

## 319

### **La innovación como eje transformador en una compañía aseguradora**

Gestión de la innovación como motor de competitividad en  
las organizaciones del futuro

**Máster en Dirección de Entidades  
Aseguradoras y Financieras**



# 319

## **La innovación como eje transformador en una compañía aseguradora**

Gestión de la innovación como motor de competitividad en  
las organizaciones del futuro

Estudio realizado por: Cristóbal Garrigosa Serra  
Tutor: Jordi Rivera

**Tesis del Máster en Dirección de Entidades  
Aseguradoras y Financieras**

Curso 2022/2023

Cuadernos de Dirección Aseguradora es una colección de estudios que comprende las tesis realizadas por los alumnos del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras de la Universidad de Barcelona desde su primera edición en el año 2003. La colección de estudios es una idea original del Dr. José Luis Pérez Torres, profesor honorífico de la Universidad de Barcelona y la Dra. Mercedes Ayuso Gutiérrez, catedrática de la misma Universidad, y cuenta con la coordinación del Sr. Ferran Rovira Isanda, profesor del Máster.

Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto.

## Presentación y agradecimientos

Queridas Pesi y Manuela,

Gracias por vuestra paciencia estos meses, tanto durante el año con el ritmo intenso de clases, como durante los últimos meses en la redacción de la tesis. Sin vuestro apoyo, vuestros mimos, vuestras risas y vuestros ánimos nada de esto hubiera sido posible. Sois mis personas favoritas y hacéis que cualquier esfuerzo merezca la pena.

Querido Jordi,

Gracias por ayudarme a ponerle orden y estructura a esta tesis, permitiéndome dibujar el storyline de una forma coherente, y por enriquecer el contenido con un enfoque pragmático y realista, pero sin renunciar a la ambición de poder cambiar las cosas. Gracias también por hacerme aprender algo importante en cada una de las muchas sesiones que hemos compartido, y por hacer que me lo pasara fantásticamente bien.

Querido equipo de Automation & Digitalization,

Gracias por acompañarme en la aplicación práctica de esta tesis, y por remar a mi lado para que aprendamos a trabajar con metodologías de proyectos más innovadoras, retadoras y eficientes. Confío 100% en nuestra capacidad para extender esta primera fase que hemos construido al resto de la compañía.

Queridos Mercedes y Ferran,

Gracias por vuestro acompañamiento durante todo el curso, y por conseguir que cursar este máster haya terminado generándonos valor tanto a nivel profesional como personal a todos los que lo hemos cursado.

Y finalmente, gracias a Allianz, y gracias a Gisela Subirà Amorós, por la confianza y por darme la oportunidad de cursar este máster, que me ha dado esa visión transversal del sector tan importante para mi futuro profesional.



## Resumen

En un entorno y en un mercado que requiere cada vez mayor agilidad y rapidez, convertir la innovación en el eje transformador de las compañías aseguradoras es una necesidad de rabiosa actualidad. Este ejercicio puede afrontarse de distintas formas, no existiendo un modelo único que garantice el éxito. En esta tesis se profundizará en el uso de la transformación agile como forma de dotar a una organización de una cultura orientada a la innovación que permita generar una ventaja competitiva con respecto a sus competidores. Para ello, se explorarán en las implicaciones que conlleva la transición hacia un modelo agile de cara a la gestión de la innovación, y se compartirán distintos casos reales de empresas que hayan pasado o estén pasando actualmente por este proceso. Por último, se propondrán algunas conclusiones sobre cómo podría afrontarse este reto en una compañía aseguradora.

**Palabras Clave:** innovación, transformación, agile, sostenibilidad, gestión, propuesta de valor, digitalización

## Resum

En un entorn i en un mercat que requereixen cada cop d'una major agilitat i rapidesa, convertir la innovació en l'eix transformador de les companyies asseguradores és una necessitat de rabiosa actualitat. Aquest exercici pot afrontar-se de diferents formes, no existint un model únic que en garanteixi l'èxit, i en aquesta tesi s'aprofundirà en l'ús de la transformació agile com a forma de dotar una organització d'una cultura orientada a la innovació que permeti generar un avantatge competitiu respecte dels seus competidors. Per això, s'exploraran les implicacions que comporta la transició cap a un model agile de cara a la gestió de la innovació, i es compartiran diferents casos reals d'empreses que hagin passat o estiguin actualment inmerses en aquest procés. Per últim, es proposaran algunes conclusions sobre com podria afrontar aquest repte una companyia asseguradora.

**Paraules Clau:** innovació, transformació, agile, sostenibilitat, gestió, proposta de valor, digitalització

## Summary

In demanding environments and markets, insurance companies need to ensure innovation acts as the leverage of their business transformation. This process can involve different approaches, none of which fully guarantees success. This paper proposes the use of agile transformation as a means to implement a cultural change that boosts innovation and allows a company to gain a competitive advantage over its competitors. In so doing, the implications of a transition towards agile models are explored and different experiences from real-world companies are shared. Finally, recommendations as to how companies can best face this challenge are proposed.

**Keywords:** Innovation, transformation, agile, sustainability, management, value proposition, digitalization





# Índice

La innovación como eje transformador en una compañía aseguradora.....	1
Tesis del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras.....	1
Presentación y agradecimientos .....	3
Resumen.....	5
1. Presentación del reto.....	9
2. Punto de partida del sector asegurador con respecto a la transformación hacia organizaciones agile .....	11
3. Características de las organizaciones ágiles, y beneficios del uso de agile	19
3.1. Características de las organizaciones ágiles.....	19
3.1.1. Organizaciones Tradicionales vs. Organizaciones Ágiles .....	19
3.1.2. Red de Equipos en Organizaciones Ágiles .....	20
3.1.3. Enfoque en ciclos cortos e iterativos en entornos ágiles .....	21
3.1.4. Cultura centrada en las personas en organizaciones ágiles .....	22
3.1.5. La tecnología como pilar central en organizaciones ágiles .....	23
3.2. Beneficios del uso de agile en las organizaciones .....	23
4. Experiencias y enfoques de transformación en organizaciones aseguradoras .....	25
4.1. Creación de una nueva compañía independiente para el desarrollo de productos y servicios innovadores, nacida con enfoque agile, apoyado por un Venture Builder y una sólida metodología (CEO, Miércoles 12 de Julio de 2023) .....	25
4.1.1. Aspectos estructurales .....	26
4.1.2. Enfoque respecto a los principales puntos fuertes de las organizaciones ágiles.....	26
4.2. Aceleración del proceso de Innovación: Proyecto PEAK: implantación de la metodología ágil en una compañía aseguradora especializada en protección jurídica (Director de Organización y TI – Jueves 13 de Julio de 2023) .....	29
4.2.1. Aspectos estructurales .....	30
4.2.2. Enfoque respecto a los principales puntos fuertes de las organizaciones ágiles.....	31
4.3. Creación de una nueva compañía para el desarrollo de productos y servicios digitales, nacida con enfoque de innovación, en una aseguradora multinacional generalista (Chief Digital Officer y Director de Negocio Digital – Lunes 7 de Agosto de 2023).....	33
4.3.1. Aspectos estructurales .....	34
4.3.2. Enfoque respecto a los principales puntos fuertes de las organizaciones ágiles.....	35
4.4. Implantación de la metodología ágil en algunos equipos de trabajo, y creación de una unidad interna de transformación, en una compañía generalista con foco en el canal mediado.....	37
4.4.1. Aspectos estructurales .....	37

4.4.2. Enfoque respecto a los principales puntos fuertes de las organizaciones ágiles .....	38
4.5. Servicios desarrollados con metodologías ágiles en ACSR.....	43
4.5.1. Notificación de Siniestro de Auto en Journey Digital.....	43
4.5.2. Anulación de póliza en Journey Digital .....	44
4.6. Proyecto de incorporación de una unidad de innovación en un grupo asegurador familiar con larga tradición en seguros de decesos y hogar .....	47
4.6.1. Aspectos estructurales.....	49
4.6.2. Enfoque respecto a los principales puntos fuertes de las organizaciones ágiles .....	50
5. Reflexión sobre mejores prácticas para enfocar la innovación en función del tipo de compañía.....	53
6. Conclusiones .....	57
7. Bibliografía.....	61
8. Sobre el autor. ....	63
9. Anexos.....	65
9.1. Encuesta sobre madurez transformacional, publicada del 8/5/2023 al 31/5/2023 .....	65
9.2. Entrevista para profundizar en casos reales de entidades aseguradoras que han incorporado funciones de innovación (entrevistas realizadas entre el 11/7/2023 y el 3/8/2023).....	68

# **La innovación como eje transformador en una compañía aseguradora**

## **Gestión de la innovación como motor de competitividad en las organizaciones del futuro**

### **1. Presentación del reto**

En un entorno y en unos mercados cambiantes, la innovación es actualmente imprescindible para aquellas organizaciones que quieran ser competitivas. En el sector asegurador, debido a la naturaleza dinámica de los riesgos, los cambios regulatorios, los nuevos competidores con modelos de negocio disruptivos, y las demandas de mayor transparencia y responsabilidad, esa innovación resulta esencial.

Incorporar la innovación en el corazón de las organizaciones, y hacerlo de forma que se convierta en uno de los motores de crecimiento y de transformación, puede hacerse de múltiples formas, entre ellas el dotar a la organización de agilidad en el centro mismo de su ADN y su cultura. La agilidad organizacional agrega velocidad y flexibilidad a la estabilidad, generando así una ventaja competitiva en condiciones de cambio constante. Si la organización está orientada hacia la innovación, la experimentación y el aprendizaje continuo, puede llegar a descentralizar la toma de decisiones, fomentar la colaboración, la comunicación transparente y el intercambio de conocimientos entre los equipos. De este modo, la agilidad puede promover una mayor eficiencia y una mejor ejecución de proyectos de innovación. En resumen, una organización innovadora cuyo factor diferencial se base en la agilidad abraza el cambio, promueve la autonomía y la colaboración, y se adapta rápidamente a las circunstancias cambiantes para mantener una ventaja competitiva en un entorno incierto.

El objetivo de esta tesis es proponer una aproximación para integrar la innovación dentro de las organizaciones aseguradoras a través de un enfoque de transformación agile. Para ello, se partirá de un diagnóstico del punto de partida, y las causas, dentro del sector asegurador y respecto a otros sectores de actividad, identificando las distintas implicaciones y beneficios que conlleva una transición hacia un modelo agile para incorporar la innovación a la cultura corporativa, analizando el enfoque, la experiencia y los resultados de distintas organizaciones que hayan iniciado esta transformación, y finalmente, proponiendo algunas conclusiones sobre cómo las compañías aseguradoras pueden transicionar hacia estos nuevos modelos y metodologías de trabajo.

La metodología se basará en un análisis que profundice en las experiencias, proyectos y casos reales experimentados por distintas compañías del sector asegurador a la hora de abordar la innovación para validar las hipótesis planteadas a lo largo de la investigación.



