

La disrupción en los seguros y el auge de los ecosistemas

Insurance Day

26 de septiembre | Lima

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY

Any use of this material without specific permission of McKinsey & Company
is strictly prohibited





¡Hola!

Dra. Ulrike Deetjen

Socia de McKinsey & Company, Stuttgart

Líder de la práctica de Ecosistemas

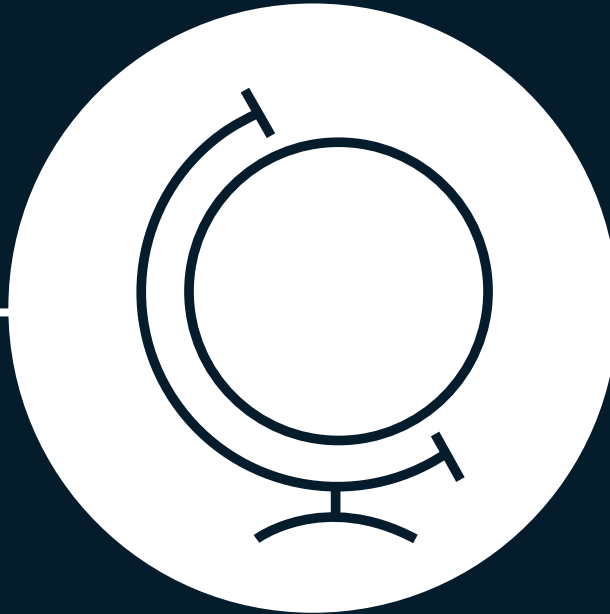
Ulrike_Deetjen@mckinsey.com

POR QUÉ



¿Por qué son los ecosistemas tan importantes para el futuro de los seguros?

QUÉ



¿Qué podemos aprender de los ejemplos de los líderes mundiales en ecosistemas?

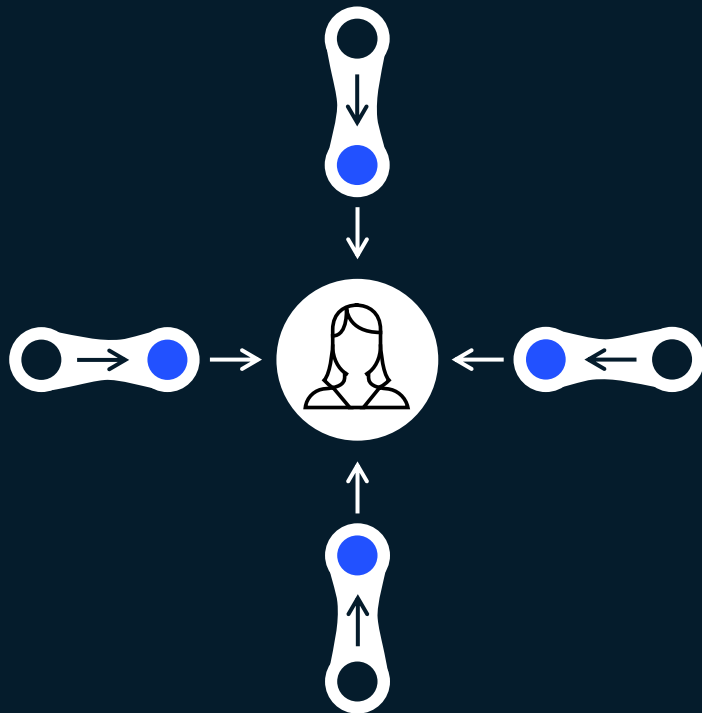
CÓMO



¿Cómo puede la industria construir y lanzar con éxito una jugada ecosistémica?

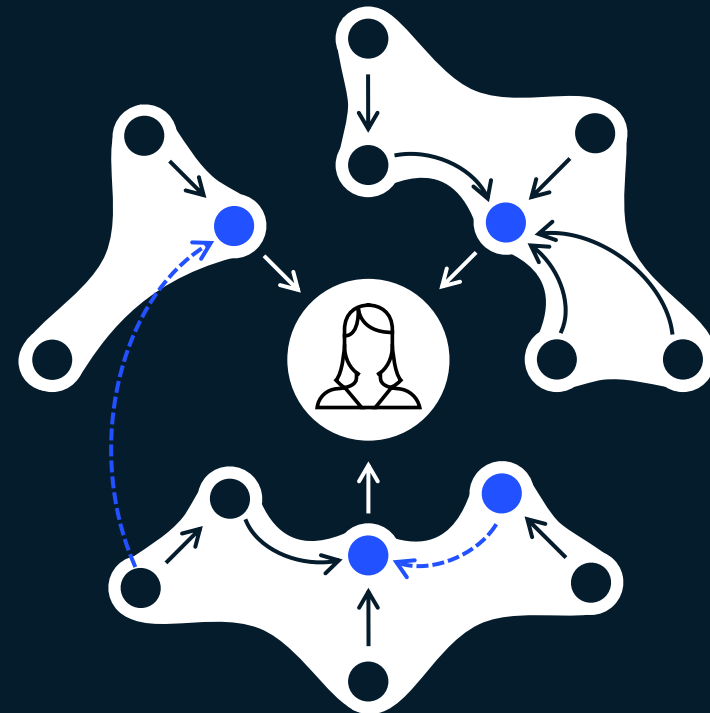
Los ecosistemas surgieron de la consolidación de las cadenas de valor de la industria

Desde ofertas individuales..



...hacia propuestas intersectoriales integradas

Activado por
tendencias de
los clientes
y
avances
tecnológicos



Con los ecosistemas, los clientes experimentan viajes fluidos...

