

Qué Hay en la Mente de los Ejecutivos de Seguros de Vida en el Mundo:

Respuestas para el Presente,
Con la Mirada en el Futuro



LIMRA[®]

BCG

Frente a la propagación de la COVID-19 por el mundo, los aseguradores de vida no tardaron en adaptarse. Las interacciones con los clientes pasaron a la virtualidad, se digitalizaron más procesos de ventas y las operaciones se trasladaron a flujos de trabajo automatizados y herramientas de colaboración para responder a las necesidades de los clientes y sus asesores. Pero la pandemia también expuso las debilidades y la inflexibilidad de muchos procesos y sistemas, al mismo tiempo que las tasas de interés persistentemente bajas siguieron aplastando a las empresas que dependen del diferencial. Los líderes en el campo de los seguros de vida se están poniendo a la altura del desafío. Muchos están tomando medidas audaces para mejorar las trayectorias de los clientes y asesores, simplificar y automatizar las operaciones, y acelerar el ritmo de la innovación a fin de cumplir con las demandas de un mercado en rápida evolución.

La edición de 2021 del estudio ejecutivo mundial que LIMRA y Boston Consulting Group (BCG) llevan a cabo cada dos años proporciona información sobre las prioridades de los líderes de seguros de vida ante los desafíos que enfrentan actualmente, a la vez que aprovechan las oportunidades que están surgiendo. La tecnología resultó ser el principal desafío, ocupando un lugar mucho más importante que en nuestra

encuesta de 2019 (figura 1). Otros desafíos importantes, como las tasas de interés bajas y el entorno regulatorio, son un reflejo de los vientos que soplan en contra del sector y magnifican la necesidad de gestionar los riesgos en el entorno actual (consulte el apartado 1). Otras prioridades, como el crecimiento y las nuevas formas de trabajar, demuestran que los aseguradores se están preparando para un futuro en el que actuarán con mayor rapidez y capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes, asesores y empleados.

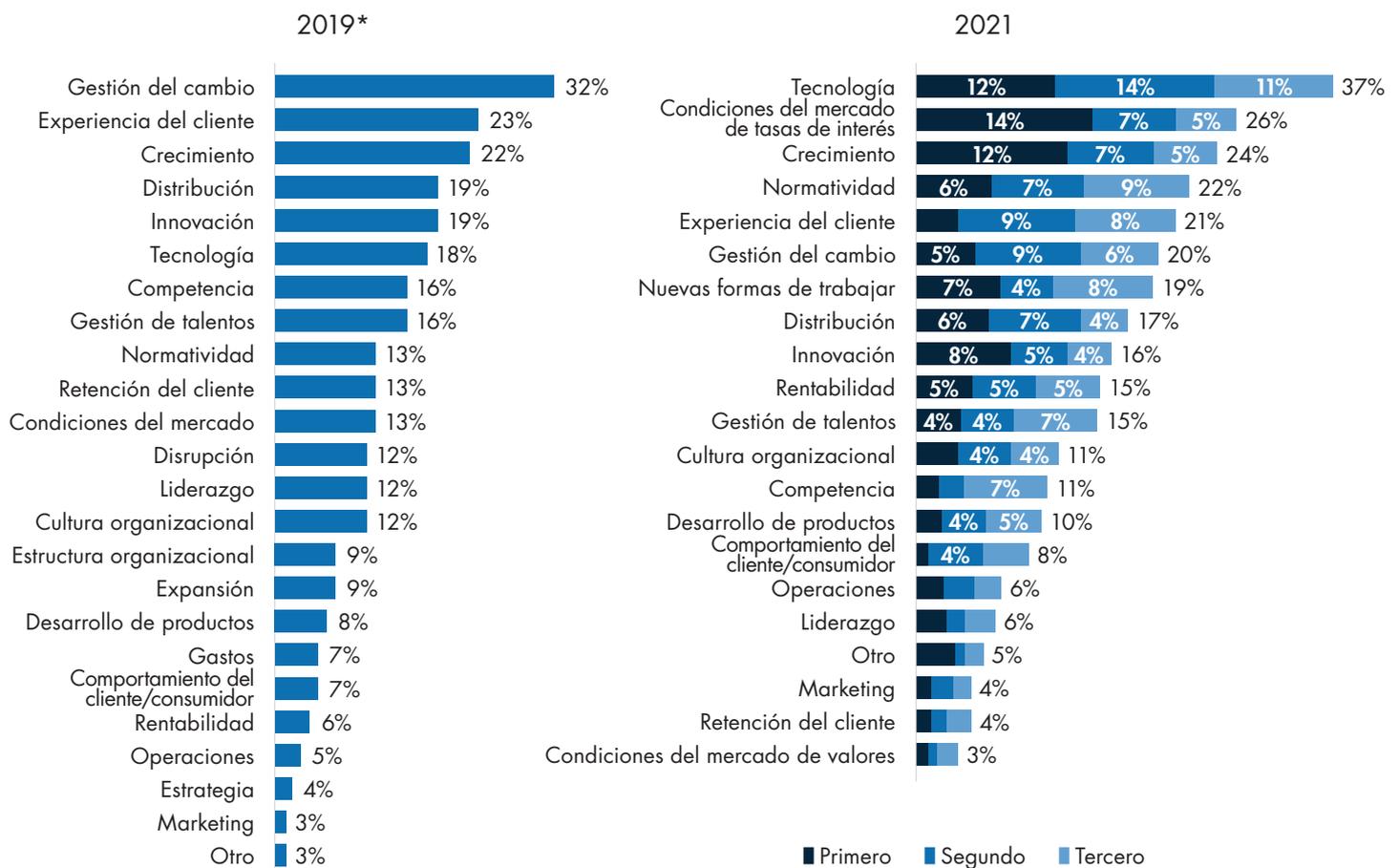
Nuestra encuesta y las entrevistas complementarias con ejecutivos de todo el mundo revelan el ritmo de evolución del sector, no solo para cumplir con las exigencias actuales, sino también para garantizar la competitividad en las próximas décadas. Tres temas primordiales para los aseguradores de vida se destacaron en nuestros resultados:

- **Modernizar la tecnología.**
- **Adaptarse a los nuevos modelos de trabajo.**
- **Buscar nuevas áreas de crecimiento.**

Sobre la base de la información obtenida en el estudio, brindamos perspectivas de las agendas de la gerencia y el directorio en cada una de estas tres áreas.

Figura 1

¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta su empresa en la actualidad?



* Entre los primeros tres desafíos

Modernizar la Tecnología

Antes de la pandemia, los aseguradores ya habían comenzado a desarrollar sus capacidades tecnológicas y digitales para brindar un mejor servicio a sus asesores y clientes y optimizar sus operaciones. La pandemia solo aceleró estas medidas e impulsó a los grandes actores a hacer inversiones importantes para modernizar la tecnología. Por ejemplo, Bajaja Allianz Life, de la India, registró la mayor tasa de crecimiento en su mercado hasta diciembre de 2020, gracias al ímpetu de las herramientas tecnológicas que permiten que sus asesores operen por medios digitales, lo que incluye reuniones virtuales con los clientes, cotizaciones electrónicas, ilustraciones digitales en tiempo real y seguimiento del progreso en directo. La empresa implementó estas herramientas entre todos sus equipos de agencias.

La tecnología, además de estar posicionada entre los principales desafíos, los participantes de la encuesta mencionaron que es la fuerza externa de mayor impacto en su organización. Asimismo, varios de los ejecutivos con los

que conversamos expresaron su preocupación por caer en la trampa de trabajar con las limitaciones de la tecnología heredada, que solo permiten lograr algunas mejoras progresivas, en lugar de reimaginar el futuro.

Encuestados de todo el mundo seleccionaron la automatización digital, la ciencia y el análisis de datos como sus dos principales prioridades en cuanto a la tecnología (figura 2). Un ejecutivo norteamericano resumió su punto de vista de esta manera: "Tiene que ser fácil hacer negocios con nosotros. Automatizar los procesos y usar los datos para guiar la actividad manual, reduce los errores y la tasa de cancelación de clientes, y así todos los colaboradores pueden dedicar más tiempo a tareas más valiosas".