## 2. Punto de partida del sector asegurador con respecto a la transformación hacia organizaciones agile

Las organizaciones que trabajan con metodologías ágiles son organizaciones que tienen una capacidad para adaptarse más rápidamente a los cambios y a las necesidades del mercado y del cliente, lo que finalmente se traduce en un time-to-market más corto, una mayor satisfacción de los clientes, y, a nivel general, un mayor grado de resiliencia. Todos coincidiremos en que la agilidad empresarial a la hora de definir y evolucionar su propuesta de valor va a ser un factor decisivo en los próximos años, debido a múltiples factores, entre los cuales podríamos destacar:

- La transformación y la digitalización de las relaciones y de las interacciones entre las compañías y su entorno, tanto los clientes como los potenciales clientes
- El incremento de la exigencia y de las expectativas por parte de los clientes (inmediatez, propuesta de valor amplia, personalización, usabilidad, etc.) a la hora de contratar o adquirir servicios y productos
- El cambio de paradigma dentro de las organizaciones con respecto a la generación y uso de datos a gran escala, que está modificando los ecosistemas de servicios complejos donde la tecnología y las compañías tecnológicas tienen un papel fundamental
- El rápido desarrollo de nuevas tecnologías computacionales con base de Inteligencia Artificial, cuyas aplicaciones crecerán y evolucionarán exponencialmente para apoyar de forma transversal en todas las áreas de las compañías

Debido a ello, el sector asegurador en toda su amplitud se enfrenta al reto de introducir esa agilidad en el corazón de las organizaciones, y ponerse al nivel tanto de algunos competidores que están entrando con nuevos modelos de negocio como de otros sectores que tendrán capacidad para canibalizar adaptando su actual propuesta de valor.

El objetivo de esta tesis, como ya se ha mencionado anteriormente, es el de reflexionar sobre la madurez del sector y las compañías aseguradoras con respecto al uso de metodologías agile y de innovación, tratar de entender el punto de partida, las causas de ese diagnóstico inicial, y proponer un enfoque basado en experiencias reales.

La hipótesis inicial es que, debido a distintos factores en los que se profundizará más adelante, el sector asegurador no destaca por estar a la vanguardia en cuanto a innovación, y sus organizaciones tienen aún margen de recorrido para convertirse en organizaciones agile.

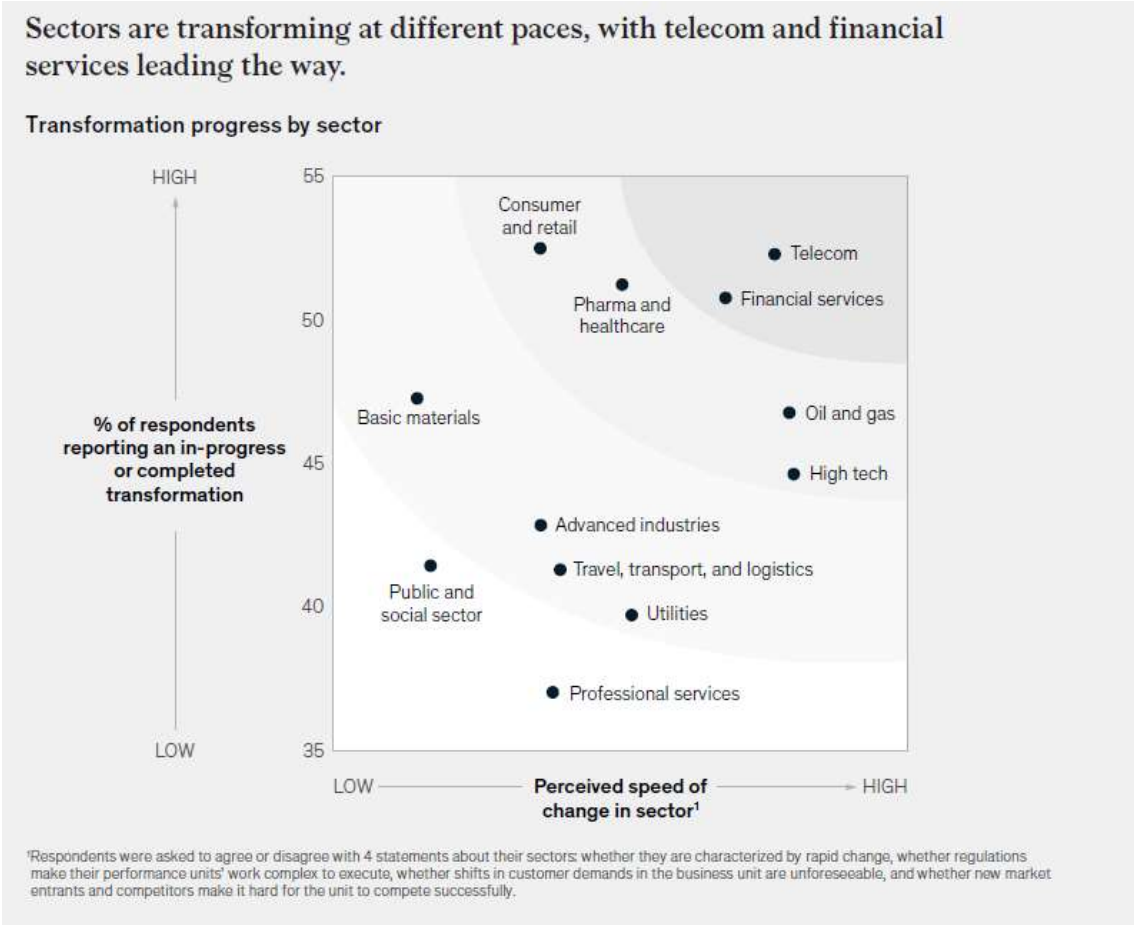
Hay muchos artículos de distintos autores que reflexionan sobre la aplicación de modelos de “Agile Transformation” en las organizaciones, y en concreto uno que hace una comparativa entre los distintos grados de madurez de los distintos sectores de actividad económica. Así, en el artículo de McKinsey & Company titulado *The impact of agility: How to shape your organization to*

compete (Wouter Aghina, 2021), los autores ubicaban en un gráfico “Perceived speed of change in the sector” (x) vs “% of respondents reporting an in-progress or completed transformation” (y), los distintos sectores de actividad económica, con el objetivo de ubicarlos en una matriz de madurez transformacional de modelo operativo.

Entendemos como organizaciones “agile” aquellas organizaciones que están orientadas a cambiar y adaptarse rápidamente, que trabajan con equipos transversales y que tienen autonomía para tomar decisiones, que se orientan a resolver necesidades reales, que trabajan con desarrollos cortos, colaborativos e iterativos, organizadas por capacidades/competencias/objetivos estratégicos. En resumen, son organizaciones con un alto nivel de resiliencia. Sirva esta definición de introducción, ya que se desarrollarán estos aspectos con mayor nivel de detalle en el capítulo Características de las organizaciones ágiles, y beneficios del uso de agile.

La Ilustración 1: Progreso de transformación agile por sector, muestra esta matriz, para la cual se llevó a cabo una encuesta del 20 al 30 de octubre de 2020, donde ≈2.000 participantes de distintas organizaciones de más de 5.000 empleados profundizaban sobre los cambios que había sufrido o estaba sufriendo su modelo de compañía.

Ilustración 1: Progreso de transformación agile por sector



Fuente:McKinsey & Company: The impact of agility: How to shape your organization to compete

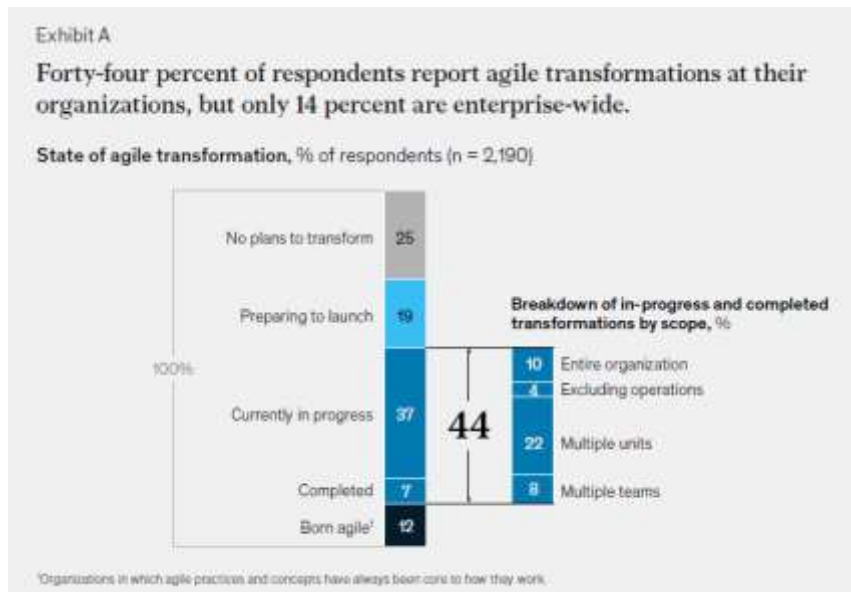
Algunas conclusiones preliminares podrían ser:

- Los sectores de Telecomunicaciones y Servicios Financieros lideran el cuadrante superior derecho, por delante de las compañías de Oil & Gas y las tecnológicas, como referentes en cuanto a velocidad percibida del cambio, y con organizaciones en curso de transformación o ya maduras.
- El sector de Utilities es el único representante del cuadrante inferior derecho, con pocas organizaciones en curso de transformación o ya maduras, pero con una elevada velocidad percibida de cambio.
- El cuadrante superior izquierdo lo lideran los sectores de Salud y Pharma, así como de Consumo y Retail, seguidos del sector de materias primas. Estos sectores tienen alto porcentaje de compañías en curso de transformación o ya maduras, y una percepción de baja velocidad de cambio.
- Por último, los sectores con menor número de empresas en curso de transformación o maduras, y con una percepción de baja velocidad de cambio, son los de industrias avanzadas, viajes/transporte/logística, servicios profesionales y sector público.

Llegados a este punto, es importante resaltar que el sector asegurador quedaría incluido dentro del sector Financial Services, que se ubica en la esquina superior derecha, con aquellos sectores donde el mayor porcentaje de representantes han respondido que **su organización tiene una transformación en curso o completada, y cuya percepción de velocidad del cambio en el sector es más elevada**. Esto nos llevaría a concluir pues, con la información disponible, que tanto el sector bancario como asegurador, junto con el de Telecomunicaciones, son los sectores de actividad que definen el modelo a seguir con respecto a la transformación agile, lo cual a priori va en dirección diametralmente opuesta a la hipótesis inicial de falta de madurez transformacional del sector asegurador.

Otros aportes interesantes de esta encuesta se encuentran alrededor de donde se ubica el cambio en aquellas organizaciones que tienen una transformación agile en curso o ya completada. Los resultados pueden consultarse en la Ilustración 2: Estado actual de la transformación agile, donde se observa que, de aquellas organizaciones en curso de transformación hacia una organización agile o con una transformación ya completada, un 23% han aplicado el modelo agile en toda la organización, mientras que por contra un 50% lo han hecho en múltiples unidades, y un 18% en múltiples equipos. Esto nos introduce que el enfoque para estas transformaciones puede ser muy dispar según múltiples variables y condicionantes, y que seguro no habrá un modelo único que pueda ser implantado con éxito en cualquier compañía. También nos permite intuir que una transformación completa en toda la organización será un reto con un alcance demasiado amplio para ser abordado en una única fase, y posiblemente deba ser enfocada más como un proceso de madurez y cambio cultural que como un proyecto en cascada.