Ejemplo: Salud



...con beneficios potenciales para todos los participantes

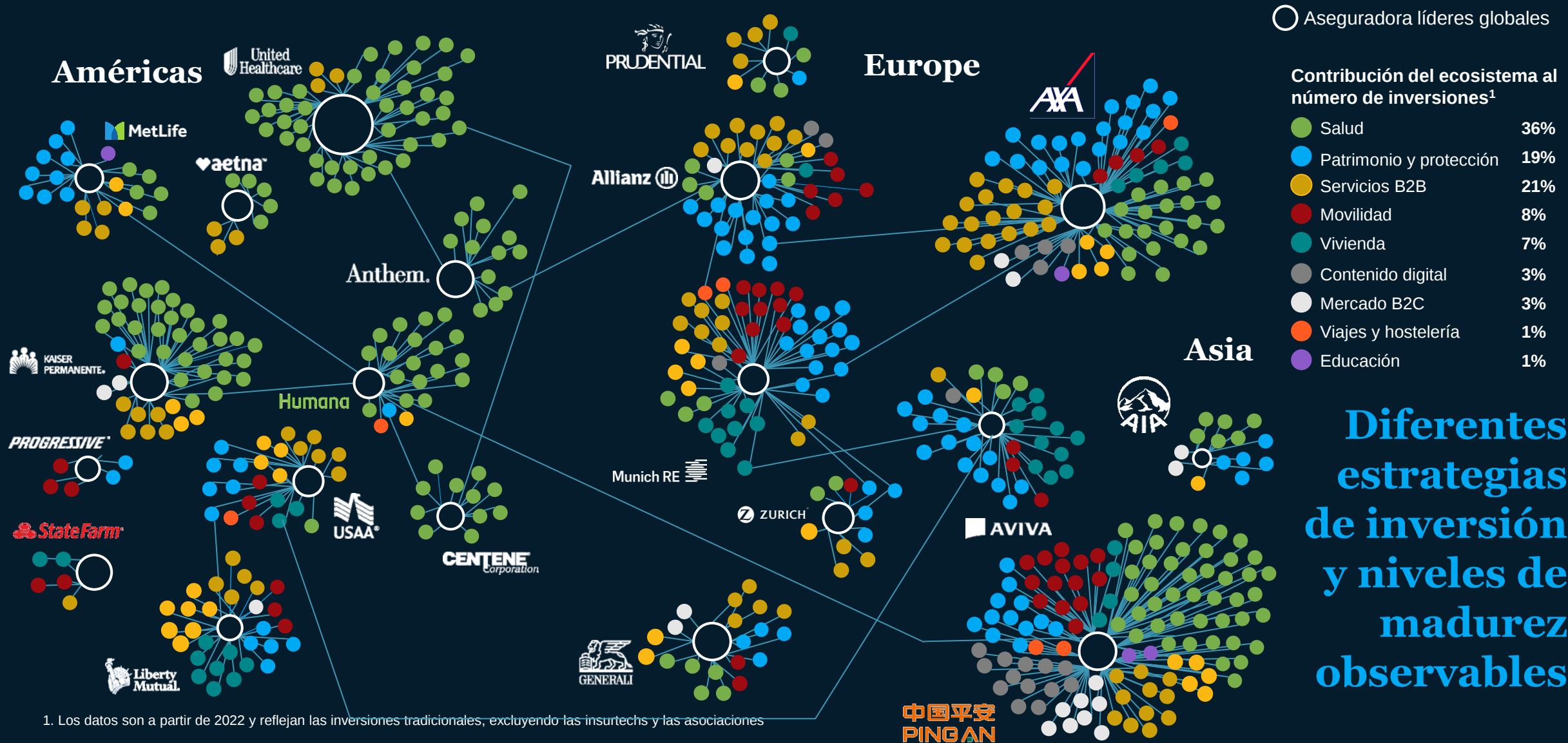
Expectativas de clientes

Calidad y acceso a la asistencia

Eficiencia del sistema de salud

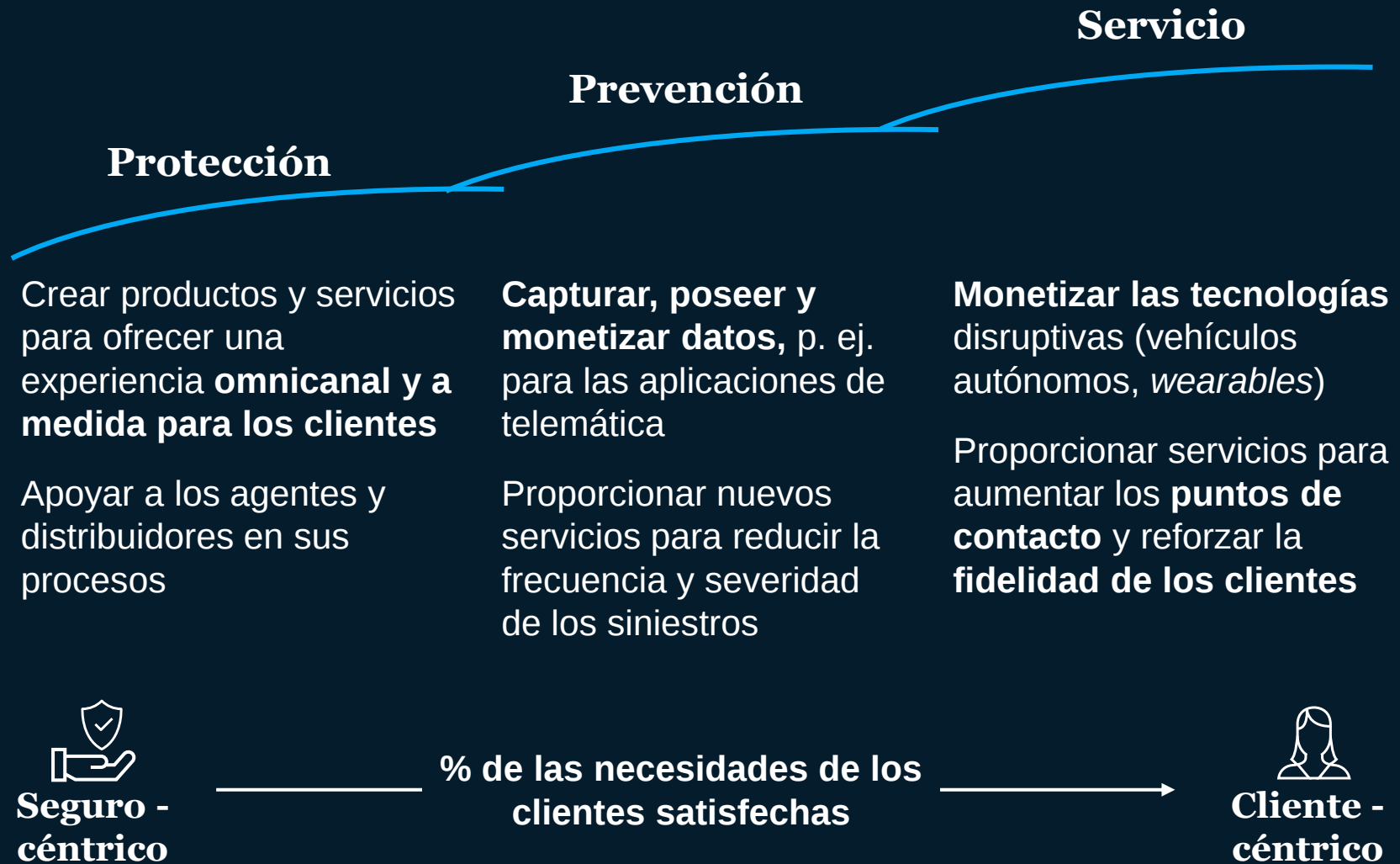
Incentivos

...y muchas aseguradoras globales se están embarcando en un viaje para desarrollar ecosistemas



