us.ibm.com. Siga [@IBMIBV](https://twitter.com/IBMIBV) en Twitter, y si desea obtener un catálogo completo de nuestros estudios o suscribirse a nuestro boletín mensual, visite: ibm.com/iibv.

Puede acceder a los informes ejecutivos del IBM Institute for Business Value en su dispositivo móvil descargando las aplicaciones gratuitas “IBM IBV” para teléfono o tableta, desde su tienda de aplicaciones.

El socio adecuado para un mundo en constante evolución

En IBM colaboramos con nuestros clientes, reuniendo conocimiento de negocio, investigación avanzada y tecnología, para ofrecerles una ventaja única en el entorno actual sujeto a rápidos cambios.

IBM Institute for Business Value

El IBM Institute for Business Value (IBV) forma parte de IBM Global Business Services y elabora conocimientos estratégicos basados en hechos para altos ejecutivos de negocio, sobre aspectos críticos de los sectores público y privado.

Informes relacionados

Berman, Saul J., Peter J. Korsten y Anthony Marshall. “Digital Reinvention in action: What to do and how to make it happen.” IBM Institute for Business Value. Mayo de 2016. ibm.biz/draction

Bieck, Christian y Mark McLaughlin. “Insurance 2025: Reducing risk in an uncertain future.” IBM Institute for Business Value. Marzo de 2017. ibm.biz/insurance2025

Bieck, Christian, Lynn Kesterson-Townes, Anthony Marshall e Indranil Nath. “Innovating insurance – Lessons from the world’s leading innovators.” IBM Institute for Business Value. Marzo de 2016. ibm.biz/innovate_ins

Autores

Craig Bedell es ejecutivo global de seguros de IBM Sales & Distribution Financial Services Leadership. Es miembro de la IBM Industry Academy, con más de 30 años de experiencia en el sector asegurador y más de 10 años ofreciendo liderazgo estratégico para soluciones analíticas del sector asegurador. Puede ponerse en contacto con Craig en LinkedIn, en bit.ly/CBedell, y correo electrónico cbedell@us.ibm.com.

Christian Bieck es el líder global de seguros del IBM Institute for Business Value. Economista de formación, ha trabajado en varios cargos del sector de seguros en Europa, antes de unirse a IBM como investigador y consultor de procesos. Puede ponerse en contacto con Christian en LinkedIn, en bit.ly/CBieck, Twitter [@chbieck](https://twitter.com/chbieck) y correo electrónico christian.bieck@de.ibm.com.

Anthony Marshall director de investigación en el IBM Institute for Business Value. Anthony ha realizado varias consultorías con clientes de EE.UU. y globales. Puede ponerse en contacto con Anthony en LinkedIn, en bit.ly/AnthonyMarshall, Twitter [@aejmarshall](https://twitter.com/aejmarshall) y correo electrónico anthony2@us.ibm.com.

Stefan Riedel is vicepresidente de seguros de Insurance Solutions Europe. Ha estado al servicio del sector asegurador durante más de 20 años, ocupando varios cargos de liderazgo en IBM. Puede ponerse en contacto con Stefan en LinkedIn, en bit.ly/StRiedel, Twitter [@StefanRiedelIBM](https://twitter.com/StefanRiedelIBM) y correo electrónico stefan_riedel@de.ibm.com.