Ilustración 2: Estado actual de la transformación agile

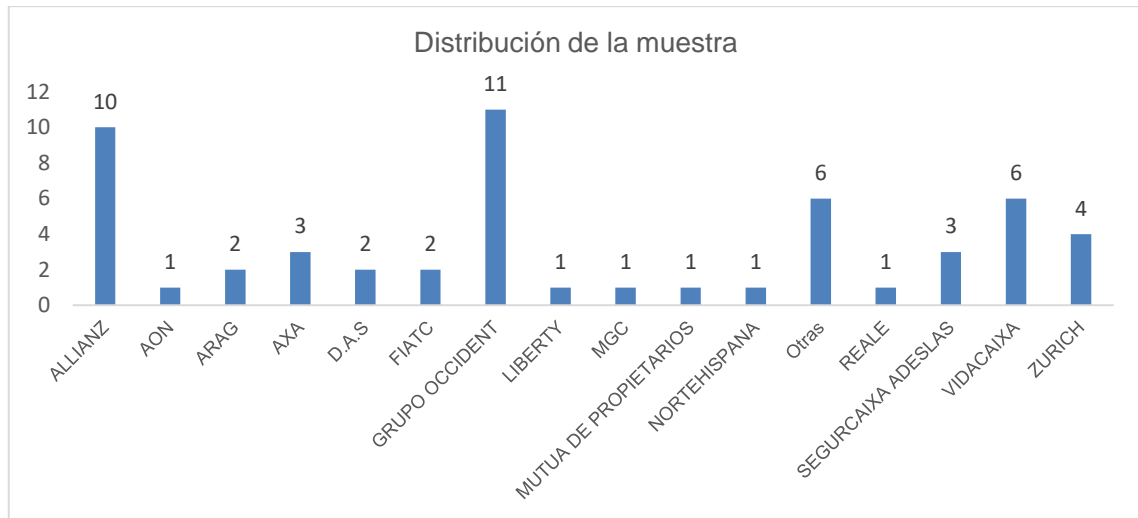


Fuente:McKinsey & Company: The impact of agility: How to shape your organization to compete

Volviendo a la conclusión de que el sector de servicios financieros lidera la transformación agile, se intuye que puede haber una segregación importante entre el sector asegurador y el sector bancario, y que ambos muestren grados de madurez bien distintos. Para validar o refutar esta hipótesis, se opta por llevar a cabo una encuesta basada en la misma encuesta de McKinsey, con participantes que sean empleados únicamente el sector asegurador, y que permita disgregar los sectores bancario y asegurador, inicialmente estaban contemplados como uno solo. Así, la encuesta se diseña con 9 preguntas, que pueden consultarse en el anexo: Encuesta sobre madurez transformacional, publicada del 8/5/2023 al 31/5/2023 Encuesta sobre madurez transformacional, publicada del 8/5/2023 al , y se distribuye a alumnos y ex-alumnos del Máster en Dirección de Empresas Aseguradoras y Financieras. Se obtiene una muestra con 56 respuestas, con la distribución entre compañías que han participado que se muestra en la Ilustración 3: Distribución por compañías de los participantes en la encuesta de Madurez Transformacional en compañías aseguradoras:



Ilustración 3: Distribución por compañías de los participantes en la encuesta de Madurez Transformacional en compañías aseguradoras



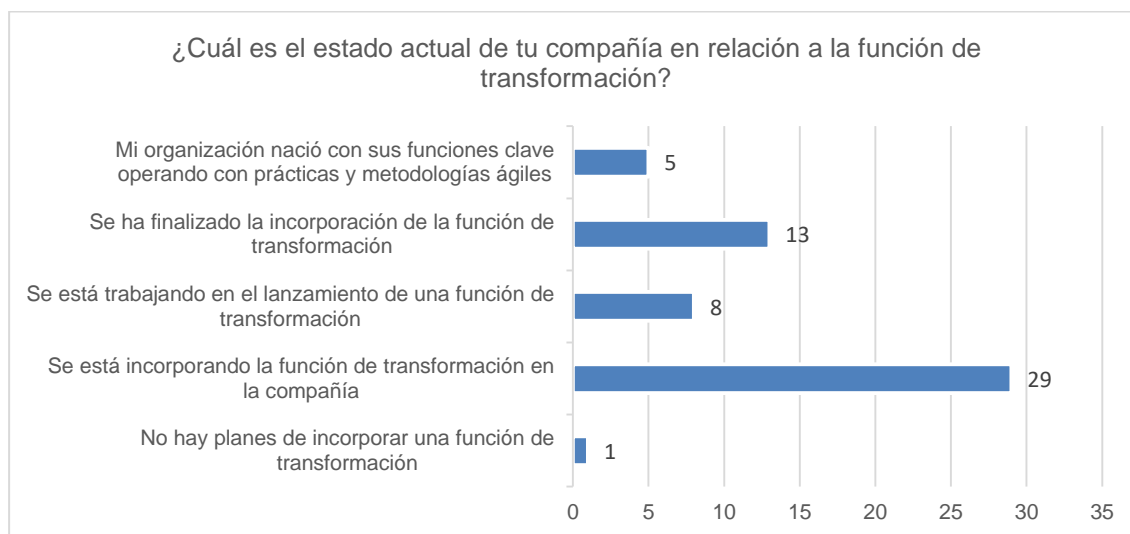
Fuente: elaboración propia

Si bien se observa que hay dos compañías con predominancia en la participación, Grupo Occident y Allianz, ninguna de las dos supera el 20% de peso en las respuestas, por lo que se considera que la muestra no está sesgada.

Con respecto a los propios resultados, la primera parte de la encuesta se focaliza en hacer una valoración del estado actual de la función de transformación entre las empresas que han participado. En la Ilustración 4: Estado actual en relación con la función de transformación, se observa que prácticamente el 90% de las organizaciones que han participado en la encuesta se encuentran o con una función de transformación ya incorporada, o bien en curso de incorporación. Esto es muy indicativo de cuanto las actuales compañías aseguradoras son conscientes de la necesidad de esta evolución hacia organizaciones agile, y de la importancia de abordar esta transformación lo antes posible. Recordemos igualmente que disponer de una función de transformación es un primer paso, pero dista mucho de querer decir que la compañía pueda considerarse una organización agile. Se profundizará sobre este aspecto más adelante en la tesis.

Por otro lado, podemos considerar la única respuesta que indica que su compañía no tiene planes de incorporar una función de transformación como un valor atípico, ya que se conoce de primera mano que la compañía a la que se refiere está efectivamente incorporando dicha función.

Ilustración 4: Estado actual en relación con la función de transformación



Fuente: elaboración propia

La cuarta pregunta de la encuesta estaba formulada para valorar la percepción de la velocidad de cambio que tienen las personas que han participado. En la Ilustración 5: Percepción del cambio en el sector asegurador, el 95% de los encuestados han respondido que el sector asegurador no está caracterizado por cambiar rápidamente. Con esta pregunta se confirma de forma categórica la necesidad de discernir el sector asegurador del bancario, y podemos concluir que, incluso con muchas de las organizaciones con una función de transformación incorporada o en curso de incorporación, el efecto de esta evolución todavía no está teniendo el efecto esperado.

Ilustración 5: Percepción del cambio en el sector asegurador

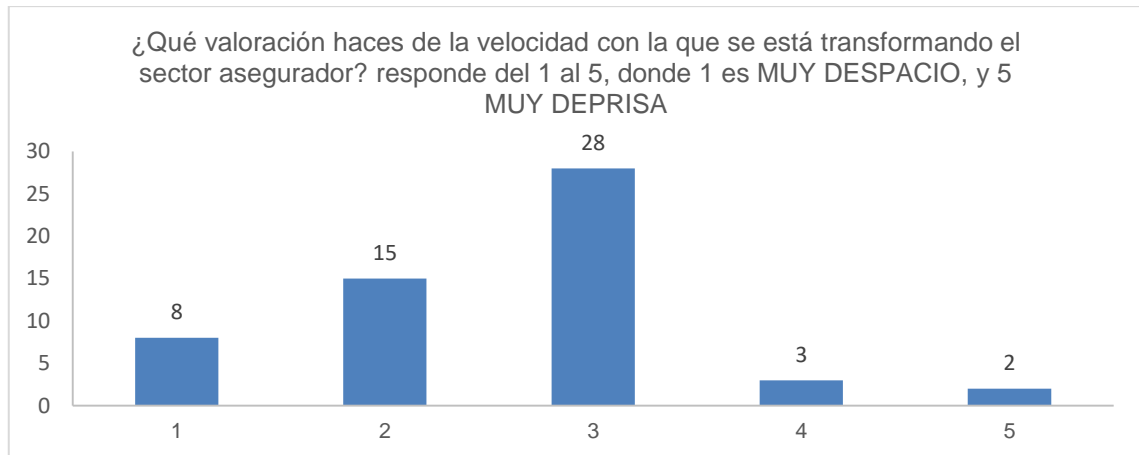


Fuente: elaboración propia

La última pregunta de la encuesta estaba formulada para valora la velocidad de transformación percibida por parte de los participantes. En la Ilustración 6: Velocidad de transformación percibida en el sector asegurador, se concluye claramente que, para los participantes, la velocidad de transformación está por debajo de la media, siendo el promedio de las respuestas un 2,57 entre un mínimo de 1 y un máximo de 5. Podemos concluir finalmente con estos

resultados que el sector asegurador se está transformando a una velocidad menor en comparación con otros sectores más vanguardistas.

Ilustración 6: Velocidad de transformación percibida en el sector asegurador



Fuente: elaboración propia

Esta encuesta parece confirmar que, tal y como se sospechaba, el sector bancario y el sector asegurador siguen ritmos distintos con respecto a la transformación ágil, y el sector asegurador iría sensiblemente más despacio.

Las causas de esta evolución lenta del sector asegurador podrían ser varias:

1. La resistencia al cambio de las compañías aseguradoras tradicionales. Uno de los desafíos más importantes de una transición hacia una organización ágil es la necesidad de promover un cambio profundo a todos los niveles: en la organización, en el liderazgo, en las personas, en los procesos, en las relaciones con clientes, etc. Esta adaptación a una nueva forma de trabajar es muy difícil en compañías de mayor tamaño y con procesos y liderazgos muy rígidos.
2. El tiempo necesario para la transición hacia una organización ágil. Esta transición debe ser gradual, y por lo tanto también un proceso costoso y complejo. Seguramente en ningún plan estratégico de una compañía aseguradora vayamos a encontrar una mención a una transformación de este tipo, ya que su retorno excederá el alcance del propio plan.
3. La necesidad de nuevas habilidades y competencias a todos los niveles en una transición hacia una organización ágil, que no siempre abundan en las compañías aseguradoras. Con una edad media de las plantillas rozando los 45 años según INESE, posiblemente el factor generacional dificulte la adopción de metodologías de trabajo que han aparecido en los últimos años. Sin embargo, además de la edad media de la plantilla, toma especial relevancia la edad media de los comités de dirección, que son quienes deben impulsar esta transición. Con un perfil de directivo de las compañías en España entre 50 y 59 años, encargado de diseñar, aprobar e implementar la estrategia de las compañías, ese salto generacional probablemente tenga un impacto todavía mayor que el de la plantilla.

Para cerrar esta introducción, se vuelve a dibujar la matriz de madurez transformacional de modelo operativo, mostrada inicialmente, pero con la

diferenciación entre sector bancario y sector asegurador. El resultado se puede ver en la Ilustración 7: Progreso de transformación agile por sector incluyendo el sector asegurador. El sector asegurador se ubicaría más a la izquierda en el eje horizontal, con una menor velocidad de cambio percibida, y más hacia arriba en el eje vertical, con un mayor número de empresas en curso de transformación.