1. Los datos son a partir de 2022 y reflejan las inversiones tradicionales, excluyendo las insurtechs y las asociaciones

Los ecosistemas hacen evolucionar el papel tradicional de las aseguradoras "más allá de los seguros"



Las aseguradoras deben replantear su modelo de negocio, pasando de la **pura protección a la prevención** (para reducir la frecuencia de los siniestros), **el servicio** (para reducir la severidad de los siniestros y aumentar la fidelidad de los clientes), mientras que también aumentan la generación de clientes potenciales en el momento de la necesidad

La mayoría de aseguradoras que han creado ecosistemas exitosos se han basado en tres factores



Aprovechamiento de una gran base de usuarios

Las aseguradoras suelen tener una base de clientes amplia y relevante para orquestrar posibles jugadas ecosistémicas



Construir un activo digital con alta adopción

Los actores del sector de los seguros suelen carecer de interacciones de alta frecuencia y, por lo tanto, pueden necesitar entrar en nuevos negocios adyacentes

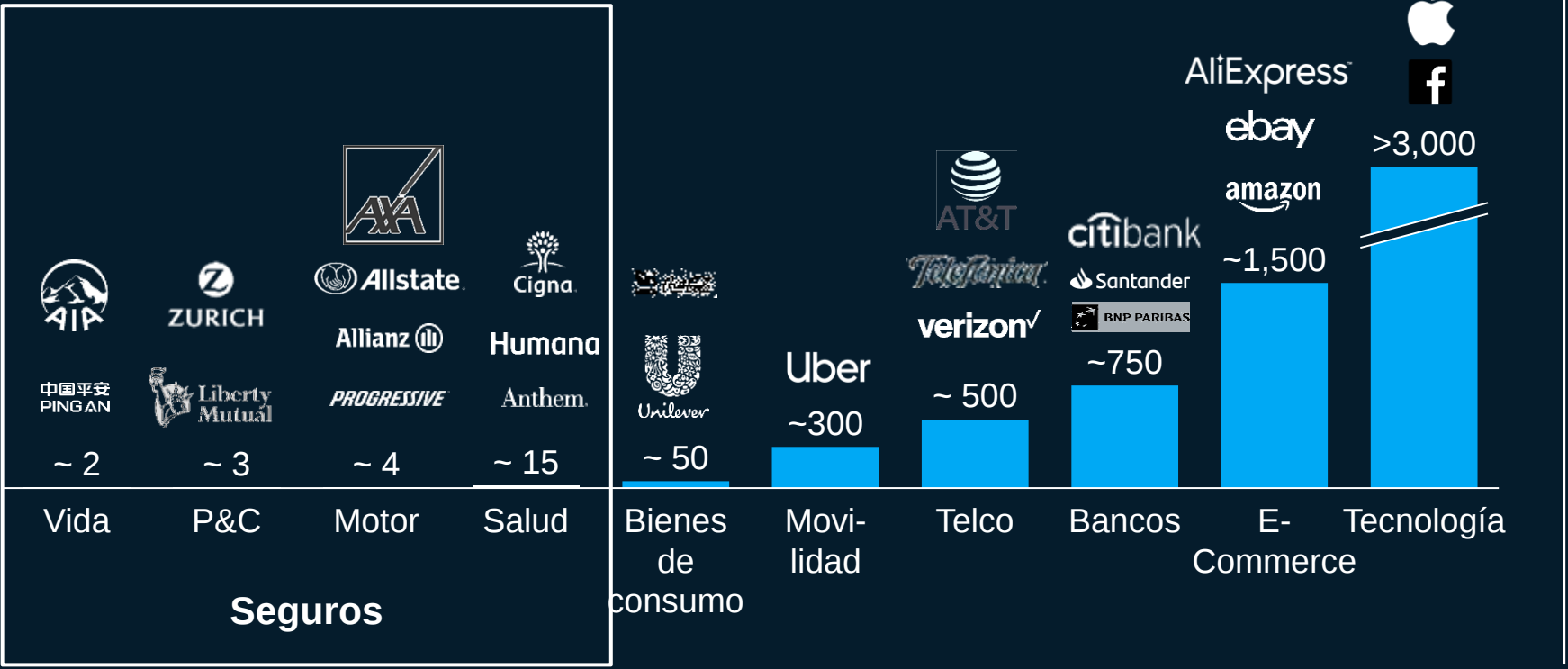


Ampliación a múltiples sectores verticales relevantes

Estos activos digitales de alta frecuencia/adopción son el "tronco" que permite a los jugadores explorar verticales que están más lejos del negocio principal

Las aseguradoras tienen puntos de contacto con el cliente mucho menos frecuentes que otras industrias

Estimación de los puntos de contacto medios en función del sector en interacciones por año



Las aseguradoras carecen de puntos de contacto con el cliente, sobre todo en vida

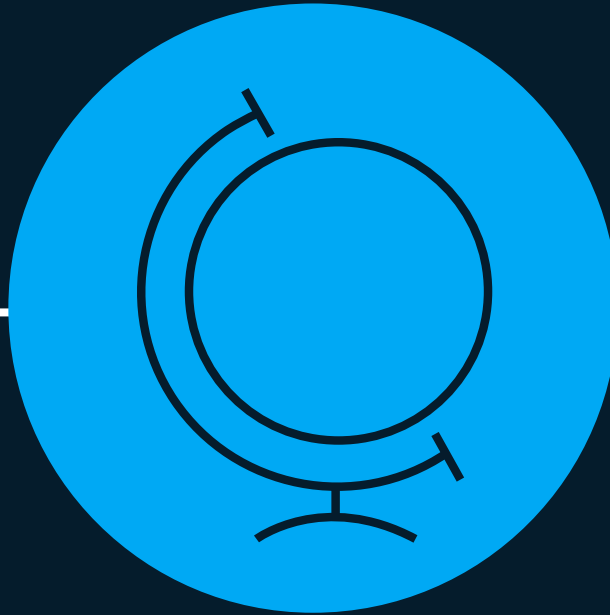
Otros sectores tienen muchos más puntos de contacto, que sirven para crear contacto con el cliente, realizar ventas cruzadas, aumentar la fidelidad y obtener más datos para personalizar

POR QUÉ



¿Por qué son los ecosistemas tan importantes para el futuro de los seguros?

