

INNOVACIÓN EN SERVICIOS

LO ÚNICO «SEGURO»

Luigi D’Alvano

El dinamismo que caracteriza a las empresas de servicio requiere una atención permanente de sus prácticas de innovación. ¿Qué están haciendo las empresas de seguros para enfrentar los retos inmediatos? El foco estará en alinear los procesos de innovación con las necesidades de los clientes: encontrar soluciones de mayor valor para los asegurados, integrar la plataforma tecnológica de la empresa a las redes de puntos de servicio y mejorar los mecanismos de comunicación.

EL SECTOR SERVICIOS ha sido definido tradicionalmente como un complemento del sector de manufactura. Pero ha crecido de tal manera que se ha convertido en un elemento clave para la competitividad de las economías. El continuo lanzamiento de nuevos productos y servicios, que rápidamente adquieren rasgos «genéricos», coloca la necesidad de innovar en el centro de la estrategia competitiva de las organizaciones. Por esta razón, cada día existe mayor consenso acerca de la importancia de conocer las prácticas de innovación de las organizaciones de servicios en Venezuela. Ejemplos son las empresas de seguros, caracterizadas por una creciente competencia en medio de un estricto marco regulador.

Las fuerzas del cambio

En los primeros estudios acerca de la relación entre la innovación industrial y la dinámica del crecimiento económico, Joseph Schumpeter (1934) explicó cómo el desarrollo económico era conducido por la innovación a través de procesos dinámicos de «destrucción creativa», en los cuales las nuevas tecnologías reemplazaban las existentes. Durante las últimas dos décadas, un conjunto de fuerzas sociales y tecnológicas han impulsado este proceso en el sector de las empresas de seguros.

La primera fuerza de cambio proviene de la rápida evolución de las tecnologías de información y comunicación (Schulte-Noelle, 2001). El desarrollo de *hardware* y *software* más avanzados ha puesto a la disposición de las organizaciones herramientas de procesamiento de datos a costos asequibles, así como la posibilidad de trabajar, relacionar y analizar bases de datos más extensas y complejas, que generan información de mayor valor para las organizaciones. La introducción de tecnologías de información y comunicación ha permitido a las empresas de seguros automatizar sus operaciones y fortalecer sus procesos internos para, posteriormente con la llegada de internet, acelerar el proceso de comunicación de los componentes de su cadena de servicio: los clientes (productores y casas de corretaje), usuarios (asegurados) y proveedores (talleres, clínicas, entre otros).

La segunda fuerza surge de los cambios demográficos: crecimiento de la población y aumento de la expectativa de vida. Esta situación presiona la estructura de los sistemas de seguridad social; en particular, el esquema de financiamiento de los sistemas públicos de pensiones, conocido como sistema de «reparto». Una tercera fuerza está asociada con la volatilidad de los mercados financieros: la globalización, los cambios regulatorios y la creciente sofisticación de los productos financieros que han creado un nuevo y complejo escenario para las inversiones que deben hacer las empresas de seguros como parte fundamental de su negocio.

Los seguros en Venezuela

Según datos de la Superintendencia de Seguros, para el 31 de diciembre del 2006, en el país operan 49 empresas, que cubren los ramos de vida, patrimoniales, autos y personas. Las primas cobradas equivalían a 10.493 millones de bolívares fuertes, lo que representó un incremento de 49,7 por ciento con respecto al año 2005. Los siniestros pagados alcanzaron la cantidad de 4.724 millones de bolívares fuertes. Los siniestros pendientes, netos de reaseguradores, alcanzaron la cantidad de 1.688 millones de bolívares fuertes, que representaban el 16 por ciento de la producción alcanzada para la fecha. Los gastos de administración y las comisiones alcanzaron 2.570 millones de bolívares fuertes, equivalentes al 24,5 por ciento de las primas cobradas.

En este sector se observa un grado importante de concentración de las ventas. Las primeras diez empresas representan el 69,8 por ciento de las primas cobradas, y las primeras 25, más del 85 por ciento. En Venezuela, el principal ramo de seguros es la cobertura de salud llamada «hospitalización, cirugía y maternidad (HCM)» (38,6 por ciento), seguida por el seguro de «automóviles» (29,3 por ciento).