Ilustración 7: Progreso de transformación agile por sector incluyendo el sector asegurador



Fuente: elaboración propia

## 3. Características de las organizaciones ágiles, y beneficios del uso de agile

### 3.1. Características de las organizaciones ágiles

A medida que el sector asegurador se embarca en la transformación hacia estructuras ágiles, surge la necesidad de adaptarse a los cambiantes paradigmas, como la evolución de las relaciones cliente-empresa, el aumento de las expectativas del cliente, la aparición de nuevos ecosistemas de servicios y la urgente incorporación de innovaciones tecnológicas. Pero ¿qué implica ser una organización ágil, y cómo contribuye a basar el crecimiento en nuevas propuestas de productos y servicios innovadores, y en última instancia, a mantener la competitividad a medida que pasa el tiempo?

#### 3.1.1. Organizaciones Tradicionales vs. Organizaciones Ágiles

Las organizaciones tradicionales se construyen sobre la estabilidad, con estructuras verticales y responsabilidades claramente delimitadas. Gobernadas por estrategias a medio plazo, su foco reside en la planificación y monitorización lineal de proyectos e iniciativas. Aunque esta estructura promueve la efectividad, a menudo carece de flexibilidad para enfrentar desafíos no previstos. La rigidez en la toma de decisiones puede obstaculizar la adaptación a nuevos escenarios o ajustes de misiones actuales. Se muestra un ejemplo de estructura tradicional en la *Ilustración 8: Estructura tradicional en una compañía de seguros, por unidades verticales*, aunque es importante tener en cuenta que cada organización adapta y agrupa a estas unidades acorde con su propuesta de valor o a sus procesos.

Ilustración 8: Estructura tradicional en una compañía de seguros, por unidades verticales



Fuente: elaboración propia

Por otro lado, las organizaciones ágiles se caracterizan por su capacidad para pivotar estrategias, procesos, y estructuras rápidamente, aprovechando oportunidades emergentes. Esta adaptabilidad les confiere una ventaja en entornos volátiles. Sin embargo, ser ágil no es simplemente ser adaptable, e implica varios aspectos fundamentales que deben integrarse en la organización:

1. **Una visión y un propósito claros.** Toda la organización debe alinearse con estos valores, que orientan cada acción y cada decisión. Es esencial que esta visión involucre a todos los stakeholders, desde clientes hasta inversores, creando relaciones profundas y duraderas.

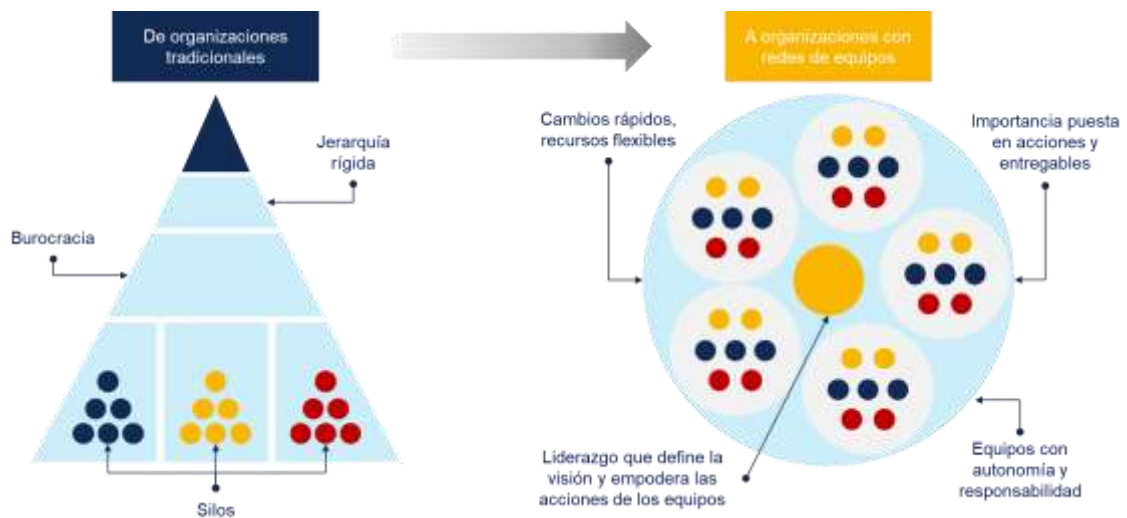
2. **Centrarse en las personas.** En vez de ver a los individuos solamente como clientes, las organizaciones ágiles deben orientarse a personas con necesidades y deseos únicos. Hablamos no solamente de los clientes, con quienes existen transacciones, sino también de los no clientes, pero que podrían serlo en el futuro. El enfoque de la propuesta de valor no debe pivotar sobre un producto o servicio en sí, sino en cómo este producto o servicio satisface o resuelve una necesidad. Un buen ejemplo es el sector automotriz, que ha cambiado su segmentación de producto, basada anteriormente en el tipo de coche, a segmentar a los individuos según las necesidades de movilidad que tienen.
3. **Enfoque y herramientas basados en necesidades.** Adoptando técnicas como el design thinking, las organizaciones ágiles identifican y solucionan problemas centrados en la experiencia humana. Por ejemplo, las compañías modernas utilizan "Customer Journey Maps" y otras herramientas para comprender, analizar y mejorar la experiencia de los clientes en todos los puntos del ciclo de vida de su relación.
4. **Compromiso del equipo.** Con una visión y misión compartidos, los equipos ágiles trabajan con una conexión personal y emocional más profunda, logrando superar las expectativas tradicionales.

### 3.1.2. Red de Equipos en Organizaciones Ágiles

Una organización ágil no solamente se mide por su adaptabilidad, sino también por cómo estructura sus equipos. Para ello, estas redes de equipos deben contemplar distintos aspectos que son fundamentales para poder trabajar en agile:

1. **Equipos flexibles y escalables.** Se debe crear una red de equipos que no solo tengan autonomía sobre los entregables, sino también una responsabilidad financiera con respecto a sus proyectos. Aunque la alta dirección de la organización sigue siendo vital para la estabilidad, el objetivo es dar más poder a estos equipos para que colaboren y coordinen entre distintas áreas. Esta red debe visualizarse como un ecosistema equilibrado en el que cada parte es esencial.
2. **Estructura plana y dinámica.** Estos equipos deben evitar la jerarquía tradicional y, en cambio, adoptar una estructura más plana. Su tamaño debe ser flexible, adaptándose a las necesidades del proyecto. En términos de organización, es común ver agrupaciones alrededor de un propósito u objetivo específico, similar a las "tribus" en desarrollo tecnológico.
3. **Roles claros y sin límites.** Si bien cada rol tiene un propósito específico, no debe haber límites sobre quién puede asumir esos roles. Para asuntos que abarcan múltiples equipos, se deben designar individuos específicos para tomar decisiones en nombre del colectivo.

Ilustración 9: Cambio de estructuras rígidas a redes de equipos en organizaciones ágiles



Fuente: McKinsey & Company, los 5 rasgos distintivos de las organizaciones ágiles

4. **Conexión con el exterior.** Además de colaborar internamente, los equipos deben establecer vínculos externos con clientes, expertos y otros stakeholders para enriquecer su perspectiva y obtener valiosas ideas.
5. **Ambientes colaborativos.** Ya sea física o virtualmente, es fundamental trabajar en espacios que promuevan la comunicación y transparencia. Las herramientas colaborativas en tiempo real y los espacios abiertos son ejemplos de cómo las organizaciones pueden fomentar una colaboración más profunda.
6. **Habilidades específicas.** Los integrantes del equipo deben ser personas con un elevado grado de flexibilidad para adaptarse a entornos en constante cambio, ser comunicadores efectivos, transmitiendo ideas claramente y recibiendo feedback constantemente, ser buenos gestores de su propio trabajo, para poder priorizar y trabajar con autonomía, tener orientación a resultados, analizando y resolviendo problemas de forma efectiva, y estar centrados en el cliente, diseñando soluciones con el usuario final en mente.

### 3.1.3. Enfoque en ciclos cortos e iterativos en entornos ágiles

En el ámbito ágil, es esencial reemplazar el tradicional modelo de proyectos “en cascada” con uno basado en ciclos cortos que permitan entregas parciales y una revisión constante de esos entregables. Inspirado en las metodologías de desarrollo tecnológico recientes, este enfoque se adecúa a cualquier misión, permitiendo:

1. **Adaptabilidad a la incertidumbre.** En lugar de definir de inmediato todos los detalles de una solución, se permite una planificación y ejecución más flexible. Esto reduce significativamente el riesgo asociado

a suposiciones erróneas, al permitir la validación progresiva de las entregas.

2. **Innovación efectiva.** Los ciclos iterativos aceleran el desarrollo y aumentan las posibilidades de éxito al innovar, al brindar validaciones continuas sin esperar un producto completo.
3. **Desarrollo simultáneo.** Durante un ciclo o “sprint”, que suele durar de 7 a 14 días, el equipo trabaja en diferentes aspectos del mismo producto. Estas sesiones frecuentes fomentan la colaboración, identifican desafíos y aseguran la alineación con los objetivos.
4. **Evaluación y Planificación.** Al final de cada ciclo, es crucial evaluar los resultados y planificar el siguiente sprint. Es vital que los miembros del equipo tengan autonomía y capacidad de decisión.
5. **Consistencia en el trabajo.** Para lograr ciclos exitosos, se debe adoptar un patrón de trabajo claro y coherente, reflejado en las herramientas diarias, dinámicas de reunión y entregables por ciclo. En la *Ilustración 10: Etapas y entregables en los ciclos cortos de desarrollo* se muestra cómo estructurar este patrón, siendo su adherencia rigurosa esencial para el éxito.
6. **Comunicación y cultura de aprendizaje.** Es crucial mantener canales de comunicación, tanto formales como informales, para revisar el desempeño y promover un ambiente de aprendizaje. Una cultura que acepta errores honestos y los utiliza para crecer fortalecerá la mejora continua en toda la organización.

Ilustración 10: Etapas y entregables en los ciclos cortos de desarrollo



Fuente: Visual Paradigm – Why fixed length of sprints in scrum

### 3.1.4. Cultura centrada en las personas en organizaciones ágiles

Las organizaciones ágiles priorizan a sus empleados en todos los niveles, otorgándoles un papel protagónico con amplia responsabilidad y autoridad en sus funciones. Para prosperar, esta cultura debe basarse en los siguientes elementos:

1. **Cohesión y Cultura.** Se requiere una cultura común que promueva relaciones basadas en confianza, generando entusiasmo y pasión entre los empleados.
2. **Liderazgo Visionario.** La dirección de la empresa debe cambiar de un enfoque centrado en el control a uno basado en el crecimiento personal. Deben motivar a los empleados a actuar con la misión y el equipo en



mente, involucrando a todos en decisiones estratégicas. Solo con un liderazgo centrado en la creación de valor para todos, especialmente para los empleados, se logrará un compromiso genuino y resultados destacables.

3. **Desarrollo Continuo.** Es fundamental fomentar el desarrollo constante de habilidades, facilitando oportunidades tanto en movimientos horizontales como verticales para enriquecer la experiencia de los empleados.

### 3.1.5. La tecnología como pilar central en organizaciones ágiles

Las organizaciones ágiles colocan la tecnología en el corazón de la creación de valor, superando el enfoque tradicional donde solo respaldaba funciones y procesos empresariales. Consideraciones clave incluyen:

1. **Evolución Continua:** No solo se trata de nuevas herramientas o servicios, sino de una actualización constante de sistemas, herramientas y procesos heredados.
2. **Más allá de la Digitalización:** El término "transformación digital" no capta completamente esta dimensión. Se debe considerar la migración de infraestructuras tradicionales a servicios cloud y optar por arquitecturas de microservicios para maximizar la flexibilidad.