QUÉ



¿Qué podemos aprender de los ejemplos de los líderes mundiales en ecosistemas?

CÓMO



¿Cómo puede la industria construir y lanzar con éxito una jugada ecosistémica?

La creación de valor de una jugada de ecosistemas de seguros está impulsada por tres fuentes de valor claves



A. Contribución al negocio principal



B. Nuevo flujos de ingresos



C. Mejora de la valoración

Fuentes de valor

Construir una oferta de productos/servicios digitales adyacentes para ayudar a captar nuevos clientes y maximizar los ingresos del negocio principal

Desarrollar plataformas digitales integradas con un conjunto de servicios relacionados para permitir la provisión de bienes/servicios de terceros

Posicionar el ecosistema como un agregado de ingresos estables del negocio principal y una visión a largo plazo a través de las jugadas digitales

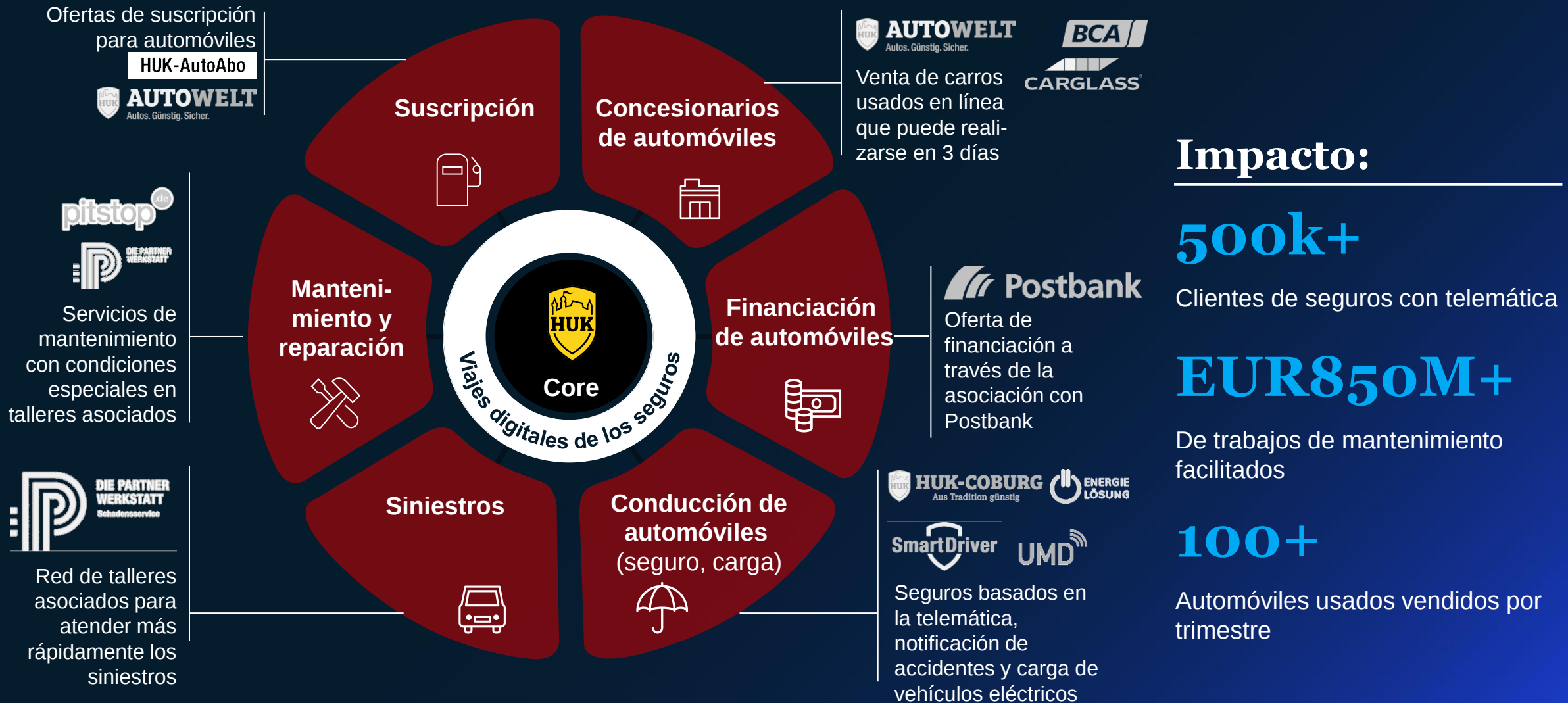
Impacto típico

Aumento del volumen de ventas a través de mayor fidelidad y nuevos clientes

Aumento de los ingresos a través de nuevos flujos de ingresos basados en la plataforma

Mejora de los múltiplos de valoración en los mercados de capitales

A. HUK está desbloqueando valor significativo a través de un ecosistema de movilidad en torno a su oferta principal de seguros