Notas y fuentes

- 1 2016 Global Ecosystem Survey. IBM Institute for Business Value en colaboración con la Economist Intelligence Unit. (Datos inéditos.)
- 2 "New horizons: how diverse growth strategies can advance digitalisation in the insurance industry." Willis Towers Watson (MLTW). Enero de 2017. <https://www.willistowerswatson.com/en-GB/insights/2017/01/How-diverse-growth-strategies-can-advance-digitalisation-in-the-insurance-industry>
- 3 Seekings, Chris. "Insurers lag behind other financial services in adopting digital technologies." *The Actuary*. Enero de 2017. <http://www.theactuary.com/news/2017/01/insurers-lag-behind-other-financial-services-in-adopting-digital-technologies/>
- 4 O'Shea, Fergal, Andy Staudt y Rafal Walkiewicz. "On a digital highway without speed limits, how can insurers keep pace?" Willis Towers Watson (MLTW). Junio de 2017. <https://www.towerswatson.com/en-BM/Insights/Newsletters/Global/emphasis/2017/emphasis-2017-1-how-can-insurers-keep-pace-in-the-race-for-digitalization>; Ismail, Nick. "Insurance is falling behind when it comes to technology expectations." *Information Age*. Febrero de 2017. <http://www.information-age.com/customised-custom-winning-high-street-123464475/>
- 5 "Redefining Boundaries: IBM Global C-suite Study." IBM Institute for Business Value. 2015. <http://www.ibm.com/services/c-suite/study/study/>
- 6 Bieck, Christian y Lee-Han Tjioe. "Capturing hearts, minds and market share: How connected insurers are improving customer retention." IBM Institute for Business Value. Junio de 2015. ibm.com/business/value/insuranceretention
- 7 Ibid.
- 8 Heritage, Fred. "Bought By Many: Tipping the balance of insurance back in favour of customers." *Business Advice*. Enero de 2017. <http://businessadvice.co.uk/on-the-up/bought-by-many-tipping-the-balance-of-insurance-back-in-favour-of-customers/>
- 9 sabelle. "3 FinTech companies that promise to help us spend less time and money on insurance." Lendinvest. Abril de 2016. <https://blog.lendinvest.com/2016/04/3-fintech-companies-that-promise-to-help-us-spend-less-time-and-money-on-insurance/>

-
- 10 Mannes, John. "LEAGUE takes small business health benefits digital with \$25M Series A." *Techcrunch*. Junio de 2016. <https://techcrunch.com/2016/06/14/league-takes-small-business-health-benefits-digital-with-25m-series-a/>; Kritsonis, Ted. "This app lets you pick the healthcare you need instead of giving you a one-size-fits-all plan." *Digital Trends*. Marzo de 2016. <https://www.digitaltrends.com/mobile/league-health-insurance-app/>
 - 11 Sheiber, Jonathan. "Trov adds \$45 million for the global expansion of its on-demand insurance." *Techcrunch*. Abril de 2017. <https://techcrunch.com/2017/04/06/trov-adds-45-million-for-the-global-expansion-of-its-on-demand-insurance/>; Sawers, Paul. "On-demand insurance platform Trov raises \$45 million ahead of U.S. and global expansion." *Venturebeat*. Abril de 2017. <https://venturebeat.com/2017/04/06/on-demand-insurance-platform-trov-raises-45-million-ahead-of-u-s-and-global-expansion/>
 - 12 Anderson, Mark. "Startup Profile: Plex.ai Aims to Shake Up Auto Insurance With AI and the Blockchain." *IEEE Spectrum*. Junio de 2017. <http://spectrum.ieee.org/at-work/start-ups/startup-profile-plexai-aims-to-shake-up-auto-insurance-with-ai-and-the-blockchain>; Armstrong, Stephen. "Move over Bitcoin, the blockchain is only just getting started." *Wired*. Noviembre de 2016. <http://www.wired.co.uk/article/unlock-the-blockchain>
 - 13 "Embroker Secures \$12.2 Million in Funding to Transform Risk and Insurance Management for Businesses." *Business Wire*. Mayo de 2016. <http://www.businesswire.com/news/home/20160517005354/en/Embroker-Secures-12.2-Million-Funding-Transform-Risk>
 - 14 "Embroker Named to CB Insights' Fintech 250 List." Página web de Embroker. Junio de 2016. <https://www.embroker.com/blog/embroker-named-to-cb-insights-fintech-250-list>
 - 15 Fromm, Jeff. "How Startup Lemonade Is Redefining Insurance For Millennials." *Forbes*. Julio de 2017. <https://www.forbes.com/sites/jefffromm/2017/07/12/how-startup-lemonade-is-redefining-insurance-for-millennials/#32f94d0f11b0>
 - 16 Ibid.
 - 17 Flack, Tom. "Analysis: Lemonade by numbers." *Insurance Times*. Agosto de 2017. <http://www.insurancetimes.co.uk/analysis-lemonade-by-numbers/1422155.article>
 - 18 "Innovation In Insurance: How Technology Is Changing The Industry." Institute of International Finance. Septiembre de 2016. <https://www.iif.com/publication/research-note/innovation-insurance-how-technology-changing-industry>