Pongamos dos ejemplos concretos para ilustrar este enfoque. Imaginemos que una aseguradora busca mejorar su servicio al cliente. Un enfoque tradicional sería reinventar su modelo operativo basándose en la experiencia deseada o la competencia. Una vez definido, se ajustarían los sistemas existentes. En contraste, un enfoque ágil comienza analizando los sistemas actuales, explotando sus capacidades máximas y las potenciales soluciones del mercado. Luego, se construye el modelo operativo en función de estas capacidades. En este caso, la tecnología no sería solo un facilitador, sería un pilar estratégico. Ahora, imaginemos que una aseguradora desea mejorar la velocidad de tratamiento de las reclamaciones. En lugar de invertir en un nuevo sistema completo (enfoque tradicional), se podría adoptar un enfoque ágil para primero analizar sus sistemas actuales e identificar cuellos de botella. Luego, se podría aplicar una solución con un motor de inteligencia artificial para agilizar algunas partes específicas del proceso, como la clasificación y priorización de reclamaciones, y hacer ajustes en función de los resultados. En este caso nuevamente, la tecnología no sería un facilitador, sería un pilar estratégico.

## 3.2. Beneficios del uso de agile en las organizaciones

Aunque previamente se ha perfilado el impacto de las metodologías ágiles en el punto Características de las organizaciones ágiles, aquí se profundizará en sus beneficios directos:

1. **Mejora de la propuesta de valor** Las metodologías ágiles sitúan al cliente en el núcleo de su enfoque. Esto promueve la identificación constante de nuevas oportunidades, orientándose a resolver las necesidades emergentes de los clientes. El resultado es una

organización más innovadora con propuestas que superan a la competencia.

2. **Mayor eficiencia organizativa:** Agile promueve estructuras organizacionales más planas, simplificando la burocracia y empoderando a los individuos en sus respectivas áreas. Esta autonomía elimina la necesidad de múltiples validaciones secuenciales, optimizando así la toma de decisiones.
3. **Mayor eficiencia operativa:** Trabajando en ciclos iterativos, las organizaciones ágiles pueden hacer entregas frecuentes, validar hipótesis de negocio en tiempo real y corregir desviaciones proactivamente. Esto acelera los tiempos de desarrollo y mejora la adaptabilidad ante cambios.
4. **Experiencia de cliente evolucionada:** Centrándose en las retroalimentaciones de los clientes, las organizaciones ágiles desarrollan soluciones que satisfacen profundamente las necesidades del usuario.
5. **Mayor compromiso y mejor rendimiento de sus equipos:** La confianza y el empoderamiento dentro de las organizaciones ágiles resultan en equipos altamente comprometidos y productivos, superando a menudo el rendimiento de las organizaciones convencionales.
6. **Resiliencia:** Las organizaciones ágiles están mejor preparadas para anticipar y responder a las variaciones del entorno, asegurando así su sostenibilidad a largo plazo.

Apoyando estos puntos, un estudio de McKinsey & Company titulado *The impact of agility: How to shape your organization to compete* (Wouter Aghina, 2021), revela que las organizaciones que adoptan una transformación ágil experimentan un aumento del 30% en la satisfacción de sus clientes, mejoran un 30% el rendimiento operativo de procesos esenciales, aceleran la toma de decisiones en hasta 10 veces, y observan un incremento del 30% en el compromiso de sus empleados y en la eficiencia estructural.

## **4. Experiencias y enfoques de transformación en organizaciones aseguradoras**

A lo largo de este capítulo, se tratará de exponer distintas experiencias y distintos modelos que se hayan llevado o estén llevándose a cabo en compañías del sector asegurador. Para ello, se realizarán entrevistas con distintos directivos, de forma que puedan compartir sus experiencias y aprendizajes, y se procurará resumir los contenidos de estas con una estructura similar, donde se compartan tanto los aspectos organizativos y estructurales, como los distintos enfoques respecto a las características de las organizaciones ágiles vistos en el capítulo anterior. Por último, en el caso de Allianz, se compartirán igualmente dos ejemplos de servicios diseñados y lanzados con el uso de metodologías ágiles, basados en la experiencia desde dentro del equipo de Operaciones de la compañía.

### **4.1. Creación de una nueva compañía independiente para el desarrollo de productos y servicios innovadores, nacida con enfoque agile, apoyado por un Venture Builder y una sólida metodología (CEO, Miércoles 12 de Julio de 2023)**

La propuesta de valor de este Corporate Venture Builder es, en sus propias palabras, diseñar, construir y lanzar al mercado compañías que resuelvan problemas reales en industrias tradicionales. Fundada en 2017, esta Corporate Venture Builder ubicada en Madrid ha lanzado 10 empresas desde cero, vendido 3 de ellas, y se ha asociado con grandes empresas, algunas de ellas cotizadas, como Atresmedia, Pascual o Munich RE. En esencia, un Venture Builder ofrece un entorno, una metodología de trabajo y unos servicios que permiten la creación de nuevas empresas. En algunas ocasiones, se parte de la adaptación de ideas o modelos de negocio que han demostrado tener éxito en otros países o mercados, en otros casos se incluye una primera fase de exploración e identificación, durante la cual se selecciona un modelo de negocio que posteriormente se diseñe y lance al mercado. En cualquiera de los dos casos, el Venture Builder aporta una experiencia y una metodología contrastadas que, declinadas con las necesidades del cliente, garantizan el éxito de la misión.

Un aspecto importante sobre la asociación con un Venture Builder es que, incluido en todo el proceso de exploración, diseño y lanzamiento de la compañía, resuelven todos los aspectos administrativos asociados, desde la proporción de un espacio de trabajo, a servicios jurídicos, a servicios de captación y gestión del talento, o a servicios administrativos. Se podría hablar de proyectos de innovación llave en mano para la compañía que contrata estos servicios. En contrapartida, y a diferencia de otras fórmulas como las incubadoras o aceleradoras, su participación en el capital de la nueva compañía es minoritaria, aunque ciertamente relevante, comprensible si consideramos su rol de liderazgo y su participación en todo el proceso previo a la absorción de la nueva compañía por la corporate. A continuación, se resumirán los aspectos de este modelo de innovación transmitidos por el CEO del Venture Builder.

#### **4.1.1. Aspectos estructurales**

Los aspectos estructurales, en el caso de la utilización de un Corporate Venture Builder, se simplifican al extremo. En palabras de su CEO, *las grandes corporaciones están diseñadas para minimizar los riesgos, no para innovar*. La nueva compañía se crea íntegramente fuera de la compañía que contrata el servicio. De esta forma, bajo la opinión del CEO de 7R, se resuelve uno de los principales frenos a la hora de innovar y transformar: la burocracia. En efecto, si no se depende de los procesos, la cadena de mando en la toma de decisiones y las reglas internas, se evitan fricciones y se consigue una agilidad necesaria para la innovación que difícilmente puede conseguirse dentro de una gran compañía. Otro de los principales frenos que se supera con este modelo sería el de la captación, retención y utilización del máximo rendimiento del talento. El entorno que ofrece una gran compañía no es el más adecuado para atraer perfiles, tanto consolidados (posiciones de alta dirección) como tecnológicos y digitales, debido a que no se les permite desenvolverse y desarrollarse con la misma libertad y autonomía. Adicionalmente, estas grandes compañías pueden ser menos competitivas a nivel salarial. Por todo ello, el Venture Building sería capaz de construir un equipo con un rendimiento más adecuado para un entorno de innovación. Con respecto a la captación de talento procedente de la corporate, que a priori aportaría un conocimiento del negocio, el mercado y los clientes, no suele ser habitual, debido a que los perfiles que suele haber en grandes empresas habitualmente no están dispuestos a asumir el riesgo de un cambio de este tipo. Es por ello por lo que, en la práctica, el Venture Building suele apalancarse 100% en talento externo a la compañía que contrata el servicio. Para terminar con los aspectos estructurales, es fundamental recordar que, si bien la externalización de la innovación permite agilizar y crecer en la parte inicial de desarrollo y concepción de la nueva propuesta de valor, llega un punto en el que los procesos y la estructura de la corporate original dejan de ser stoppers y se convierten en aceleradores. Es en ese momento en el que el modelo de Corporate Venture Building propone la absorción de la nueva compañía. Para llegar a este punto de madurez, se definen métricas de negocio muy claras y estrictas, que aseguren que el nuevo negocio crecerá a un nuevo nivel tras esta absorción.

#### **4.1.2. Enfoque respecto a los principales puntos fuertes de las organizaciones ágiles**

Las organizaciones nacidas de un Venture Building nacen con los principales principios de las organizaciones agile ya embebidos en todos los aspectos de su cultura y sus procesos. En concreto, nacen para materializar alguna de las líneas estratégicas de la corporate de origen, que el comité de dirección comparte con el Venture Builder para que, posteriormente, se cree la estructura que permita, tener la nueva compañía operando en el mercado en un plazo de 6-9 meses. Al darse prioridad casi absoluta al desarrollo del producto o servicio, todos los aspectos de soporte quedan relegados a un segundo plano, y se potencian algunas de las características de equipos ágiles: gran autonomía de los integrantes de los equipos, escalabilidad acorde con las necesidades humanas de cada momento, dinámicas de equipos basadas en agile con ciclos cortos y entregas parciales, etc. El principal valor de esta

propuesta es que el equipo se centra al 100% en una misión, y todos los esfuerzos van alineados en ella.

A continuación, se resumen las grandes etapas del proceso de Corporate Venture Building que ofrece 7R Ventures:

- 1. Venture exploration:** durante esta etapa, se identifican, valoran y priorizan distintos modelos de negocio que tengan un valor potencial y que estén alineados con la estrategia de la compañía que contrata el servicio. Se buscan lo que internamente llaman *ventajas injustas*, que no son otra cosa que nichos de oportunidad que por alguna razón las grandes corporaciones no pueden explotar, pero donde una nueva compañía si pueda capturar valor. Dentro de esta fase, se presta soporte en el mapear las oportunidades dentro del marco estratégico de la compañía, identificar los problemas que generan esas oportunidades, definir las soluciones que dan respuesta a esas oportunidades, diseñar el modelo de negocio asociado a la nueva solución mientras se asegura su viabilidad, y finalmente valorar y priorizar esas oportunidades.
- 2. Venture design:** durante esta etapa, se analiza en profundidad una de las soluciones propuestas en la fase anterior, y se diseña la futura compañía en contraste constante con el marco estratégico de la corporate. Se llevan a cabo investigaciones de mercado y de clientes para asegurar el encaje del producto o servicio, se diseña la propuesta de valor y la visión de producto, se diseñan los aspectos estructurales y de negocio de la futura compañía, y finalmente se valida el modelo definido.
- 3. Venture launch:** durante esta etapa, se materializa el diseño de la fase anterior en una nueva compañía. Para ello, se construye el equipo inicial de trabajo buscando a los perfiles más adecuados, tanto para dirigir la nueva compañía como para integrar los equipos de trabajo. Se desarrollan el producto y los elementos tecnológicos que permiten lanzar al mercado un MVP (mínimo producto viable), se trabaja en la estrategia de crecimiento, y se genera tracción de mercado formando la primera cartera de clientes reales. Finalmente, se identifican las implicaciones relacionadas con el crecimiento y se prepara un plan de incorporación de la nueva compañía en la corporate, a la vez que se definen los indicadores clave que permitan calibrar el momento de hacerlo.