1. Actualización de las tarifas con telemática (Mein Auto o dingle de notificación de accidentes)

A. Discovery establece una oferta de ecosistema integrada, expandiéndose a otros sectores



Concesión de licencias en 38 países, generando nuevas fuentes de ingresos

A. Hay un impacto en los resultados a través de cuatro palancas principales en todas las verticales



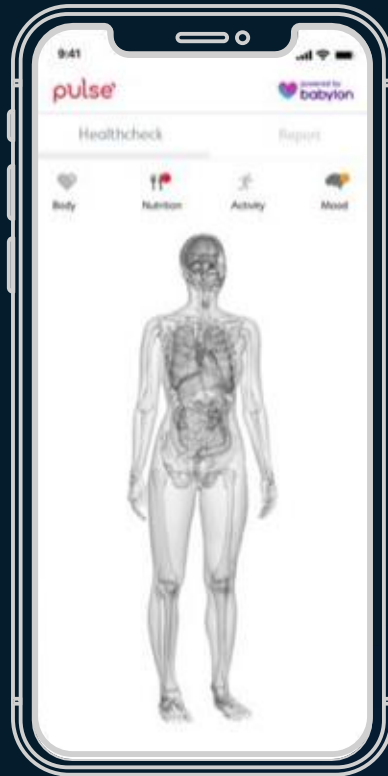
		Ventas	×	Selección	×	Comportamiento	×	Retención	→	Resultados
	Vida	20-30% ↑ aumento de la cuota de mercado		20%+ Mejora de la experiencia en siniestros		>50% menor mortalidad para los usuarios con alta participación		15%+ menores tasas de caída -50% tasa de mortalidad en comparación a los usuarios no retenidos		>2X Mayor VNB
	Salud	44% ↑ aumento de la cuota de mercado		Los primeros participantes han logrado: -28% costos hospitalarios -10% enfermedades crónicas		Los socios que corren >2 veces por semana ahorran un 15% en gastos de salud		>3.6x menores tasas de caída		4% Menor índice de siniestralidad
	Auto	6x ↑ aumento de la cuota de mercado		10% mayor puntuación en la conducción en comparación con la población		15% de mejora en el comportamiento al volante para los usuarios		-60% tasa de caída -25% siniestralidad absoluta para los usuarios retenidos		17% Menor índice de siniestralidad
	Banca/Ahorro	70%-200% ↑ aumento de la cuota de mercado		85%+ invertido en fondos preferentes		60% menor reducción de ingresos		3x Adiciones adhoc -25-50% retiradas de fondos		>1.5X Mayor VNB

B. Pulse de Prudential atrae a nuevos clientes al permitir un viaje del paciente sin interrupciones

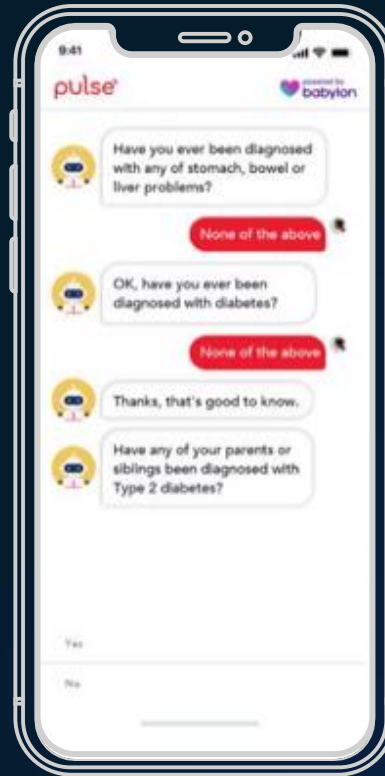
Los pacientes (incluidos los que no son clientes) son guiados a través de la cadena de servicios, que apalanca tecnologías sofisticadas



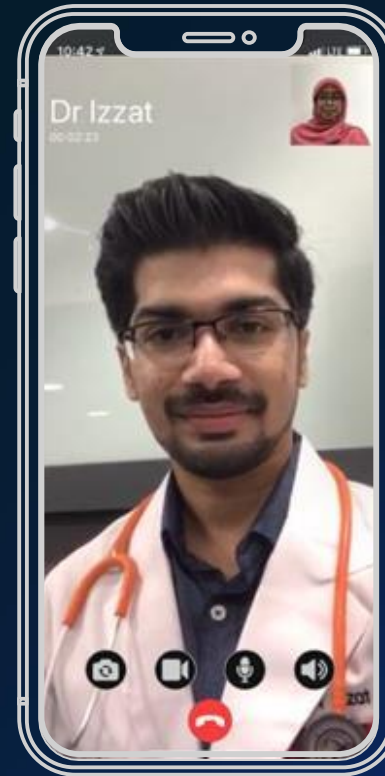
Asistente de salud



Visualización de la salud con el gemelo digital



Verificador de síntomas basado en IA



Consulta en línea

Impacto

1.8MM de nuevas pólizas emitidas directamente a través de la plataforma Pulse en el primer año

Presencia en **19** mercados de Asia y África

>30MM de descargas

>10 asociaciones

C. Ping An comenzó como un seguro tradicional y es ahora líder en ecosistemas centrado en el cliente, reforzando su valoración



Impacto (2022):

\$112B valor en bolsa de Ping An Insurance

\$54,8B valor de la marca

+800MM de usuarios¹

>10 negocios más allá de los seguros

\$3B valoración para su segmento para la atención de la salud en línea *GoodDoctor*

1. 225 millones de usuarios retail y 634 millones de usuarios digitales
Fuente: Informes anuales, exploración de la prensa

En Latinoamérica las principales aseguradoras ya están dando pasos hacia una jugada de ecosistemas

NO EXHAUSTIVO



Vida



P&C



Salud



MetLife

Asociación exclusiva con **Gympass** para un programa de **fitness y bienestar**



betterfly

Programa de recompensas de comportamientos saludables para empleados con **beneficios de seguro de vida**



Justos

Seguro de auto apalancando **telemática**



BBVA
Bancomer

Oferta **completa de seguro de auto digital**, que integra la **telemática** y el **seguro basado en el uso**



Saludsa

Asociación con Discovery Vitality para **lanzar una plataforma de salud que premia los comportamientos saludables**



Asociación con **Keralty** para construir un ecosistema de salud, integrando el **seguro médico** y la **reserva de citas médicas**



POR QUÉ



¿Por qué son los ecosistemas tan importantes para el futuro de los seguros?