En la encuesta y las entrevistas con ejecutivos, tres áreas se destacaron como prioritarias para la aplicación de técnicas de automatización, la ciencia de datos y la modernización de la tecnología: marketing, distribución y experiencia del cliente.

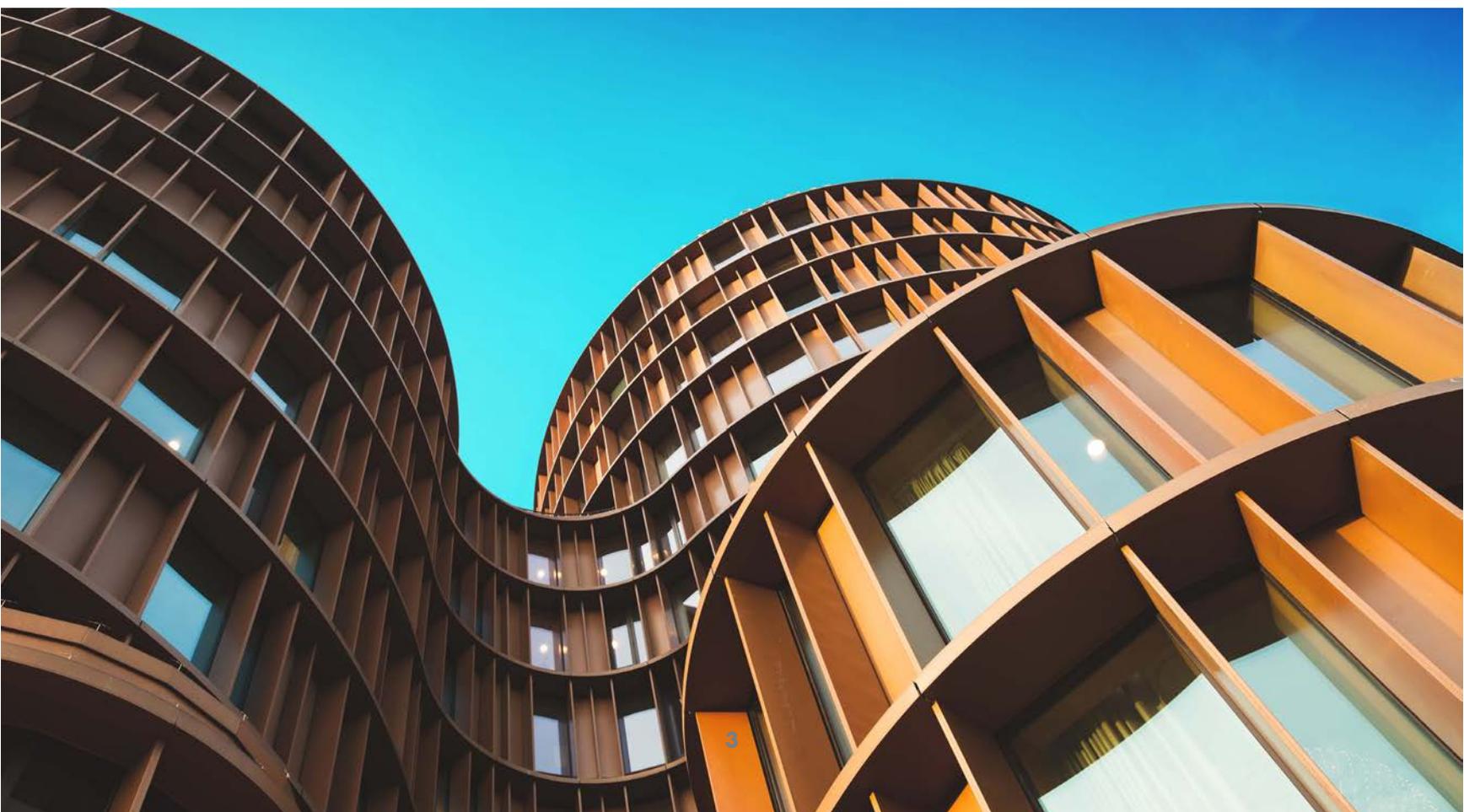
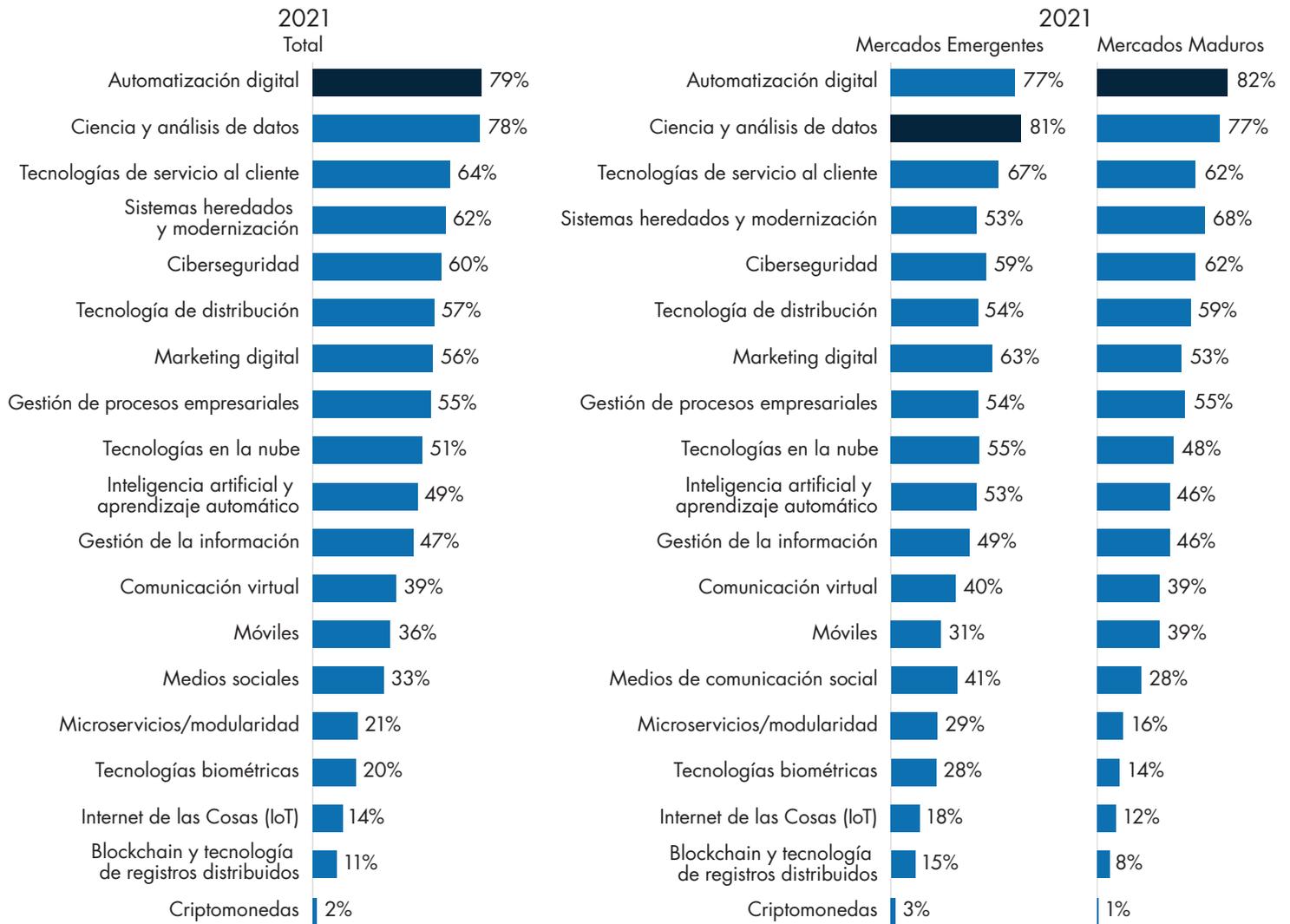


Figura 2

¿Qué datos/herramientas/avances tecnológicos son más cruciales para el éxito de su empresa en los próximos cinco años? Seleccione todo lo que corresponda.