Con esta propuesta metodológica, que puede encontrarse resumida en la *Ilustración 11: Fases de 7R para construir negocios de cero asociándose con grandes empresas*, 7R propone un modelo de Venture Building que funciona para cualquier tipo de gran corporación, independientemente del sector o de su propuesta de valor. Igualmente, se puede acelerar el proceso en el caso de que el comité de dirección, que generalmente conoce bien el mercado y el negocio, tenga ya identificadas algunas oportunidades. En estos casos, se puede empezar por la fase de investigación y por la definición del modelo de negocio.

Finalmente, como conclusión, se puede afirmar que el modelo de Corporate Venture Building es un modelo que minimiza el riesgo en la apuesta por innovar sobre una propuesta de valor concreta, y puede llevar a una solución integrable en el negocio tradicional de una compañía con ciertas garantías. Sin embargo,

no es la opción óptima cuando se busca un cambio de paradigma dentro de la compañía, y convertir la innovación en el motor del cambio.

Ilustración 11: Fases de 7R para construir negocios de cero asociándose con grandes empresas



Fuente: Venture Builder

## **4.2. Aceleración del proceso de Innovación: Proyecto PEAK: implantación de la metodología ágil en una compañía aseguradora especializada en protección jurídica (Director de Organización y TI – Jueves 13 de Julio de 2023)**

En el caso de esta compañía especializada en protección jurídica, la necesidad de encarar un proceso interno de transformación surgió como consecuencia de los cambios del comportamiento de sus clientes que la revolución digital estaba impulsando. Para reducir el riesgo de quedarse atrás debido a sus procesos y sistemas anticuados, y su forma de trabajar en silos, y con el objetivo de responder a la creciente simplicidad, transparencia y agilidad que demandaban los clientes para cubrir sus riesgos, se decidió afrontar una transformación cultural para toda la compañía. La explicación de cómo se encaró esta transformación la comparte el director de organización y TI, área transversal a todas las áreas de la compañía. La transformación se segmentó inicialmente en tres iniciativas.

La primera se centró en el talento necesario para afrontar la transformación de la compañía, para ello se incorporó un nuevo equipo de dirección junto con posiciones claves en las diferentes áreas, promocionando el talento interno existente. Esto se llevó a cabo durante el primer año.

La segunda iniciativa fue el traslado a una nueva sede con un diseño integral de las instalaciones, apostando por un espacio diáfano, de forma que se rompieran las barreras entre departamentos y equipos. Esto se llevó a cabo también durante el primer año.

La tercera iniciativa fue una fuerte inversión en tecnología que permitiera hacer una mejora sustancial de los sistemas de la compañía. Por último, acompañado de los cambios tecnológicos, se priorizó la simplificación y mejora de procesos, se revisó la forma de definir la estrategia, las iniciativas y proyectos de cada área, y la forma de priorizarlos y comunicarlos. Esta iniciativa necesitó cuatro años para ser completada.

Una vez, consolidada la organización, continuamos con iniciativas como “Impulsa” para desarrollar el talento interno y la colaboración entre las diferentes áreas, hasta que llegamos al proyecto más importante de transformación para la compañía, que se denominó PEAK, sigla de las palabras people (personas), empowerment (empoderamiento), agility (agilidad) y knowledge (conocimiento). Este término ya anticipa que al menos una parte de su propuesta irá basada en la implantación de algunos de los conceptos de transformación ágil, entre ellos el uso de equipos multidisciplinares, con autonomía para tomar decisiones, y con la capacidad de iterar una solución, haciendo que el conocimiento y la información fluyan dentro de la compañía. Un punto fundamental de este paso fue el alineamiento absoluto de la dirección de la compañía con respecto a la necesidad de transformar la cultura de la compañía, y de utilizar la innovación como generador de ventajas competitivas. El programa PEAK se basó en varios pilares:

- Se definió lo que se llamó la “North Star”, el propósito que debía guiar todas y cada una de las acciones de la compañía, y que finalmente se

materializó en dos objetivos. Estos objetivos fueron llegar a una facturación de 40M€ (crecimiento), y tener un beneficio neto de 1,5M€ (rentabilidad), mejorando la propuesta de valor para los clientes en soluciones y servicio.

- Se definieron los objetivos clave de forma trimestral, inicialmente por parte del comité y posteriormente de forma conjunta con los equipos de trabajo. Estos objetivos clave fueron por ejemplo crecer en el mercado de defensa jurídica, incrementar la retención, ser la aseguradora más relevante en seguros de impagos, o bien optimizar costes para la organización del futuro. Como se observa claramente, estos objetivos van totalmente alineados con la misión.
- Se crearon los squads de trabajo. Estos equipos tenían un objetivo clave sobre el que debían trabajar, y estaban compuestos por 5-6 personas de distintas áreas que pudieran aportar valor en la definición de una solución concreta. El equipo lo componían igualmente un team leader, que lideraba el grupo y se aseguraba de que la dedicación de los integrantes era exactamente la acordada. Adicionalmente, cada squad contaba con dos integrantes adicionales, pertenecientes al comité de dirección, a los que se llamó sherpas y que debían únicamente asesorar cuando fuera necesario y velar por la alineación del grupo con la misión y los objetivos. En ningún caso debían dar indicaciones o direcciones al equipo de trabajo.
- Periódicamente se presentaban los avances al comité de dirección, donde el principal indicador era un código colorimétrico (rojo, naranja, verde) que trasladaba la confianza que tenía el equipo en ese momento de lograr el objetivo con la solución que estaban desarrollando. En las reuniones debía llevarse la planificación de la semana siguiente, las necesidades de otras áreas en caso necesario, y no un status de lo realizado hasta la fecha. Por último, la dedicación de los miembros del squad era de un 30%, por lo que el 70% restante del tiempo lo dedicaban a sus tareas habituales. Se definió este reparto tras algunas iteraciones, viendo que era el punto de equilibrio para poder prestarle la atención necesaria sin descuidar las tareas diarias.
- Inicialmente se definió un enfoque con cuatro squads de trabajo, cada uno con su propio objetivo en el que trabajar. Tras una primera iteración, y en vista de los resultados se amplió el número de squads a 6.

Para lanzar el proyecto de transformación, se contó con el acompañamiento de un equipo de consultoría, dedicado a acompañar empresas en sus transformaciones hacia modelos agile. Por parte de la dirección de la compañía, se consideró que la propuesta de implantación era una propuesta realista, orientada a resultados, y además se consideró que el acompañamiento que hacían del proceso de transformación cultural era adecuado a las necesidades del momento. Así, durante el programa PEAK, no solamente definieron la metodología, si no que dieron soporte en todos los aspectos al comité y a los distintos equipos.

#### **4.2.1. Aspectos estructurales**

La estructura de esta compañía especializada en protección jurídica no cambió durante la transformación PEAK. Al combinarse la participación en los squads



con las tareas habituales, lo único que se requirió fue identificar a los participantes e implantar las dinámicas necesarias explicadas anteriormente, manteniendo la estructura original de la compañía.

#### **4.2.2. Enfoque respecto a los principales puntos fuertes de las organizaciones ágiles**

El programa PEAK define muy claramente cuál es el rol de la dirección de la compañía con respecto a la aplicación de metodologías de innovación. El comité de dirección define la “North Star”, así como los objetivos que se asignan a los distintos equipos. A partir de este momento, son los squads quienes valoran de qué forma se puede materializar ese objetivo, y son los encargados de identificar y desarrollar las soluciones que permitan alcanzarlo. Como se ha explicado anteriormente, cada squad cuenta con dos miembros del comité de dirección que velan por la alineación de las distintas soluciones con los objetivos, sin embargo, su papel se limita exclusivamente a hacer las preguntas necesarias para que el equipo reflexione. En ningún caso los sherpas pueden dirigir al equipo, o tratar de imponer una visión determinada sobre cómo alcanzar un objetivo.

Con respecto a la dinámica de los equipos, se establece inicialmente un plazo de una semana para divergir y converger sobre qué iniciativas pueden identificarse para lograr el objetivo. Tras ese tiempo, se presentan las ideas al comité, y el equipo elige una para desarrollarla. A partir de aquí, se establecen reuniones de seguimiento semanales con el comité de dirección, donde no está permitido llevar diapositivas o documentos explicativos de soporte ni tampoco justificar avances. Los equipos tienen siempre el mismo dimensionamiento, cuentan con personas de las principales áreas clave (entre ellas IT, operaciones y negocio, para poder valorar los desarrollos necesarios), y se hacen las iteraciones necesarias para lograr los resultados esperados. Un punto fundamental sobre las iteraciones es que el equipo tiene autonomía absoluta y la confianza plenamente delegada para identificar cuando una idea no va a permitir llegar a una solución viable, y cambiar de solución, siempre dentro del mismo objetivo. Con esta dinámica, se han llegado a acortar notablemente los tiempos de desarrollo de proyectos.

Los aspectos de comunicación toman un papel fundamental, ya que es importante compartir con el resto de la compañía los avances de los distintos equipos. Se invita a participar a algún squad en eventos corporativos como el CEO Morning, donde los miembros comparten avances relevantes o incluso resultados de alguna iniciativa concreta. Igualmente, a final de año, se hace un resumen global de todo lo conseguido por los distintos equipos de trabajo. Esto permite por un lado motivar a los miembros de los squads, y animar al resto de la organización a participar.

Con respecto a la formación y aprendizaje, el programa PEAK requiere de una formación inicial muy básica a los participantes, de duración cercana a una hora, y que imparte el director de organización y tecnología. En esta formación se comparten las plantillas básicas de trabajo, realizadas mediante distintas aplicaciones del paquete Office. Por su parte, el aprendizaje asociado a la participación en los squads permite a los participantes:

- Aprender a alternar rápidamente de un tema a otro, haciendo que puedan trabajar simultáneamente en varios proyectos.
- Conocer y entender mejor la función, procesos y necesidades del resto de unidades de la compañía, y, por lo tanto, tener una mayor comprensión del negocio y una visión global de la compañía.
- Acostumbrarse a trabajar en alineación con los objetivos estratégicos de la compañía, cuestionando siempre el motivo por el cual se hacen las cosas, y haciendo que aterricen mejor las ideas.

Hoy en día, se considera que la transformación hacia agile ha sido completada integralmente, y se habla no de transformación organizativa, sino de transformación cultural a todos los niveles. Todas las personas han formado parte, como mínimo, de un squad de trabajo, y muchos de los empleados son repetidores habituales. Si bien es cierto que se han requerido varias iteraciones, con algunos ajustes menores. Las principales dificultades que se han encontrado han sido el alineamiento de algunas áreas más reguladas (finanzas o legal, por ejemplo), cuyos integrantes necesitaron un mayor acompañamiento para adaptarse a las nuevas dinámicas. Igualmente, la definición de objetivos para asignar a los squads requirió de un proceso de aprendizaje, debido a que inicialmente se establecieron objetivos demasiado ambiciosos, que dependían de algunos factores externos. Esto los volvía demasiado ambiciosos, generando frustración en los equipos y minando su confianza en poder alcanzarlos. Por último, debido a la dificultad de compaginar las tareas habituales con los proyectos, se debió ajustar los porcentajes de dedicación 50/50 llegando finalmente al reparto 70/30 ya mencionado.