QUÉ



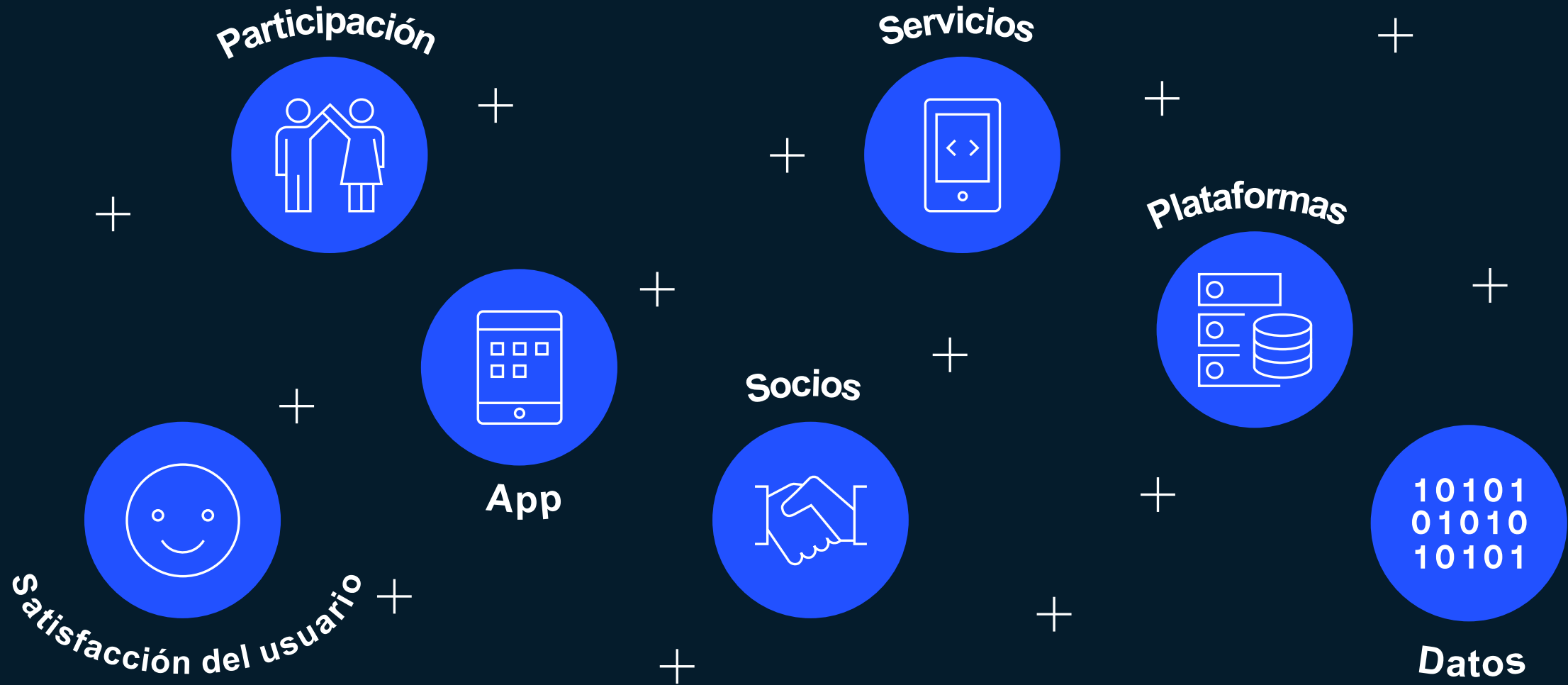
¿Qué podemos aprender de los ejemplos de los líderes mundiales en ecosistemas?

CÓMO



¿Cómo puede la industria construir y lanzar con éxito una jugada ecosistémica?

El juego de los ecosistemas no se limita a los ingredientes adecuados...



... pero también hay siete capacidades fundamentales para el éxito

Cliente

¿Se ha habilitado e implementado la centricidad en el cliente a lo largo de todo el viaje del cliente?

Talento

¿Se cuenta con talento diverso y capaz de construir un negocio de ecosistemas en la organización ?

Datos

¿Se consideran los datos como una prioridad y se utilizan interna y externamente en tiempo real para generar hallazgos y acciones?

Tecnología

¿Disponen de una arquitectura tecnológica digital con capacidades de omnicanalidad y procesamiento de datos?



Estrategia

¿Está el equipo directivo consciente del impacto que los ecosistemas van a tener en su sector, y están reaccionando al respecto?

Asociaciones

¿Disponen de un conjunto diverso de socios con los que puedan colaborar en todos los trayectos del cliente?

Cultura

¿Se ve la cultura de su organización favorecida por la colaboración y la apertura a la innovación?

Tenemos una evaluación estructurada de las capacidades del ecosistema en estas dimensiones, con 3-5 subdimensiones para cada una de ellas