- 19 Gensler, Lauren. "Fitbit For Your Car: Insurer Metromile Tracks Your Mileage And Bills Accordingly." *Forbes*. Noviembre de 2016. <http://www.rocketinspace.com/corporate-innovation/how-startups-are-disrupting-the-insurance-industry>
- 20 Berman, Saul J., Korsten, Peter J. y Marshall, Anthony. "Digital Reinvention in action: What to do and how to make it happen." IBM Institute for Business Value. Diciembre de 2016. <https://www.ibm.com/think/marketing/digital-reinvention-in-action-what-to-do-and-how-to-make-it-happen/>; Berman, Saul J., Leonelli, Nadia, Marshall, Anthony. "Digital Reinvention: Preparing for a very different tomorrow." IBM Institute for Business Value. Diciembre de 2013. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/digitalreinvention/>
- 21 Bieck, Christian, Lynn Kesterson-Townes, Anthony Marshall, Dr. Indranil Nath. "Innovating Insurance." IBM Institute of Business Value. Marzo de 2016. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/innovatinginsurance/>
- 22 Charniga, Jackie. "State Farm partners with Openbay for auto maintenance, repairs." *Automotive News*. Marzo de 2017. <http://www.autonews.com/article/20170313/RETAIL/170319954/state-farm-partners-with-openbay-for-auto-maintenance-repairs>
- 23 "All About AXA Lab." Página web de BlueDun. 6 de febrero de 2015. <http://blue-dun.com/2015/02/06/axa-lab/>
- 24 "USAA transforms member data from life events into valuable business practices." Casos de estudio sectoriales de IBM Insurance. <https://www-935.ibm.com/industries/insurance/case-studies.html>; "Digital Insurance in action: USAA's Digital-driven Customer-Centric DNA." *The Digital Insurer*. <https://www.the-digital-insurer.com/dia/usaas-digital-driven-customer-centric-dna/>; "Increasing customer engagement: How cognitive technology helps personalize and enhance the shopping experience." IBM. <https://www.ibm.com/watson/advantage-reports/cognitive-business-lessons/customer-engagement.html>
- 25 Royall, Kate. "Aviva invests in digital businesses with launch of venture capital fund." *Eastern Daily Press*. Diciembre 2015. <http://www.edp24.co.uk/business/aviva-invests-in-digital-businesses-with-launch-of-venture-capital-fund-1-4341934>; "The Future of General Insurance." *Marketforce*. 2016. <http://events.marketforce.eu.com/GIReport2016>; Lucas, Paul. "Aviva launches home assistance cover with Homeserve." *Insurance Business*. Febrero de 2017. <http://www.insurancebusinessmag.com/uk/news/breaking-news/aviva-launches-home-assistance-cover-with-homeserve-59932.aspx>

IBM España, S.A

Tel.: +34-91-397-6611
Santa Hortensia, 26-28
28002 Madrid
Spain

La página de inicio de IBM se encuentra en:

ibm.com

IBM, logotipo de IBM, ibm.com y Watson son marcas registradas de International Business Machines Corp., registradas en numerosas jurisdicciones de todo el mundo. Otros nombres de productos y servicios pueden ser marcas registradas de IBM o de otras empresas. Encontrará una lista actualizada de las marcas registradas de IBM en la web en "Información de copyright y marcas registradas" en : ibm.com/legal/copytrade.shtml

Este documento está vigente en la fecha inicial de publicación y está sujeto a cambios por parte de IBM sin previo aviso. No todas las ofertas están disponibles en todos los países en los que IBM opera.

LA INFORMACIÓN DE ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA "TAL CUAL" SIN GARANTÍA DE NINGÚN TIPO, NI EXPLÍCITA NI IMPLÍCITA, INCLUYENDO, PERO NO LIMITÁNDOSE, A LAS DE COMERCIALIZACIÓN, ADECUACIÓN A UN PROPÓSITO DETERMINADO Y A LAS GARANTÍAS O CONDICIONES DE NO INFRACCIÓN. Los productos de IBM se garantizan de acuerdo con los términos y condiciones de los acuerdos bajo los que se proporcionan.

Este informe solo tiene carácter de orientación general. No pretende sustituir al estudio detallado o el ejercicio de un juicio profesional. IBM no se responsabilizará de las pérdidas que puedan ocasionarse en cualquier organización o persona que utilice información de esta publicación.

Los datos utilizados en este informe pueden haberse obtenido de fuentes de terceros e IBM no verifica, válida o audita de forma independiente tales datos. Los resultados obtenidos por el uso de dichos datos se proporcionan "tal cual" e IBM no los representa ni los garantiza, de forma expresa o implícita.

© Copyright IBM Corporation 2018

GBE03887-ESES-00

IBM[®]