Apartado 1: Gestión de Riesgos en el Entorno Actual

Tasas de Interés Bajas. Los encuestados consideraron las condiciones del mercado de tasas de interés como el segundo desafío más importante. Los ejecutivos respaldaron este análisis en las entrevistas. Desde la crisis financiera de 2008-2009, las bajas tasas de interés han hecho tambalear la economía de las empresas de seguros a causa de la reducción de los retornos de las inversiones y la mayor dificultad para ofrecer productos de diferencial de manera rentable.

Aunque las tasas bajas, sin dudas, son un factor adverso para el sector, la mayoría de las empresas ahora cuentan con un manual probado para hacer frente a las adversidades. La cuestión se reduce, básicamente, a cuáles de las medidas que ya se conocen tomar y cómo hacerlo con firmeza. Cuando les preguntamos qué medidas tomaron o piensan tomar en respuesta al entorno de tasas desfavorables, los encuestados respondieron que las acciones más comunes son adaptar la estrategia para gestionar las inversiones y nivelar los activos y pasivos, además de reducir los gastos. Asimismo, muchos aseguradores dijeron que evalúan y reducen las garantías de los productos o concentran sus estrategias de crecimiento en productos de protección cuya naturaleza es menos sensible a las tasas de interés (consulte la figura que sigue a continuación).

Exceso de Mortalidad. Los datos preliminares indican que la COVID-19 ocasionó un exceso de mortalidad. La expectativa de vida en EE. UU., por ejemplo, disminuyó 1.5 años en 2020 y alcanzó su nivel más bajo en 20 años. El exceso de mortalidad en EE. UU. aumentó el 14 % en el segundo trimestre de 2020 y el 7 % en el tercero, según las últimas investigaciones de LIMRA⁴. Varios ejecutivos expresaron que les preocupa que, hasta que la vacuna se distribuya a todo el mundo para controlar el virus, probablemente sigan apareciendo nuevas variantes, como sucedió con la delta. Por otra parte, también preocupan los efectos secundarios en la mortalidad y la morbilidad de la disminución en las consultas médicas para detección y atención preventiva.

Además, el cambio climático está generando un aumento en el exceso de mortalidad en todo el mundo. En los últimos meses, los eventos climáticos extremos, como las temperaturas altas, los incendios forestales y las inundaciones, se han cobrado la vida de personas de todo el mundo. Los ejecutivos consideran que estos acontecimientos ameritan análisis y seguimiento más de cerca en adelante.

Desafíos Normativos. Los constantes cambios en la normatividad crean incertidumbre y podrían alterar el entorno competitivo. Los aseguradores con los que hablamos resaltan la necesidad de ser ágiles para adaptarse a las cambiantes condiciones normativas. Además, los costos adicionales que impone la normatividad refuerzan la necesidad imperiosa de que las empresas reduzcan los costos operativos, administren su portafolio e identifiquen vías de crecimiento favorables. Se destacaron varios tipos de cambios normativos:

- Los cambios en las normativas fiscales y de ahorros podrían afectar la propuesta de valor y la adecuación de las soluciones actuales y heredadas.
- Las normativas que regulan la distribución e idoneidad son cada vez más comunes en todo el mundo y pueden aumentar los costos de servicio, por ejemplo, porque generan una mayor fricción en la prestación de servicios a los segmentos menos favorecidos.
- El cumplimiento de las normas de ciberseguridad y privacidad genera costos adicionales y expone a nuevos riesgos sin que esto signifique un aumento de las ganancias.
- La modificación de las normas de capital provocará un aumento de la volatilidad de los balances; muchos mercados están implementando la norma IFRS 17, lo que ocasionará que la fluctuación de los balances acompañe más el valor de mercado de los activos y pasivos subyacentes y generará mayores costos de cumplimiento, entre otras consecuencias.

¿Qué medidas ha tomado su empresa, o va a tomar, en respuesta a las tasas bajas de interés actuales y al riesgo de un entorno de tasas bajas a largo plazo? Identifique hasta tres de los siguientes objetivos y clasifíquelos; "1" supone la mayor atención del equipo de liderazgo.



⁴ U.S. Individual Life COVID-19 Mortality Experience Study, LIMRA, 2021.

“*Centrarnos en los resultados, hacer pruebas y aprender el método sobre la marcha... Es probable que la conectividad sea uno de los principales desafíos y estamos tomando medidas para ayudar a nuestros empleados en ese sentido*”.

Marketing. Los ejecutivos nos comentaron sobre la necesidad imperiosa de generar y calificar clientes potenciales de calidad, y de identificar oportunidades de venta cruzada y “up-selling”. Este imperativo es cada vez más prominente, no solo para los asesores internos, sino también para los aseguradores de vida que ofrecen clientes potenciales a asesores independientes, quienes venden productos de distintas empresas aseguradoras. Muchos aseguradores están transformando su función de marketing de modo que esté más basada en los datos y tenga mayor productividad (es decir, un menor costo por cliente potencial y costo total de adquisición). Las capacidades de marketing adquieren cada vez más sofisticación e importancia como fuente de ventaja competitiva para impulsar el crecimiento.

Los encuestados de mercados emergentes asignaron más prioridad al marketing digital, las tecnologías de servicio al cliente y el uso de las redes sociales que sus contrapartes de los mercados maduros. Esto refleja un mayor énfasis en ayudar a los asesores nuevos a comercializar en sus redes personales con sus propias cuentas de redes sociales, en lugar de enfocarse exclusivamente en los clientes potenciales generados de forma centralizada.

Con las capacidades de marketing ampliadas en consonancia con las prácticas de ciencia de datos, los aseguradores pueden conocer mejor las necesidades de los clientes a lo largo de la vida, lo que permite un mayor grado de personalización al brindarles asesoramiento relevante. El resultado es una segmentación que sirve para fundamentar no solo la oferta de productos y servicios, sino también los plazos, el formato y el canal de acercamiento al cliente.

Como comentó un ejecutivo de Asia: “Cada punto de contacto es una oportunidad para entender mejor cómo interactúan los clientes y de qué manera los asesores pueden ayudarlos a que obtengan lo que necesitan”.

Distribución. El paso a la conectividad remota inducido por la pandemia obligó a los aseguradores y asesores a ver desde otra perspectiva la tecnología, y cómo puede brindar nuevos canales para conseguir clientes potenciales, interactuar con los clientes, generar ventas y prestar servicio. Las herramientas de colaboración digital, como Zoom y Webex, se volvieron indispensables de un día para el otro. La adopción de herramientas de venta se disparó, como es el caso de e-Apps,

ilustraciones digitales, herramientas de cotización y entrega de pólizas digitales, entre otras. Los aseguradores que aún no contaban con estas herramientas en su arsenal batallaron para implementarlas. En las entrevistas que hicimos, los ejecutivos indicaron que la adopción sigue en aumento, señal de que estas tecnologías llegaron para quedarse.