Estrategia: Establecer un enfoque para el ecosistema



Estrategia



Asociación



Cultura



Tecnología



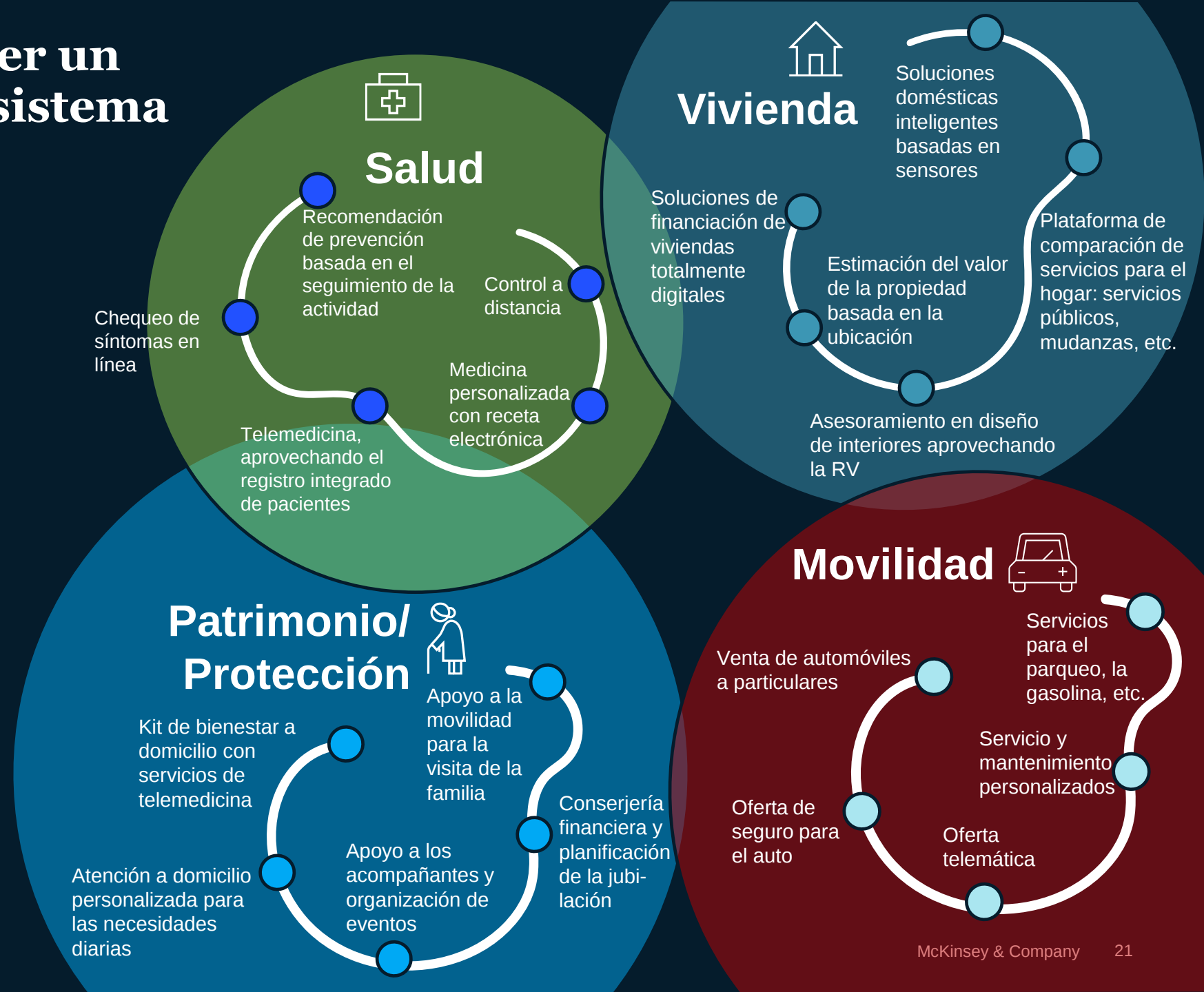
Datos



Talento



Cliente



Asociación: los jugadores de BigTech como fuerza motriz, pero con un papel para todos



Estrategia



Asociación



Cultura



Tecnología



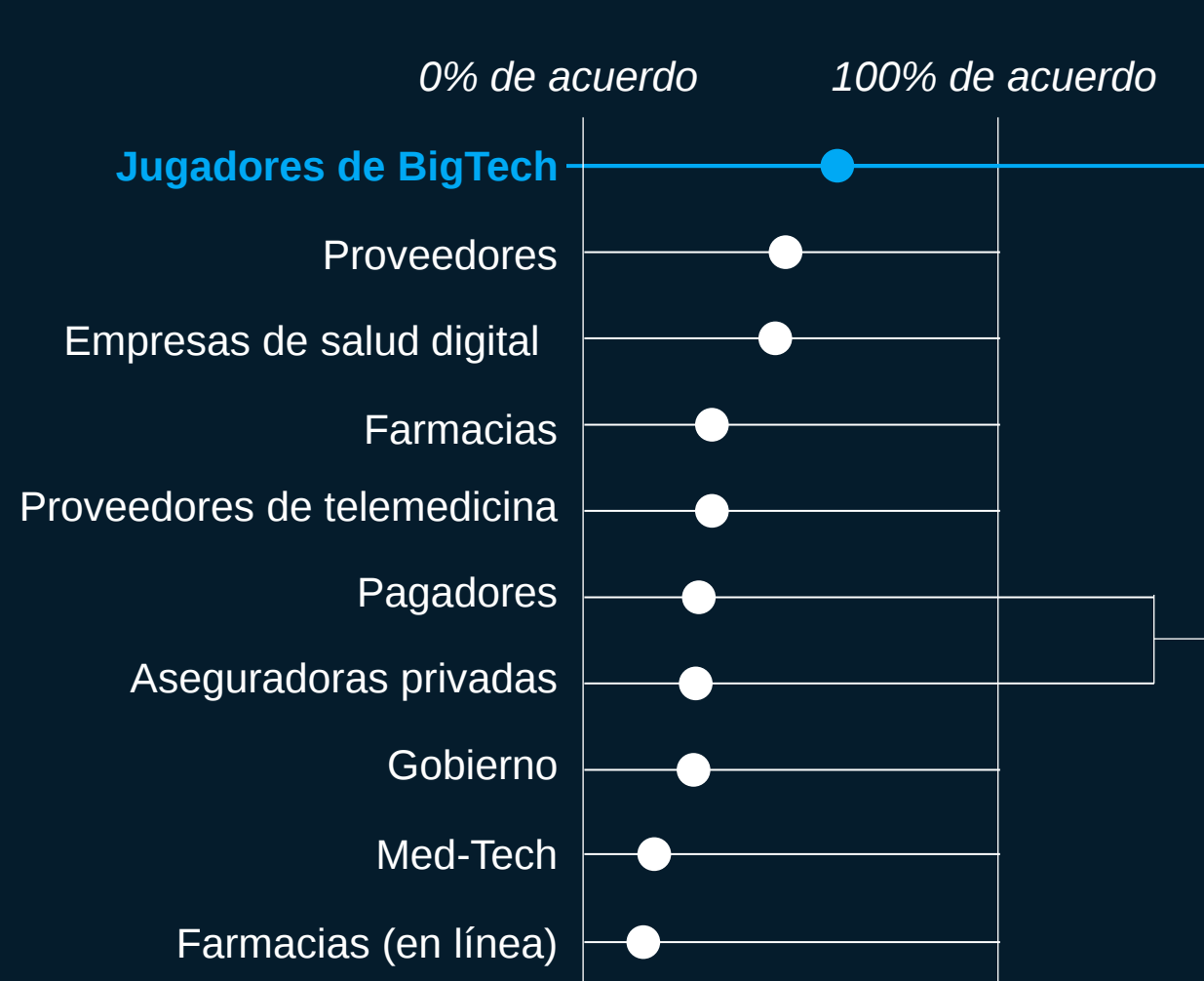
Datos



Talento



Cliente



“Las grandes empresas tecnológicas construyen la autopista, mientras que las start-ups construyen los carros y los gobiernos eliminan los obstáculos”

– Encuestado

Miedo a ser disrumpidos

Los pagadores y otros actores tradicionales muestran una gran disposición a dar grandes saltos para evitar ser disrumpidos por los grandes jugadores BigTech y las startups