Los resultados han demostrado el valor que aportan los empleados, y además ha permitido identificar con facilidad a perfiles de alto potencial, debido a que dar autonomía a los equipos permite que aflore el liderazgo natural de las personas de una forma mucho más espontánea que en organizaciones tradicionales. Algunos ejemplos de proyectos exitosos serían, entre otros:

- Identificación de 8.000 horas anuales de mejoras en procesos o tareas ineficientes.
- Lanzamiento de 3 productos de micro seguros.
- Creación de una nueva plataforma digital para comercializar productos para empresas, que generó una facturación superior en un 50% en menos de cuatro meses.
- Redefinición de los colectivos, que permitió incrementar la eficiencia en la gestión de siniestros colectivos.

Para concluir, se puede decir que el enfoque PEAK ha permitido a esta aseguradora alcanzar una transformación cultural hacia una organización agile de forma exitosa. Esto le ha permitido cambiar por completo la forma de trabajar de todas las áreas y de todas las personas, eliminando la existencia de silos, empoderando a los empleados para identificar nuevas ventajas competitivas de forma constante, comprendiendo y resolviendo mejor las necesidades de sus clientes, a la vez que manteniendo la estabilidad que requiere una compañía aseguradora para asegurar su continuidad.

### **4.3. Creación de una nueva compañía para el desarrollo de productos y servicios digitales, nacida con enfoque de innovación, en una aseguradora multinacional generalista (Chief Digital Officer y Director de Negocio Digital – Lunes 7 de Agosto de 2023)**

En el caso de esta multinacional generalista, la necesidad de encarar un proceso interno surgió como consecuencia del comportamiento de nuevos públicos objetivos, a los que su propuesta de productos y procesos tradicionales, así como su modelo de negocio mediado, no era capaz de llegar. Para ser capaces de generar una propuesta de valor para un público de una nueva generación, y poder explorar y probar nuevos modelos de negocio, se decidió crear un nuevo vehículo societario como agencia de suscripción (MGA), y orientado a explorar y resolver las necesidades de un tipo específico de cliente potencial. La explicación de cómo se encaró este proceso la comparte el director de negocio digital de esta nueva compañía.

Desde el inicio, se contó con el apoyo del comité global de la compañía, aspecto que se considera fundamental para el recorrido que ha tenido el proceso. Se consideró que la orientación a un nuevo tipo de público requería una agilidad y una rapidez superiores a las que podían ofrecer desde la compañía, resultando en una potencial falta de competitividad si se desarrollaban estos productos con el modelo de negocio y los procesos tradicionales. En concreto, la necesidad de trabajar el negocio digital como base para la comercialización y gestión de los productos tuvo una especial relevancia. Se optó por comenzar en el mercado español, que presentaba un dimensionamiento lo suficientemente grande, y del que se tenía mucho conocimiento, tanto a nivel regulatorio como a nivel de cliente. Con este punto de partida, es importante resaltar igualmente que la decisión de abordar este proceso no surgió de una necesidad urgente de transformación, si no de una visión compartida por el comité de dirección de atacar un nuevo segmento de cliente al que no se llegaba con la propuesta de valor más tradicional.

La nueva sociedad nació con un equipo pequeño, de seis personas, el apoyo de algunas personas externas, y con un roadmap ambicioso de desarrollo y comercialización de varios MVPs. Este plan contemplaba lanzar el primer producto de seguros para móviles en un plazo de siete u ocho meses. Se decidió optar por este primer producto en base a una matriz de prioridades de las personas de en torno a 20 años, que no tienen y no quieren tener un coche propio, viven con sus padres, tienen una capacidad adquisitiva limitada, no son asiduos para contratar seguros a través de un mediador, y dan un enorme valor a sus dispositivos móviles. Al no disponer de ese producto en la corporate, se tomó la decisión de que fuera el primer producto en ser desarrollado, así como de desarrollar un nuevo modelo de relación con el cliente que permitiera ir añadiendo productos posteriormente en el ciclo de vida de este cliente.

El equipo era un equipo formado por perfiles especialistas, con conocimientos adaptados a las necesidades el negocio digital, y que pudieran dar cobertura

end-to-end a las necesidades de toda la cadena de valor de una compañía aseguradora: producto, precio, suscripción, marketing, comercialización, y posventa. De estas seis personas que conformaron el equipo inicial, dos tenían una dilatada experiencia en negocio digital y fueron contratadas procedentes de otras empresas de sectores muy maduros en digitalización. Las otras cuatro eran personas internas, con perfiles jóvenes, mucha inquietud profesional, y especialistas en temas clave como pricing o aspectos regulatorios. Posteriormente, a medida que la nueva sociedad escaló, se fue incorporando equipo de fuera del sector seguros, y escalando hasta superar las cien personas. Es importante recalcar que algunos servicios si son prestados desde la corporate con el fin de optimizar sinergias, como por ejemplo compliance, riesgos, legal o RH, ya que no se justificaría contar con recursos dedicados en un inicio.

Para el director de negocio digital, ha habido dos claves principales para obtener los resultados marcados en el plan inicial. En primer lugar, ha sido fundamental contar con una visión estratégica clara y bien definida. Esto ha permitido mantener el foco puesto en la resolución de unas necesidades concretas, y adaptar el plan y los siguientes pasos con una periodicidad elevada en base a los resultados. En segundo lugar, ha sido fundamental contar con un equipo de ejecución con una gran capacidad de entregar resultados. Así, se ha podido mantener una dinámica de trabajo basada en una metodología de crecimiento iterativa y sólida, validando hipótesis o revisándolas rápidamente cuando fuera necesario acorde con la respuesta obtenida por parte de los clientes.

Por último, es importante señalar que el alcance de la nueva sociedad se basa en la creación de productos y servicios para un nuevo segmento de público, y en ningún caso contempla afrontar la transformación de la corporate. Todos los aspectos relacionados con la mejora, digitalización y automatización de procesos se hacen desde un equipo de transformación ubicado dentro de la corporate.

#### **4.3.1. Aspectos estructurales**

La nueva compañía centrada en negocio digital dependía inicialmente de una persona de confianza del CEO de la corporate, que ejercía en última instancia el gobierno de la misma. Se hacían sesiones ad-hoc con los distintos equipos y miembros del comité de la corporate, aunque no había modelo de gobierno oficialmente vinculante entre ambas sociedades. No obstante, a medida que creció el negocio digital, se vio la necesidad de incluir al CEO de la nueva compañía en el comité de dirección de la corporate. La razón de esta decisión es que, a pesar de no participar en muchos de los temas que se tratan en ese comité, en una segunda fase, tras alcanzar un determinado grado de madurez, surge la necesidad de integrar productos o servicios en el core del negocio de la corporate para seguir creciendo. Esta integración se haría producto a producto, sin comportar una unificación de las dos sociedades y únicamente pensando en ampliar los canales de distribución.

En última instancia, y en el plano teórico, podría haber una tercera fase en la que se adaptaran todos los productos tradicionales al modelo y procesos de los productos digitales. Esto no ha sucedido todavía en el sector asegurador, a diferencia de otros sectores como el bancario, donde el negocio digital ha acabado siendo el canal principal, complementado por el canal tradicional.

Para terminar con los aspectos estructurales, es fundamental recordar que, si bien la externalización de la innovación permite agilizar y crecer en la parte inicial de desarrollo y concepción de la nueva propuesta de valor, llega un punto en el que los procesos y la estructura de la corporate original dejan de ser stoppers y se convierten en aceleradores. Es en ese momento en el que el modelo de Corporate Venture Building propone la absorción de la nueva compañía. Para llegar a este punto de madurez, se definen métricas de negocio muy claras y estrictas, que aseguren que el nuevo negocio crecerá a un nuevo nivel tras esta absorción.

#### **4.3.2. Enfoque respecto a los principales puntos fuertes de las organizaciones ágiles**

La nueva organización creada para el negocio digital nace con los principales principios de las organizaciones agile ya embebidos en todos los aspectos de su cultura y sus procesos. Nace con la definición de sus líneas estratégicas por parte de la corporate de origen, en este caso por el comité global, y con el objetivo de estar operando con un primer MVP en el mercado en un plazo de siete u ocho meses. Al igual que en el caso de Venture Building, se da prioridad casi absoluta al desarrollo del producto o servicio, y se potencian algunas de las características de equipos ágiles: gran autonomía de los integrantes de los equipos, escalabilidad acorde con las necesidades humanas de cada momento, dinámicas de equipos basadas en agile con ciclos cortos y entregas parciales, etc. El principal valor de esta propuesta es que el equipo se centra al 100% en una misión, y todos los esfuerzos van alineados en ella.

En relación con los beneficios de agile en la organización, algunas de las fortalezas identificadas y valoradas por parte del equipo son:

- Mayor velocidad de la compañía de negocio digital, que al contar con un gobierno mucho más ligero y unos procesos adaptados a sus necesidades, es capaz de entregar resultados en plazos imposibles para la corporate
- Gran autonomía de los equipos en la toma de decisiones a todos los niveles (cambios en producto y pricing, nuevos productos, etc.), debido a un modelo de distribución ligero y sin dependencias de terceros
- Coexistencia pacífica de los productos digitales con los productos de la corporate, al estar orientados a un tipo de público distinto y con una total falta de canibalización
- Orientación al dato de la tecnología, los procesos y las personas, que permite tomar decisiones de negocio basadas en análisis muy precisos y en tiempo real

- Flexibilidad absoluta en la definición de la propuesta de valor, no existiendo límites iniciales a resolver una necesidad bien identificada

De igual modo, la principal desventaja con respecto a agile del modelo utilizado por esta compañía generalista es la generación de conflictos ocasionales en algunos aspectos relacionados con los recursos compartidos por parte de ambas sociedades. Cuando se requiere soporte especialista en temas muy concretos, la colaboración no es siempre todo lo fluida que sería deseable, y los tiempos se dilatan más de lo deseable.

Finalmente, como conclusión, se puede afirmar que el modelo utilizado por esta compañía generalista es, de un modo similar al Venture Building, un modelo que minimiza el riesgo en la apuesta por innovar sobre una nueva propuesta de valor para un público nuevo, y puede llevar a generar nuevo negocio con ciertas garantías. Sin embargo, no es la opción óptima cuando se busca un cambio de paradigma dentro de la compañía, y convertir la innovación en el motor del cambio.

## 4.4. Implantación de la metodología ágil en algunos equipos de trabajo, y creación de una unidad interna de transformación, en una compañía generalista con foco en el canal mediado

### 4.4.1. Aspectos estructurales

La estructura de ACSR cuenta con 7 direcciones y subdirecciones generales principales, presentes en el comité de dirección de la compañía. Una de estas subdirecciones generales es la subdirección general de transformación.

Ilustración 12: Estructura organizativa de ACSR



Fuente: elaboración propia

El equipo de transformación, de reciente creación, reporta directamente al consejero delegado, y tiene la función de recoger todos los proyectos e iniciativas considerados transformadores del resto de áreas una vez han sido aprobados por el comité de dirección. Igualmente, se encarga del seguimiento, junto con las áreas responsables, del avance de los proyectos dentro de unos comités bisemanales.

Por su parte, cada una de las áreas es responsable de la identificación de oportunidades o proyectos transformadores, alineados con los objetivos estratégicos de la compañía. También es su responsabilidad analizar su impacto e implicaciones, y definir la propuesta de valor con todo el detalle necesario. Posteriormente, el área debe trabajar en el business case y el calendario de implementación, que debe presentar al comité de dirección para su aprobación. Finalmente, es el área quien informa a la Oficina de Transformación y se encarga de la implementación y el reporting de inicio a fin. Con respecto al criterio sobre los proyectos que se consideran transformadores, es la propia área quien debe hacer la propuesta, y debe defenderla en base a su encaje respecto a los objetivos estratégicos, el impacto y beneficios esperados, y el business case asociado.