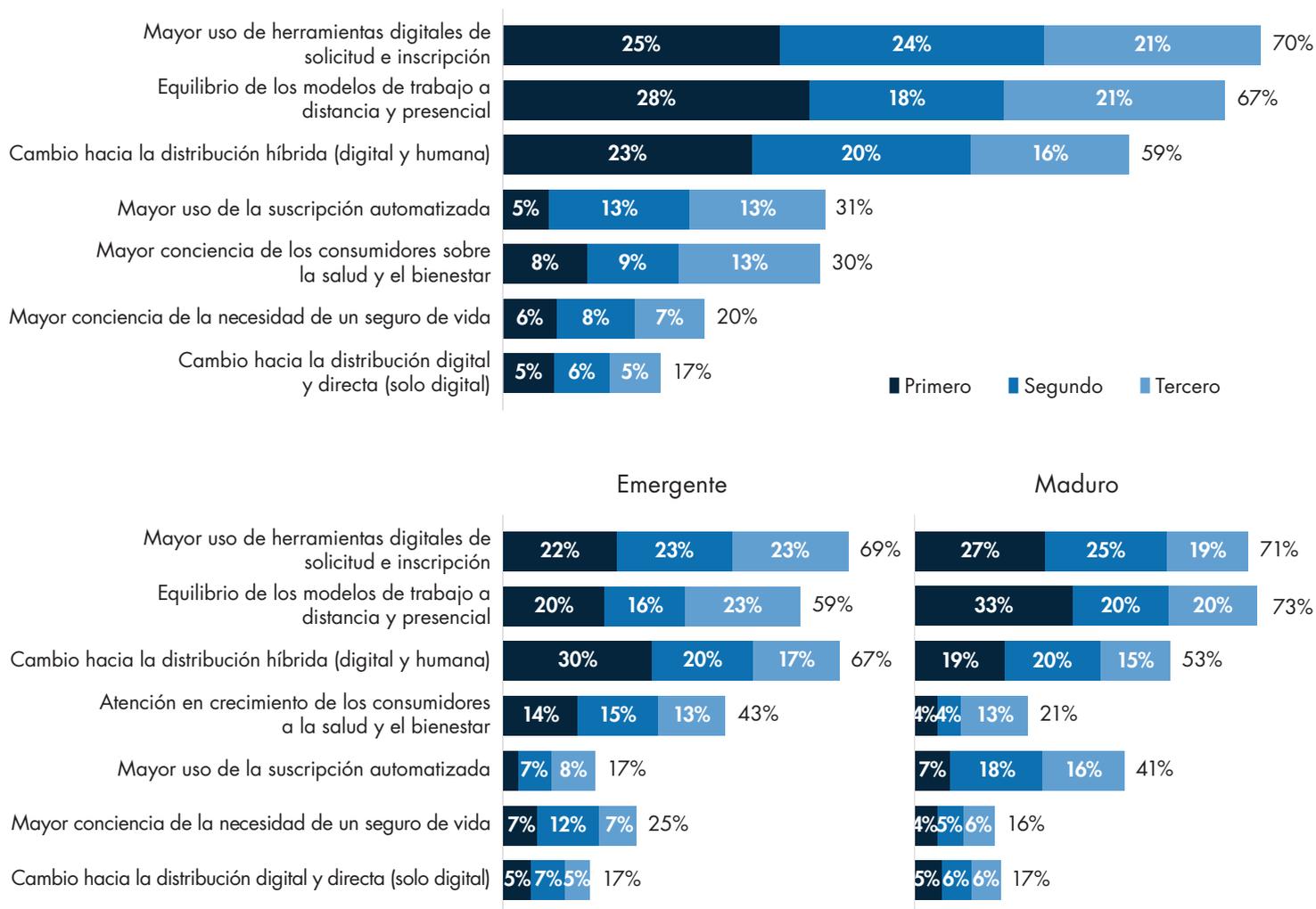
Muchos consumidores que compraron seguros de vida durante la pandemia lo hicieron mediante canales directos. No obstante, la mayoría de las veces, usaron canales mediados por un asesor, aunque con soporte digital. De hecho, en concordancia con resultados obtenidos anteriormente¹, el estudio de este año reafirmó la importancia de los asesores y de promover sus capacidades con herramientas y procesos basados en tecnologías. Cuando les preguntamos a los ejecutivos cuáles de los cambios provocados por la pandemia en la industria de los seguros consideran que perdurarán en el tiempo, la distribución directa digital no se mencionó en tantas respuestas como la distribución híbrida, que se ubicó en el tercer puesto, elegida por casi el 60 % de los ejecutivos (figura 3). Si bien se prevé que el modelo de ventas a través de asesores continúe siendo el canal de distribución predominante, muchos ejecutivos coincidieron en que las ventas por canales directos digitales seguirán aumentando en el mercado.

Los aseguradores, además, están aplicando la ciencia de datos al reclutamiento para identificar a los asesores de alto potencial. Cada vez más, las principales empresas de Asia se centran en perfiles etnográficos específicos de sus candidatos y realizan el análisis y la selección de currículums de forma automatizada, así como entrevistas basadas en la inteligencia artificial que incorporan el reconocimiento facial y el procesamiento del lenguaje natural. También están usando la inteligencia artificial durante todo el proceso de vinculación e inducción con el objetivo de capacitar a los asesores. La tecnología identifica las habilidades necesarias para aumentar la productividad y sugiere capacitaciones digitales, en función de los productos que venden, las conversaciones que mantienen y el perfil de sus clientes. Un ejecutivo asiático con quien conversamos señaló: “Los agentes son nuestra esencia. Debemos priorizar la atracción del talento de ventas, la capacitación y la construcción de trayectorias profesionales para ayudarlos a triunfar y reducir la deserción. Las herramientas digitales hacen que eso sea posible a gran escala”.

¹ *The COVID-19 Effect: High Tech With Human Touch to Optimize Life Insurance Customer Experience*, LIMRA-BCG, noviembre de 2020.

Figura 3

¿Qué cambios en la industria de los seguros, provocados por la COVID-19, espera que se produzcan a largo plazo? Identifique hasta tres de los siguientes cambios y clasifíquelos; "1" corresponde al más probable.



Experiencia del Cliente. En todo el trayecto de la experiencia del cliente, los aseguradores se están adaptando a las nuevas expectativas de interacción con los clientes. Muchos ejecutivos nos contaron que tuvieron que adoptar otras tecnologías de servicio al cliente (que clasificaron en el tercer puesto, como se muestra en la figura 2) y ofrecer más opciones de interacción por medios digitales durante la pandemia.

Los ejecutivos prevén que las mejoras en la tecnología simplificarán la experiencia del cliente, que tendrá muchas menos deficiencias. Por ejemplo, habrá aplicaciones

inteligentes que orienten al cliente a través de preguntas relevantes para él o ella únicamente, estarán disponibles portales digitales para los clientes que muestren el estado y el progreso de su solicitud de seguros sin que sea necesaria la intervención de un agente (lo que representa un avance considerable en comparación con el proceso habitual de un mes de duración, plagado de incertidumbre) y se adoptará la suscripción automatizada con límites más altos. Aunque estas tecnologías no son nuevas, muchos ejecutivos mencionaron las dificultades que implica acelerar la adopción de todas ellas a la vez.

Adaptarse a los Nuevos Modelos de Trabajo

Entre los cambios impulsados por la COVID-19, por ejemplo, la modalidad híbrida de trabajo, los nuevos modelos de entrega y las expectativas cambiantes de los clientes, asesores y empleados, el lugar de trabajo y los modelos operativos del futuro continúan definiéndose. Al mismo tiempo, observamos una competencia cada vez más voraz por el talento, especialmente en el ámbito digital. Los ejecutivos de las principales aseguradoras mencionaron un gran número de ejemplos de los nuevos modelos de trabajo y liderazgo, que tienen por objeto atraer y retener a los mejores talentos.

Al considerar las nuevas formas de trabajar, los aseguradores reconocen la importancia del trabajo remoto durante la pandemia y están evaluando el uso de esquemas híbridos o completamente remotos en adelante. Pero, según nos dijeron algunos ejecutivos, esa perspectiva es muy limitada. Las empresas deben adaptarse a la interacción digital con los clientes, que está en constante aumento.

Los encuestados señalaron que la innovación digital y las nuevas formas de brindar servicios a los clientes representan las oportunidades más importantes en lo relativo a los nuevos modelos de trabajo (figura 4). Si bien la inversión en tecnología es necesaria en ambos casos, motivar a los empleados y asesores para que adopten los cambios y modifiquen su manera de trabajar es igual de fundamental. Puede ser necesaria, además, una actualización considerable de las competencias profesionales de los empleados para que sepan aprovechar la capacidad que genera la automatización o la eliminación de los procesos manuales. Por ejemplo, un asegurador norteamericano puso en marcha recientemente una Academia de Ingeniería con el objetivo de capacitar al personal que trabaja con la tecnología heredada para que lo

haga con la tecnología moderna de una manera más eficaz. En relación con las adaptaciones necesarias para cambiar sus procesos y operaciones, los encuestados mencionaron el cambio cultural y conductual como el desafío más difícil en la gestión del cambio (figura 5). Aunque muchas empresas tomaron decisiones y reaccionaron rápidamente frente a la pandemia, a algunos ejecutivos les preocupa que sus organizaciones recaigan en sus hábitos tradicionales, y a un ritmo de trabajo más pausado. En palabras de uno de ellos: "Tenemos que seguirle el ritmo al cambio y hacerlo de manera sostenible".