Cultura: La presión del tiempo aumentó, y la cultura es importante



Estrategia



Asociación



Cultura



Tecnología



Datos



Talento



Cliente

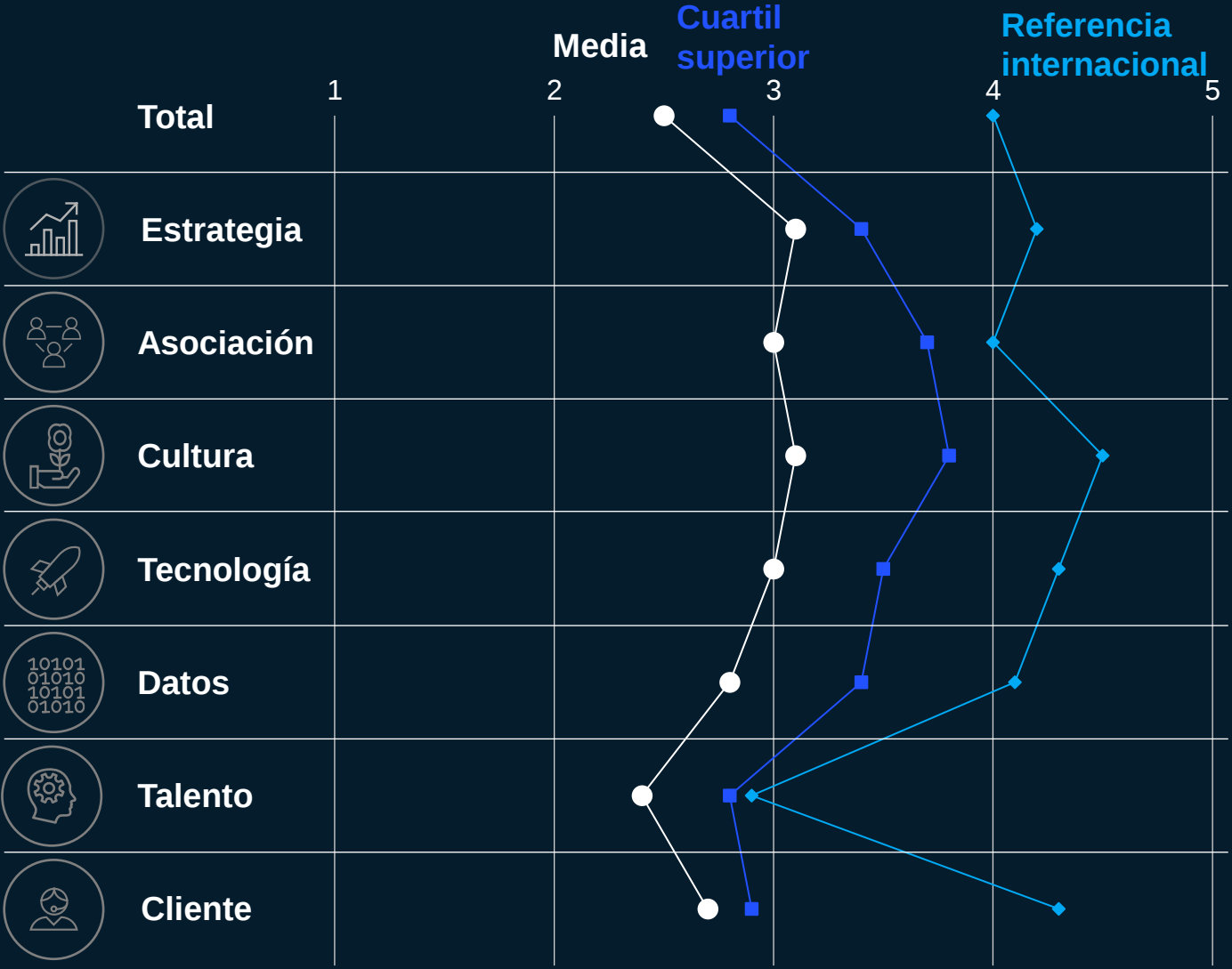
Citas de directores generales de seguros

“Me gustaría que los actores tecnológicos vinieran a perturbar el mercado; si lo hicieran, seríamos mucho más rápidos”

“Quien conoce los servicios financieros NO puede trabajar en los viajes de los clientes en el ecosistema”

“Presente su plan de acción con un año de antelación para planificar los recursos para 2023”

Las aseguradoras latinoamericanas están desarrollando estas capacidades pero siguen detrás de las referencias internacionales



Las aseguradoras latinoamericanas han **identificado la importancia de una estrategia** de ecosistemas, aunque todavía se enfrentan a retos para explorar plenamente su potencial

Las empresas se **esfuerzan por seguir desarrollando sus asociaciones**, tanto para la captación de clientes como para el desarrollo de capacidades básicas

Algunas aseguradoras ya están han establecido **la implementación ágil**, mientras que otras todavía tienen dificultades para implementarla a escala

Si se compara con las referencias internacionales de Europa y Asia, las mayores **diferencias se dan en la estrategia, la tecnología, los datos y la orientación al cliente**

En resumen: preguntas fundamentales que deben hacerse al desarrollar la estrategia del ecosistema



Estrategia

- ¿A qué ecosistema(s) debo dirigirme?
- ¿Qué **papel** quiero desempeñar en el ecosistema?
- ¿Qué **estrategia de marca** quiero seguir?
- ¿Qué **activos críticos** tengo para tener "derecho a jugar"?



Habilitadores

- ¿Cuál es mi **hoja de ruta** y el **calendario** para crear mi jugada de ecosistema?
- ¿Qué nuevas **capacidades y talentos** necesito?
- ¿Cómo construyo una **plataforma digital**?
- ¿Qué asociaciones quiero llevar a cabo – make/buy/partner?



Generación de valor

- ¿Cómo **se crea valor** en el ecosistema? ¿Cuáles son los **incentivos para cada actor**?
- ¿Cómo puedo **monetizar** mi jugada ecosistémica?
- ¿Cómo puedo **escalar mi ecosistema** y cómo puedo crear una **masa crítica de usuarios**?
- ¿Cómo se **reducen los desafíos relacionados con los datos**, los procesos, el consentimiento, etc.?

¿Cuál es su visión de ecosistemas?