Innovación en las empresas aseguradoras

Los temas tratados en el estudio están relacionados con las discusiones clásicas en el área de innovación:

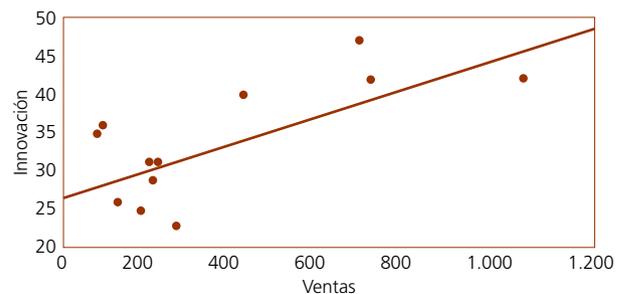
- La relación entre las ventas y el grado de desarrollo del proceso de innovación.

- El responsable de las actividades de innovación en la empresa.
- La identificación de las barreras a la innovación.
- Las principales actividades de innovación de la empresa.
- La principal fortaleza de la empresa para esta actividad.
- La trayectoria de innovación característica de la empresa.
- La tecnología de mayor impacto en el sector de Seguros.

El desarrollo del proceso de innovación en una empresa viene dado por la medida en que haya implementado prácticas gerenciales en las fases típicas del proceso de innovación: vigilancia, focalización, capacitación, ejecución y aprendizaje. El cuestionario se basó en el modelo de preguntas de la Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica (2004), que evalúa cada una de las cinco fases con una escala del 1 al 5. Aun considerando la limitación del tamaño de la muestra, los resultados muestran la relación entre el grado de desarrollo del proceso de innovación y el volumen de las ventas, buen indicio para esperar que mientras mayor sea el volumen de primas netas cobradas de la empresa de seguros más desarrollado se encontrará su proceso de innovación.

Innovación y ventas

(relación entre el desarrollo de la innovación en empresas aseguradoras venezolanas y sus ventas en millones de bolívares)



Para evaluar la posibilidad de que el grado de desarrollo del proceso de innovación estuviera relacionado con la estrategia del negocio se elaboró un índice a partir de doce preguntas relacionadas con los siguientes aspectos: estrategia, actividades, significado y asociación de la innovación con la ventaja competitiva de la empresa. Cada uno se evaluó con una escala del 1 a 5.

Las empresas que aparecen ubicadas por encima de la línea de regresión lineal tienen los mejores índices de estrategia. Esto permite pensar que el grado de desarrollo del proceso de innovación es el resultado, por una parte, de la disponibilidad de recursos que se origina en las ventas y, por la otra, de la importancia atribuida a la innovación en la estrategia de la empresa.

La mayoría de las actividades de innovación en las empresas de seguros se desarrollan bajo la responsabilidad de un grupo multifuncional, en lugar del clásico departamento de Investigación y Desarrollo de las empresas de manufactura. Este resultado es similar al encontrado en una reciente encuesta de innovación realizada en Europa (Miles y Tether,

2002). El líder o coordinador del proyecto está relacionado con el tipo de innovación emprendida. La innovación en productos y servicios se desarrolla mediante grupos multifuncionales, coordinados por la Gerencia de Producción Comercial o la de Mercadeo. En nueve empresas estos grupos están integrados por su personal y en tres de ellas participan, además, proveedores o clientes.

En el caso de las innovaciones de proceso existen distintas modalidades: un departamento responsable o un grupo multifuncional. En general, las unidades de Sistemas, Desarrollo Organizacional o Recursos Humanos suelen desarrollar este tipo de innovación. Adicionalmente, cinco empresas se apoyan en consultores externos para su desarrollo. Las innovaciones

FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO

- Aplicación del cuestionario: se contactaron treinta empresas y se logró entregar el cuestionario a 18 de ellas. Finalmente se recibieron respuestas de doce empresas. Diversos factores explican esta tasa de respuesta: temor a entregar información, falta de tiempo de la gerencia e incertidumbre sobre el uso y destino de la información.
- Representatividad de la muestra: las empresas estudiadas representan el sesenta por ciento de las primas netas cobradas y están ubicadas entre las primeras 25 empresas del sector. Según el criterio de expertos del sector, representan una muestra representativa de las prácticas de innovación del sector asegurador venezolano.

de mercado son desarrolladas en su mayoría (ocho empresas) por un grupo de trabajo multifuncional; sólo tres mencionaron haber realizado proyectos bajo la responsabilidad de un departamento en particular (Mercadeo o Sistemas).