Los ejecutivos hicieron hincapié, por otro lado, en la importancia de liderar y organizar al personal con el enfoque adecuado. Uno de los ejecutivos norteamericanos lo explicó de esta manera: "Los líderes deberán adaptarse y adquirir nuevas habilidades para gestionar este nuevo flujo de trabajo". Esto incluye adoptar formas ágiles de trabajar y modelos de trabajo flexibles, así como usar la tecnología para facilitar las tareas.

Retener a los mejores talentos y contratar talentos más diversos también se mencionaron como prioridades importantes. Los aseguradores están poniendo más énfasis en la calidad de los asesores, en lugar de la cantidad, y las habilidades digitales se encuentran entre los principales atributos que buscan (figura 6). De hecho, observamos un énfasis similar en las habilidades digitales para todos los roles. Un tema recurrente en nuestras conversaciones con los ejecutivos, que refleja el énfasis antes mencionado, fue la necesidad de tener en cuenta tanto a las personas como a la tecnología al reinventar el modelo de distribución. "Para triunfar, es necesario tener una visión holística de la tecnología, los procesos, las personas y la cultura", recalcó un ejecutivo.

Figura 4

¿Cuáles considera que son las mayores oportunidades del futuro del trabajo en su empresa? Identifique hasta tres de las siguientes oportunidades y clasifíquelas; "1" corresponde a la oportunidad más grande.

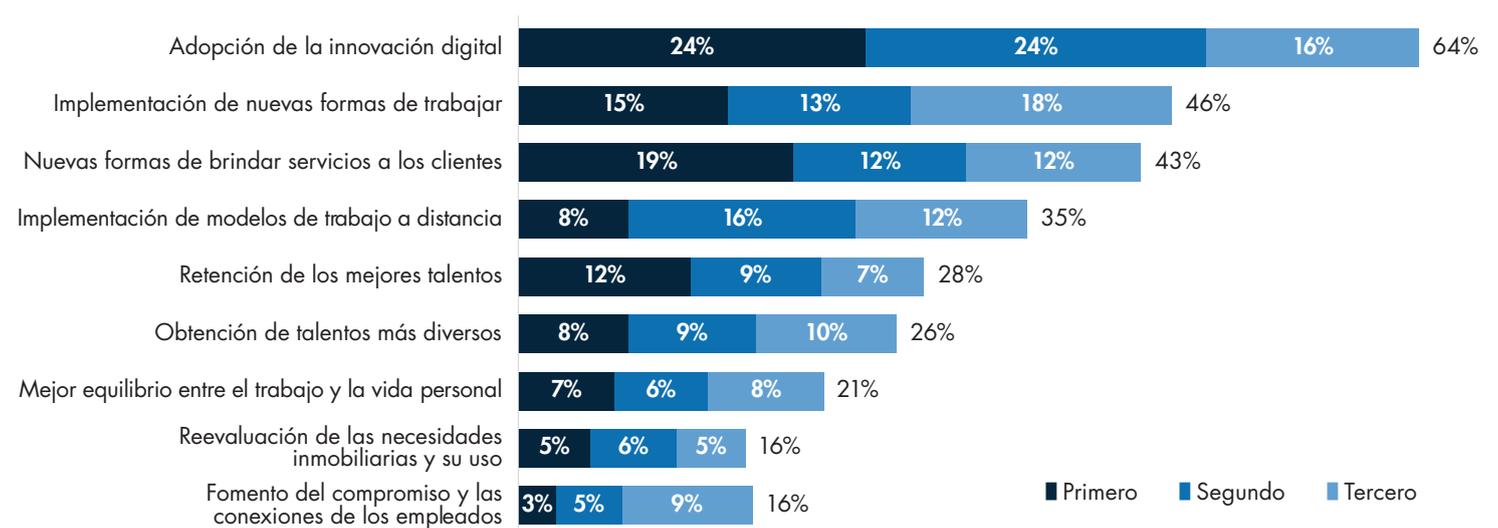


Figura 5

¿Cuáles son los mayores desafíos asociados a la gestión del cambio en su empresa? Identifique hasta tres de los siguientes aspectos y clasifíquelos; "1" corresponde al desafío más grande.

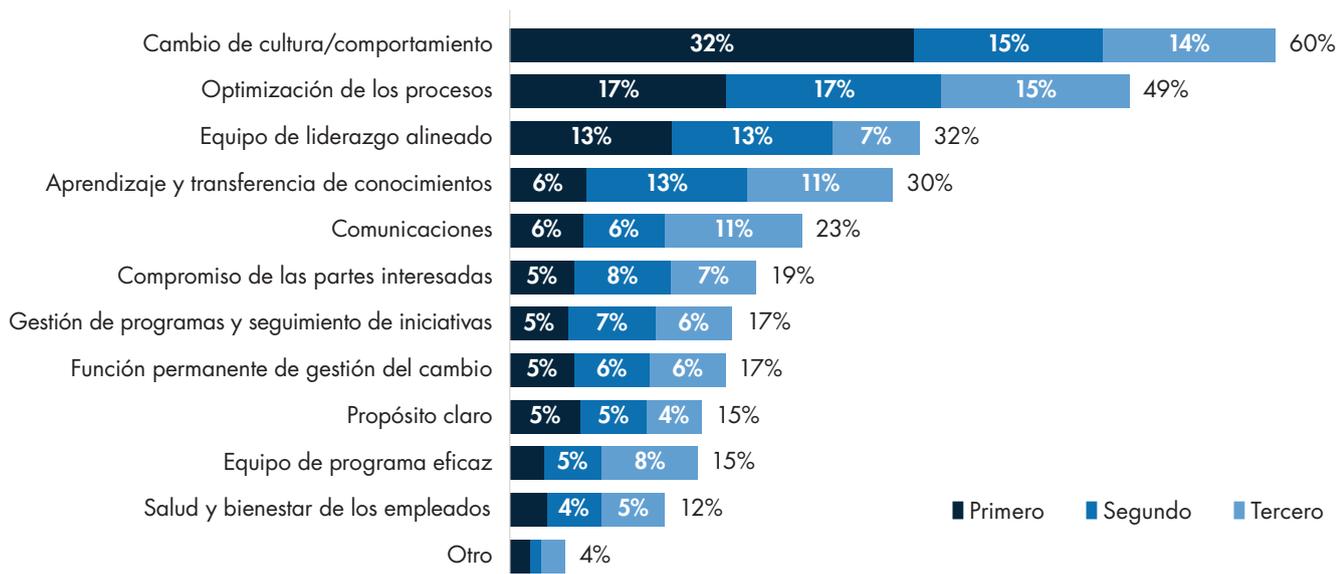
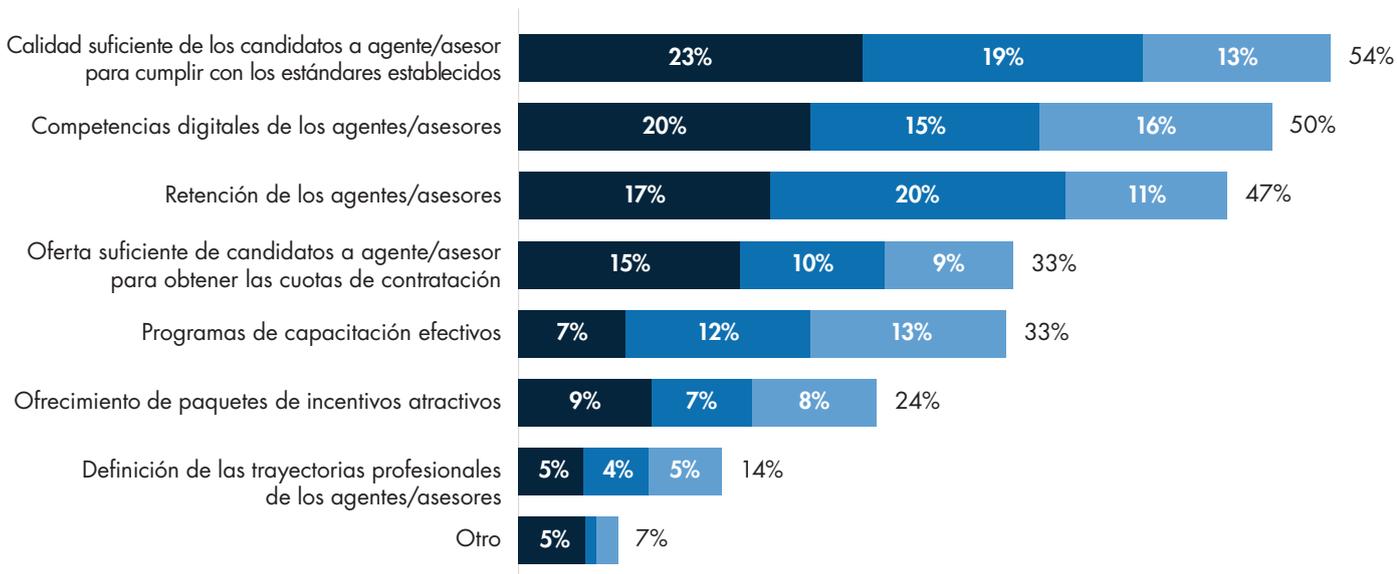


Figura 6

¿Qué elementos de la contratación de agentes/asesores están resultando más desafiantes para su empresa? Identifique hasta tres de los siguientes elementos y clasifíquelos; "1" corresponde al más desafiante.



Buscar Nuevas Oportunidades de Crecimiento

La rápida expansión del mercado de los seguros de vida ha creado innumerables oportunidades para buscar nuevos nichos de crecimiento. La pandemia de COVID-19 hizo que un gran número de consumidores asignara una mayor prioridad a los seguros de vida. Aunque muchos reconocen de manera manifiesta una brecha de protección en los seguros de vida personales, en el primer trimestre de 2021, hubo un aumento de las pólizas en EE. UU. del 11 %, el porcentaje más alto desde 1983, mientras que las primas crecieron un 15 %². Asimismo, una encuesta mundial realizada por Geneva Associates concluyó que el 43 % de los consumidores asignan mayor importancia a los seguros de vida y el 21 % planea adquirir una cobertura adicional³. En ambos casos, el seguro de vida se ubicó en segundo lugar, justo debajo del seguro de salud. El hecho de que los consumidores reconozcan más la necesidad de contar con un seguro de vida hace que este sea, aparentemente, un momento oportuno para que los aseguradores de vida aborden las brechas de protección en todo el mundo.

En coincidencia con este aumento de la demanda, los participantes de la encuesta ubicaron el crecimiento en el tercer puesto dentro de sus principales prioridades, como se indica en la figura 1, al principio. Los aseguradores con quienes hablamos se están preparando para aprovechar estas oportunidades. Aparte de los beneficios que brinda la tecnología para la focalización en distintos segmentos de clientes y la prestación de servicios, los aseguradores innovadores están pensando en sus propuestas de valor generales: agregan la planeación holística del patrimonio, productos de protección y soluciones de bienestar, y buscan digitalizar más la interacción.

² First Quarter U.S. Individual Life Insurance Sales Survey, LIMRA, 2021.

³ The global risk landscape after COVID-19: What's the role for insurance?, Geneva Associates, 2021. Entre los países, se incluyeron Brasil, China, Francia, Alemania, Italia, Japón, Reino Unido y EE. UU.

Hay distintas medidas que los aseguradores pueden tomar para no dejar pasar las oportunidades de crecimiento. Entre ellas, mencionaron las siguientes:

Expansión de los modelos de distribución. Según las conclusiones del estudio, los aseguradores pretenden expandirse a nuevos modelos que lleven los seguros de vida hacia los clientes y los encuentren en sus bancos, tiendas, trabajos o viajes, por nombrar solo algunos ejemplos. A fin de implementar estos modelos, muchos aseguradores están reimaginando la interacción de los asesores con los clientes (por ejemplo, piensan en modelos de asesoramiento virtual), en lugar de solo adaptar el modelo actual de agentes.

Además, los principales aseguradores (normalmente, en colaboración con terceros) están creando una variedad de ofertas más integrales que combinan soluciones de inversión y patrimonio. Según el patrimonio y las características del segmento del cliente, estas pueden ser digitales con respaldo del asesor o dirigidas por el asesor, con soporte digital. Suelen estar basadas en procesos de planeación financiera a más largo plazo, diseñados para descubrir las necesidades de los clientes y encontrarles soluciones adecuadas.

Evolución de las propuestas de valor y los productos. Los ejecutivos consultados hicieron hincapié en la importancia de buscar el crecimiento en otros mercados y líneas de productos. Como se prevé que bajen las tasas de interés en el futuro próximo, los aseguradores están pensando en orientar los portafolios a productos que requieran menos capital y sean menos sensibles a las tasas de interés. Los encuestados de todo el mundo asignaron el cuarto lugar a la reducción de

“ Los líderes deben tomar medidas deliberadamente para forjar relaciones y fomentar la cultura ”.

las garantías de los productos cuando se les preguntó por las medidas que tomaron en respuesta a las tasas bajas. Los aseguradores de mercados emergentes, en particular, mencionaron que dio buenos resultados el cambio a productos de protección como estrategia clave para hacer frente a las bajas tasas de interés actuales y al riesgo que implica un entorno de tasas bajas a largo plazo (figura 7).

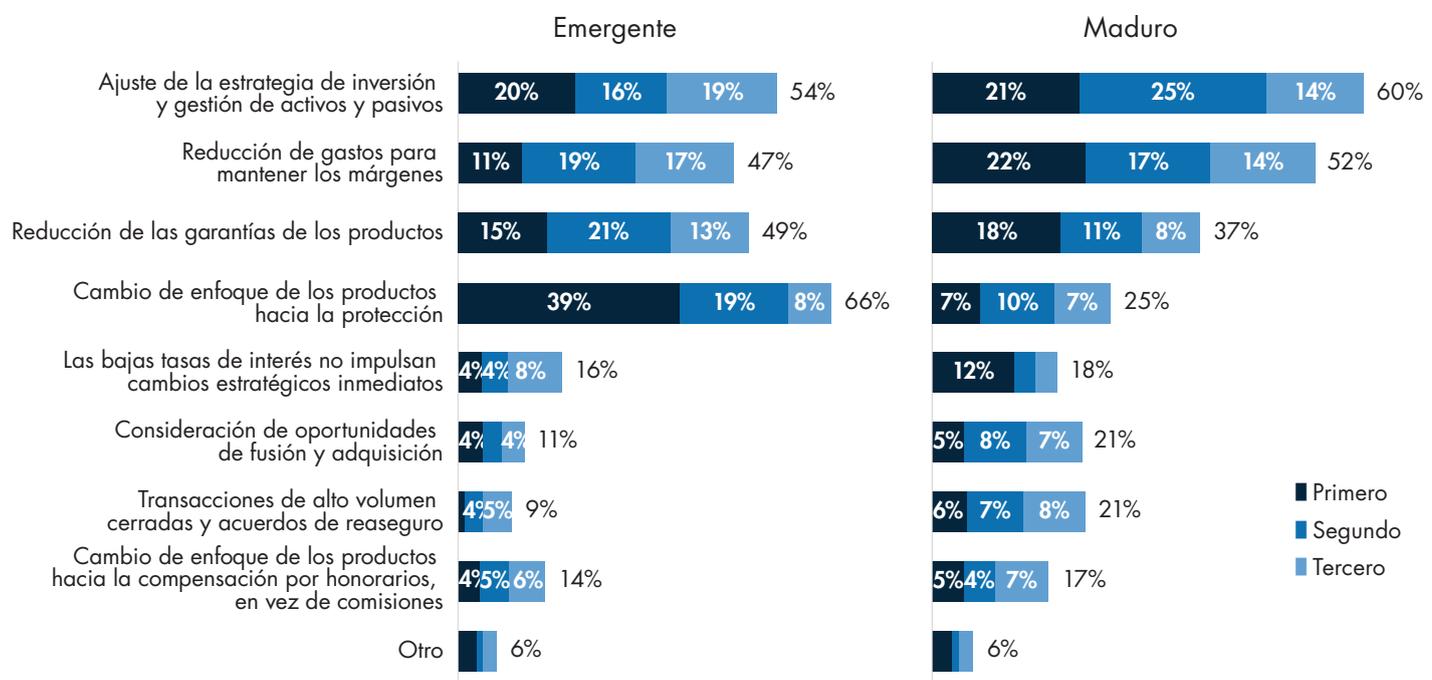
Muchas empresas están ampliando sus ofertas de bienestar, ya sea como productos independientes o extensiones de otros productos. Incluso, varias han incluido el bienestar como un elemento central de su propósito corporativo y su estrategia de sustentabilidad (apartado 2). “Estamos empezando a crear soluciones personalizadas que no se limitan a beneficiar a los herederos, sino que agregan valor a la vida diaria del cliente”, explicó un ejecutivo en relación con la transición que está haciendo su empresa.