Las actividades de innovación más realizadas por las empresas del sector son la adquisición de maquinarias y equipos, conocimientos externos, diseños y otros preparativos para la producción o distribución de sus servicios. Las principales barreras para la innovación son su elevado costo y la falta de personal calificado. También se mencionó un entorno económico poco favorable, cultura organizacional adversa al riesgo y falta de información sobre la tecnología. Entre las principales fortalezas para la innovación se mencionaron las actividades de innovación en cooperación con clientes y proveedores.

Las innovaciones en productos se orientan a «aumentar» el alcance de los productos tradicionales, agregando o «personalizando» la combinación de riesgos mediante el desarrollo de nuevas pólizas. Las innovaciones en procesos han permitido automatizar una parte importante de las tareas, procesar mayor cantidad de información en menor tiempo y tomar decisiones más rápidas en materia de riesgos y costos. La principal innovación en mercadeo es la incorporación de la red de oficina de los bancos, como canal de venta masiva de pólizas de seguros. Esta innovación se conoce como «bancaseguro». Más reciente es el desarrollo del cajero automático de gestión de seguros.

El factor que impulsa la innovación es la tecnología de información y comunicación, desarrollada y adaptada en colaboración con los proveedores. La introducción de sistemas de información y, más recientemente, internet es la «fuerza» que ha llevado a estas empresas a nuevas e importantes innovaciones; por ejemplo, aquellas asociadas con el desarrollo de canales electrónicos de servicio: centros de atención telefónica, servicios por internet o bancaseguros. De hecho, los entrevistados coinciden en que la tecnología de información y comunicación es la que más afecta el negocio. La mayoría de las empresas de la muestra sigue una trayectoria de innovación «dominada por el proveedor» (Ark, Broersma y Hertog, 2003), aun cuando, una vez incorporada la tecnología, comiencen a desarrollar otros proyectos, sea por iniciativa de la organización o por solicitud de sus clientes.

El futuro

Para los próximos años, el foco de la innovación estará centrado en las necesidades de los clientes. La principal tarea será optimizar el uso de las bases de datos, con la finalidad de encontrar soluciones de mayor valor para cada segmento de asegurados, que consideren la probabilidad de no renovar una póliza, la venta cruzada y la probabilidad de siniestro. El mayor reto es aumentar la penetración de los canales de servicio, mediante una plataforma tecnológica capaz de integrar las redes de puntos de servicio de los bancos, las sociedades de corretaje y los asegurados. La clave del éxito está en el conocimiento de los procesos y las prácticas de trabajo para potenciar el uso de la comunicación electrónica y relacional.

El desarrollo de una relación excelente con el asegurado requerirá mecanismos de comunicación más directos y amigables, así como una respuesta oportuna y de calidad en «el momento de la verdad»: la atención integral del siniestro. En el futuro cercano, la única constante para minimizar los riesgos y responder al avance de la tecnología será el cambio, mediante el desarrollo de una cultura de innovación permanente en productos, servicios, procesos y la conceptualización de los mercados. ■

Referencias

- Ark, B van, L. Broersma, P. den Hertog (2003): *Services innovation, performance and policy: a review*. La Haya: Ministry of Economic Affairs.
- Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica (2004): «Análisis del proceso de innovación en las empresas de servicio». www.cotec.es. Consulta: diciembre de 2006.
- Miles, I. y B. Tether (2002): «Innovación en una economía basada en servicios». *European Science and Technology Observatory*. No. 71.
- Schulte-Noelle, H. (2001): «Technological changes in IT and their influence on insurance: the change ahead» (I). *The Geneva Papers on Risk and Insurance*. Vol. 26. No. 1.
- Schumpeter, J. (1934): *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.

Luigi D'Alvano

Profesor invitado del IESA