Adopción de nuevos métodos de interacción con el cliente.

Los aseguradores nos contaron que están explorando nuevos métodos de interacción para aprovechar las oportunidades de crecimiento. Por ejemplo, como la demanda de productos de salud y bienestar es cada vez mayor en Asia, varios actores, como Ping-An y AIA, han creado ecosistemas de salud que conectan a los clientes con un conjunto de socios seleccionados para facilitar el acceso a la información y los servicios de salud. Otras oportunidades de interacción son, por ejemplo, los programas de recompensas (como Vitality o Dacadoo), los programas de bienestar en el lugar de trabajo, los beneficios opcionales por cuenta del empleado y el uso de las redes sociales. Estas ofertas motivan a los clientes a interactuar con la empresa aseguradora y le permiten a esta obtener datos y conocer sus preferencias. Como parte de un ciclo de retroalimentación, la empresa puede usar esta información para ayudar a los clientes a tener una vida más sana y a los aseguradores, a dirigirse a ellos con propuestas más relevantes para sus necesidades de aseguramiento. “El conocimiento es poder”, concluyó un ejecutivo.

Figura 7

¿Qué medidas ha tomado su empresa, o va a tomar, en respuesta a las tasas bajas de interés actuales y al riesgo de un entorno de tasas bajas a largo plazo? Identifique hasta tres de las siguientes medidas y clasifíquelas; “1” supone la mayor atención del equipo de liderazgo.



Apartado 2: La Sustentabilidad Crea Oportunidades de Ventaja Competitiva

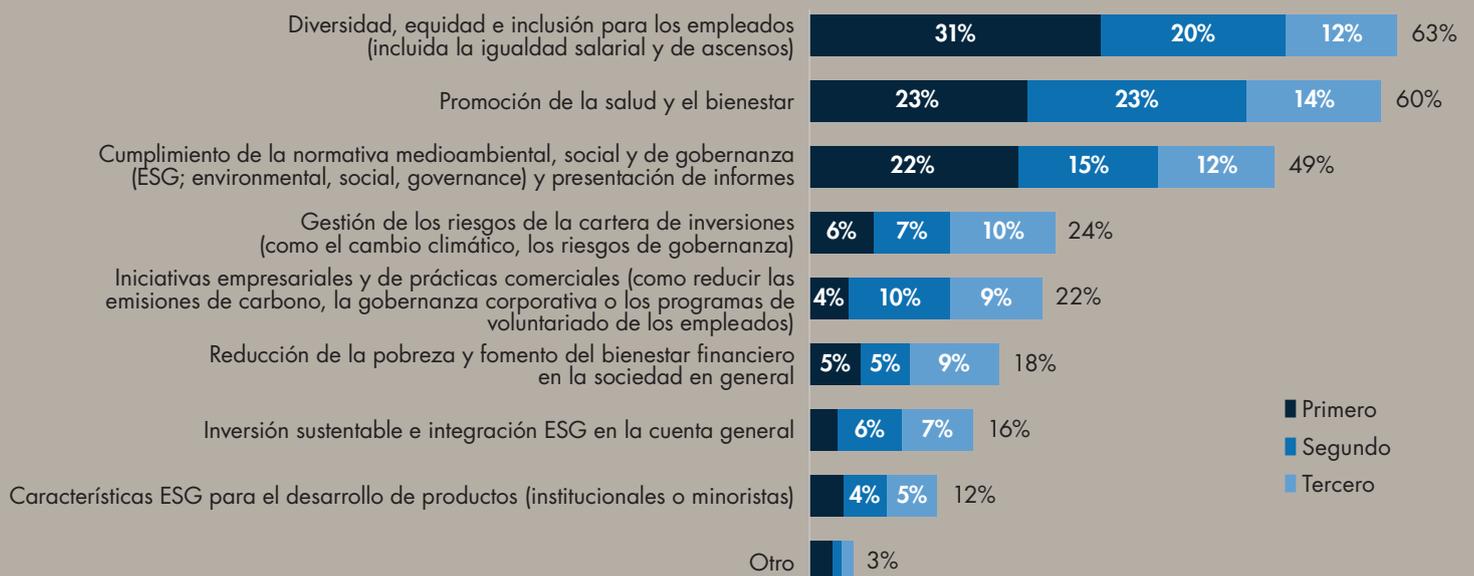
Los temas relacionados con la sustentabilidad captan cada vez más la atención de las distintas partes interesadas, entre ellas, los ejecutivos, inversores, empleados y clientes. En casi todas las entrevistas con ejecutivos, se mencionó que el tema de la sustentabilidad es cada vez más prominente en la agenda de los ejecutivos. Varios ejecutivos con los que hablamos destacaron el cambio de mentalidad, que viró hacia la sustentabilidad como fuente de diferenciación y ventaja competitiva, no como una mera cuestión de cumplimiento y presentación de informes.

Para los encuestados, la máxima prioridad entre los objetivos de impacto social y sustentabilidad es la diversidad, equidad e inclusión (DEI) (consulte la figura de abajo). La DEI es una prioridad para las empresas desde hace tiempo, además de ser un aspecto importante de la estrategia de talento. También es un elemento clave de la estrategia de cliente, ya que muchos aseguradores están tratando de brindar servicios en el mercado masivo de manera eficaz y rentable. Como comentó un ejecutivo de una mutua de seguros: “No podemos cumplir con nuestro propósito vendiendo estrategias de evasión fiscal a personas de alto poder adquisitivo”.

La mayoría de los aseguradores están considerando iniciativas de sustentabilidad en toda la gama de inversiones, la suscripción (productos y clientes) y sus operaciones diarias internas. La normativa y la divulgación son elementos importantes que atraviesan transversalmente esos tres aspectos. Muchas empresas están estableciendo metas a largo plazo y sentando las bases para una estrategia de inversión más sustentable. También observamos que los aseguradores están alineando su propósito corporativo con las metas de sustentabilidad en mayor medida. Algunos están fijando objetivos de ingresos por productos y servicios basados en la sustentabilidad. Muchos están haciendo más hincapié en productos y soluciones que los ayuden a lograr su propósito corporativo de promover la seguridad financiera o la salud y el bienestar. Estas medidas crean oportunidades para que se generen nuevas conversaciones con clientes que tienen virtudes atractivas. “Las nuevas ofertas, en especial aquellas con un enfoque de sustentabilidad, brindan a los agentes la ocasión para reconectarse con los clientes, lo que podría generar el traspaso y la venta adicional”, comentó un ejecutivo haciéndose eco de un punto de vista compartido por varios.

Como reflejo de esto, la segunda prioridad más importante en relación con la sustentabilidad es promover la salud y el bienestar, algo que se está volviendo una parte central del propósito corporativo y las estrategias de interacción con el cliente de muchas empresas. Los aseguradores están agregando más soluciones de salud y bienestar, y están haciendo mérito para ganar en estos ámbitos, en un contexto en el que los consumidores están cada vez más predispuestos a recibir estas soluciones de su parte.

¿Qué objetivos de impacto social y sustentabilidad son los más prioritarios para su empresa? Identifique hasta tres de los siguientes objetivos y clasifíquelos; “1” supone la mayor atención del equipo de liderazgo.



Establecer la Agenda

En la encuesta y las conversaciones, los ejecutivos de seguros de vida de todas partes destacaron que sus empresas necesitan adaptarse a las expectativas altas de los clientes, asesores y empleados en el mundo pospandemia. Todas las aseguradoras que consultamos coincidieron en que hay oportunidades para construir sobre los logros o, en muchos casos, ampliar los esfuerzos de transformación.

En lugar de esperar a que disminuya la volatilidad, estas conclusiones refuerzan la necesidad de que los aseguradores de vida actúen de manera proactiva y deliberada a fin de estar en condiciones de beneficiarse de la ventaja competitiva a largo plazo. Para ello, es necesario definir una estrategia para aprovechar las oportunidades de crecimiento rentables, maximizar la resiliencia en un entorno de tasas bajas y mitigar los riesgos de la forma más eficaz.

En el establecimiento de sus agendas, los ejecutivos de todo el mundo deben considerar tres preguntas generales:

- ¿Qué aspecto de nuestra capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes mejorará considerablemente la tecnología?
- ¿Cómo podemos adaptar los procesos, el personal y la cultura para mejorar la productividad y la gestión de talentos con los nuevos modelos de trabajo?
- ¿Cuáles son las tres oportunidades de crecimiento rentable que tienen mayor potencial y cómo podemos aprovecharlas con éxito?

Las respuestas a estas preguntas guiarán a los ejecutivos de seguros de vida en la transformación del futuro del sector, en un contexto de máxima necesidad y voluntad de cambio. Así lo resumió un ejecutivo: “¡Este es nuestro momento!”.



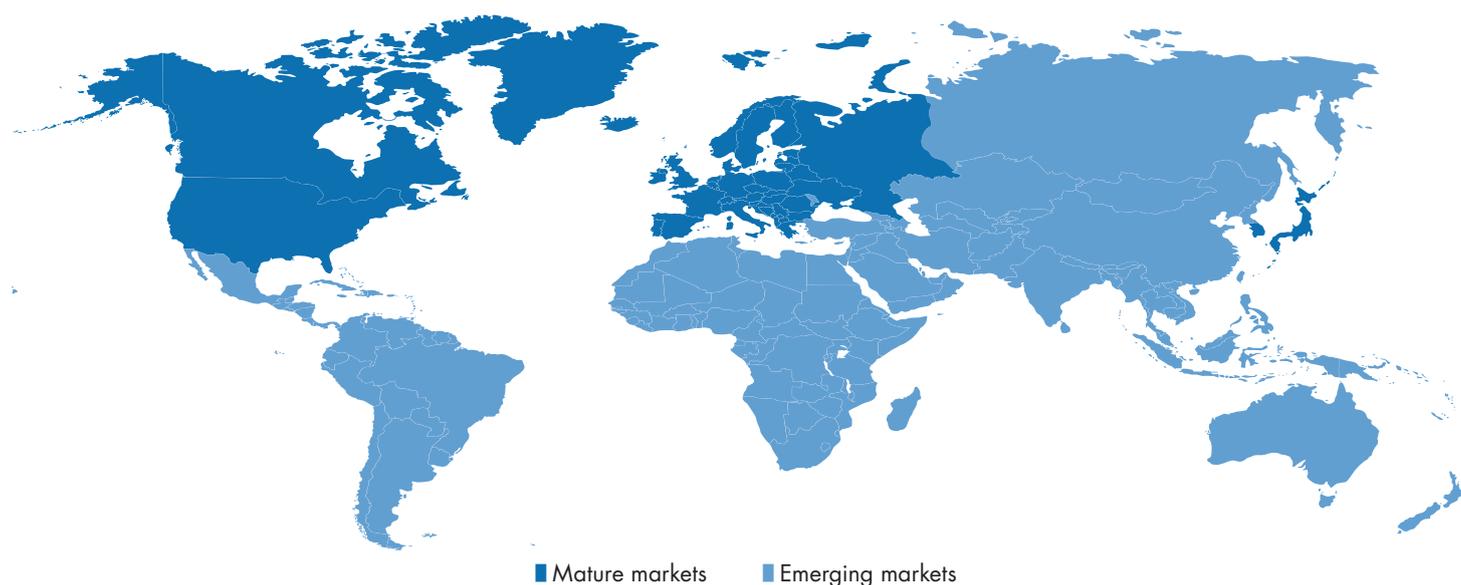
“*Usemos más los datos y el análisis para fundamentar las decisiones y hacer menos suposiciones sobre preferencias y modelos de trabajo*”.

Apéndice

Acerca del Estudio

El Estudio Ejecutivo se lleva a cabo cada dos años con el propósito de identificar qué ocupa un lugar destacado en la mente de los altos ejecutivos de las empresas de seguros de vida. Pretende impulsar, consolidar e inspirar estrategias para los actores de la industria.

En la primavera de 2021, recopilamos 444 respuestas de 50 mercados globales mediante una encuesta en línea, lo que convirtió este estudio en una de las investigaciones más importantes en su tipo hasta la fecha. Del total de respuestas, 93 se obtuvieron de directores ejecutivos o presidentes de empresas del sector. Además, entrevistamos a 22 participantes de las distintas regiones y los diferentes cargos con el fin de enriquecer el análisis cuantitativo con datos cualitativos que, en conjunto, brindan un panorama realmente completo.



En este estudio, consideramos “maduros” a los mercados de América del Norte, Europa, Japón y Corea del Sur, y “emergentes” a los de los demás países del mundo.

Puede consultar los datos más en profundidad en nuestro panel en línea, que incluye una lista de los mercados participantes.

Acerca de los Autores

Rob Sims (sims.rob@bcg.com), Director Administrativo y Socio, Boston Consulting Group

Nathalia Bellizia (bellizia.nathalia@bcg.com), Directora Administrativa y Socia, Boston Consulting Group

Alison Salka (asalka@limra.com), Vicepresidenta Sénior y Directora de Beneficios para Miembros, LIMRA

Todd Silverhart (tsilverhart@limra.com), Vicepresidente Corporativo y Director, LIMRA

Colaboradores

Nick Gagnon (gagnon.nick@bcg.com), Consultor, Boston Consulting Group

John Carroll (jcarroll@limra.com), Vicepresidente Corporativo de Relaciones con los Miembros y Ventas, LIMRA

Kristen Gillis (kgillis@limra.com), Analista Sénior, LIMRA

Rebecca Stevens (rstevens@limra.com), Analista de Datos

Esta publicación es el resultado de la colaboración entre LIMRA y BCG.

Acerca de LL Global

LL Global es la empresa matriz de LIMRA y LOMA, organización sin fines de lucro. LL Global proporciona una estructura gerencial y directiva unificada para ambas asociaciones comerciales. LIMRA y LOMA tienen una membresía conjunta total de casi 1,200 empresas de servicios financieros y seguros de 71 países de todo el mundo.

Acerca de LIMRA®

Al servicio de la industria desde 1916, LIMRA contribuye al progreso del sector de los servicios financieros empoderando a casi 700 empresas de 53 países con conocimientos, perspectivas, conexiones y soluciones.

Acerca de BCG

Boston Consulting Group (BCG) colabora con líderes de empresas y de la sociedad para ayudarlos a superar sus mayores obstáculos y aprovechar sus mejores oportunidades. BCG fue pionera en materia de estrategia empresarial cuando se fundó, en 1963. En la actualidad, ayuda a los clientes a realizar una transformación total inspirando cambios complejos, impulsando el crecimiento de las organizaciones, generando una ventaja competitiva y logrando un impacto en los resultados finales. El éxito de las organizaciones depende de la combinación de capacidades humanas y digitales. Nuestros diversos equipos globales aportan profundos conocimientos funcionales y de la industria, así como una variedad de perspectivas que prenden la mecha del cambio. BCG ofrece soluciones mediante consultoría de gestión actualizada, además de proyectos de tecnología y diseño, corporativos y digitales, y un propósito empresarial. Trabajamos con un modelo colaborativo único en toda la empresa y en todos los niveles de la organización del cliente, y generamos resultados que hacen prosperar a nuestros clientes.



©2021, LL Global, Inc. y BCG. Todos los derechos reservados.

Esta publicación es un beneficio para miembros de LIMRA. Ninguna parte de su contenido podrá divulgarse a otras organizaciones ni reproducirse de ninguna manera sin la autorización por escrito de LL Global y BCG.