Ilustración 13: Funciones de las distintas áreas de ACSR en relación a la transformación



Fuente: elaboración propia

#### 4.4.2. Enfoque respecto a los principales puntos fuertes de las organizaciones ágiles

El comité de dirección tiene la responsabilidad sobre la definición de la visión y los objetivos estratégicos, así como de su traslado a todas las capas jerárquicas de la compañía. Las distintas direcciones y subdirecciones generales marcan la declinación de estos objetivos dentro de sus propias estructuras verticales, y si bien las áreas tienen capacidad para definir en última instancia cómo dan forma a su aplicación mediante sus propios planes de acción, todo proyecto que se considere transformador requiere de una aprobación específica por parte del comité de dirección.

Con respecto a los equipos, las estructuras de las áreas son estables, y existe una oportunidad clara en dotar a los equipos de proyecto de la flexibilidad y escalabilidad que tienen las organizaciones ágiles. Si bien existe cierta autonomía de los equipos en muchos aspectos, como podría ser en la definición de los requerimientos de negocio, el enfoque de la propuesta tecnológica en caso de ser necesaria, o la elección de las personas que integran el equipo, todavía hay mucha autonomía que recae en las capas directivas. En los casos en los que es necesario un desarrollo tecnológico interno, el equipo de Organización incorpora un PM (Project Manager) que lidera el proyecto y dirige al resto del equipo. No obstante, en los casos en los que no hay un desarrollo tecnológico interno, es la propia área quien lidera el proyecto. Por último, hay otra oportunidad en la homogeneización de criterios a la hora de elegir a los miembros y perfiles que deben formar parte de los equipos. Esto permitiría armonizar las formas de trabajar de los equipos, así como los outputs de los propios proyectos, a la vez que permitiría a las áreas trabajar de forma conjunta de una forma más sencilla.

Sin ninguna duda, existe una clara oportunidad en la creación de squads de trabajo agile y transversales para aquellos proyectos con alcance transversal dentro de la organización. Si bien es cierto que algunos equipos han adoptado metodologías de trabajo ágiles, como es el caso del equipo de Customer



Service & Business Operations, dentro del área de Operaciones, que ha impulsado dos proyectos con una aproximación propia a metodologías ágiles, incorporando las siguientes medidas:

- **Alineamiento de los proyectos con la visión estratégica.** Todos los proyectos identificados dentro del área de CS&BO han partido de los objetivos estratégicos de la compañía, en concreto de: la mejora de la eficiencia y efectividad del servicio a los clientes, la mediación y el resto de las áreas internas; acompañar al resto de áreas en cross selling e incremento de capacidad de distribución, y la reducción del ratio de gasto en P&C
- **Enfoque a necesidades del cliente/mediador.** Si bien el punto de partida para la identificación de nuevos proyectos o iniciativas no ha sido la necesidad del cliente, si no un enfoque orientado a la mejora de la eficiencia, la definición de la propuesta de valor sí se ha hecho poniendo en el centro la necesidad del cliente/mediador. Se han implantado tanto herramientas de NPS (5\* rating) como de feedback abierto, que se han analizado periódicamente mediante un cuadro en PowerBI para alimentar el backlog de mejoras. El resultado ha sido la obtención de procesos digitales con una buena valoración del cliente con respecto a la usabilidad, mejorando la experiencia anterior en otros canales. En la Ilustración 14: Cuadro de mando con la visualización del NPS transaccional y feedback abierto se muestra de qué forma se ha trabajado el feedback de los usuarios para identificar e implantar mejoras en el proceso
- **Ciclos cortos de desarrollo.** Se ha trabajado en definir entregas parciales de forma periódica, con una frecuencia superior a la habitual, para poder hacer validaciones parciales del proceso. Igualmente, tras la primera versión del producto y su puesta en producción en un entorno controlado (canales de mensajería instantánea, con un volumen reducido de usuarios), se ha utilizado el feedback real de clientes y mediadores para revisar la propuesta de valor y alinearla mejor con las necesidades y expectativas del usuario. Posteriormente, se ha ampliado el uso a otros canales digitales, entre ellos la aplicación móvil o el espacio de cliente de la página web, y actualmente se está trabajando en una versión para la página web abierta. Esta dinámica ha impactado positivamente en la eficiencia del equipo, que ha podido lanzar dos nuevos servicios en 7 meses de desarrollo, cuando lo habitual es tardar en torno a 12 meses

Ilustración 14: Cuadro de mando con la visualización del NPS transaccional y feedback abierto



Fuente: elaboración propia

- Equipos mixtos, multidisciplinares y con roles claramente definidos.** Se ha contado con equipos integrados por un experto en datos, un experto en procesos de negocio, un product owner que aportara la visión del cliente durante todo el proceso, un PM que coordinara y documentara todos los aspectos y avances de forma global, y distintos miembros que se responsabilizaran de aspectos como la gestión del proveedor de desarrollos IT o la automatización de algunos aspectos del proceso con el cliente. Se ha definido una dinámica de equipo con 2 reuniones semanales de 15', además de todos los demás puntos de contacto ad-hoc necesarios, de forma que se generara una comunicación fluida y todos los integrantes tuvieran una visión precisa de los avances semanales.
- Autonomía del equipo para tomar decisiones.** Todas aquellas decisiones relacionadas con la definición del servicio, el diseño de las interacciones, los canales de uso y los procesos internos, se han delegado en los distintos miembros del equipo. Para todo aquello que excedía el ámbito de responsabilidad de una única persona, la decisión ha sido del responsable de proyecto.
- Enfoque tecnológico como elemento central de la propuesta de valor.** Desde el inicio, se definió un enfoque de máximos de forma que la tecnología no fuera un habilitador, si no que permitiera formar parte del efecto "WOW". Las premisas son que los procesos puedan utilizarse de forma segura por parte del cliente tanto en entornos loguinados (aplicación, área de cliente) como en entornos abiertos, incorporando una fase de identificación del cliente, aunque conlleve renunciar a la transaccionalidad inmediata con los sistemas de la compañía. Aunque finalmente la versión inicial no contempla todas las funcionalidades que idealmente formarán parte de la propuesta de valor, si hay una planificación en relación con el upgrade tecnológico de la solución que permitirá asumirlas en un plazo inferior a 12 meses.

Algunas de las dificultades encontradas por el equipo de Customer Service & Business Operations han sido:

- **Falta de claridad sobre la responsabilidad de los distintos integrantes del equipo:** en algunas de las funciones, no terminaba de quedar claro el alcance y responsabilidad que tenían algunos miembros. Esto llevó a duplicar el trabajo en algunas fases, o incluso a la dificultad de asumir responsabilidad de algunos entregables concretos. Tras la segunda iteración de proyecto, se acordó definir los siguientes roles:
  - **PM:** responsable de tener la visión global, definir los objetivos de cada sprint e informar al equipo, organizar los puntos de contacto periódicos, documentar avances y la toma de decisiones, identificar retrasos o puntos críticos
  - **Business Owner:** responsable de definir y hacer seguimiento del business plan del proyecto
  - **Process Owner:** responsable de definir en su globalidad el proceso asociado al producto o servicio, así como de la definición de requerimientos de negocio, la dependencia con otras unidades o áreas, coordinar las UATs y validar en última instancia los entregables
  - **Demand Planner:** responsable de trasladar los requerimientos de negocio al equipo de organización local, asegurar su entendimiento por parte del equipo de IT y asegurar los tiempos de desarrollo que impactan en la planificación de proyecto
  - **Automation owner:** responsable de todos los aspectos de automatización del proceso
  - **Product owner:** responsable de asegurar que se cubre la necesidad del cliente o del mediador de la mejor forma posible, y de convertir el feedback en iniciativas concretas de mejora
  - **Vendor owner:** responsable de la gestión de los proveedores implicados en el producto o servicio, tanto para definir el servicio que deben prestar, trasladarles los requerimientos como hacer el seguimiento del servicio
  - **Communications owner:** responsable de todos los aspectos de comunicación (interna a nivel compañía, externa a nivel clientes y mediadores), así como de coordinarse con las áreas implicadas en estas comunicaciones
  - **Data owner:** responsable de definir las métricas de seguimiento y los objetivos, así como de poner a disposición del equipo las métricas de negocio necesarias
  - **Data privacy owner:** responsable de los aspectos relacionados con la seguridad de los datos
- **No cumplimiento de los tiempos y compromisos de entrega durante los sprints:** debido a la responsabilidad difusa en algunos aspectos, y una planificación inicial poco sólida, se incumplieron los plazos de algunas entregas, especialmente en aquellas fases donde intervenían otras áreas en la definición de algún aspecto del proceso. Para mitigarlo, se acordó definir el rol de PM que planificara los sprints con objetivos concretos, y se acordó que en todas las iteraciones con otras áreas se solicitaría

colaboración de los directores implicados de forma que se trasladara al equipo la necesidad de colaboración

- **Falta de comunicación y triangulación interna:** debido a la falta de puntos de contacto frecuentes, se dieron muchas conversaciones individuales y posteriores triangulaciones, resultando en información poco clara, disponible fuera de tiempo, pérdida de tiempo de las personas del equipo y generación de frustración globalizada. Para mitigarlo, se acordó organizar 2 sesiones semanales con todo el equipo donde cada miembro tuviera 2' para resumir los objetivos para ese sprint y el seguimiento de estos. Igualmente se acordó hacer reuniones ad-hoc para validar todos los entregables parciales por parte de todos los miembros
- **Falta de documentación de las decisiones:** debido a las conversaciones individuales y la falta de validación conjunta de algunos aspectos, en algunas ocasiones no quedaba documentado quien había tomado algunas decisiones ni las razones de esa decisión. Para mitigarlo, se decidió que el PM sería el responsable de documentar la toma de decisiones en todo aquello que implicara a más de una persona en la decisión
- **Resistencia al cambio:** las personas que integran el equipo de Customer Service & Business Operations es un equipo muy heterogéneo, de distintos orígenes profesionales. En algunos casos, ha resultado muy difícil transicionar hacia un modelo de gestión de proyectos con una presión constante, entregables parciales periódicos, y en algunos casos la pérdida de algunas responsabilidades que tradicionalmente se habían tenido. Igualmente, la componente de retorno de la inversión y el seguimiento con herramientas de Business Intelligence de las volúmetrías y rendimiento de los procesos han requerido de un tiempo de adaptación
- **Uso de herramientas adecuadas:** la adopción de herramientas colaborativas donde todos los integrantes tengan visibilidad absoluta de los avances de todas las tareas abiertas ha sido igualmente dificultosa, especialmente en el mantenimiento. Para mitigarlo, se acordó que sería el PM quien, durante la planificación de cada sprint, y en las distintas sesiones de seguimiento, haría el mantenimiento de las mismas

Como puede observarse, esta primera aproximación a trabajar de forma ágil, buscando innovar en la propuesta de valor y diseñar servicios orientados a resolver necesidades de cliente ha servido para evidenciar la enorme oportunidad que suponen estas metodologías si se busca integrarlas dentro de la organización y conseguir un cambio en la cultura y la forma de trabajar de los equipos. No obstante, para explotar al máximo la oportunidad y crear estos equipos transversales, sería necesario alinear a la dirección de la compañía, y dotar al proyecto de integración de la innovación en el core de la organización de la compañía de una entidad propia, reforzando los distintos aspectos clave: compromiso de las áreas, formación, ciclos de trabajo definidos, adopción de herramientas adecuadas, etc.

## **4.5. Servicios desarrollados con metodologías ágiles en ACSR**

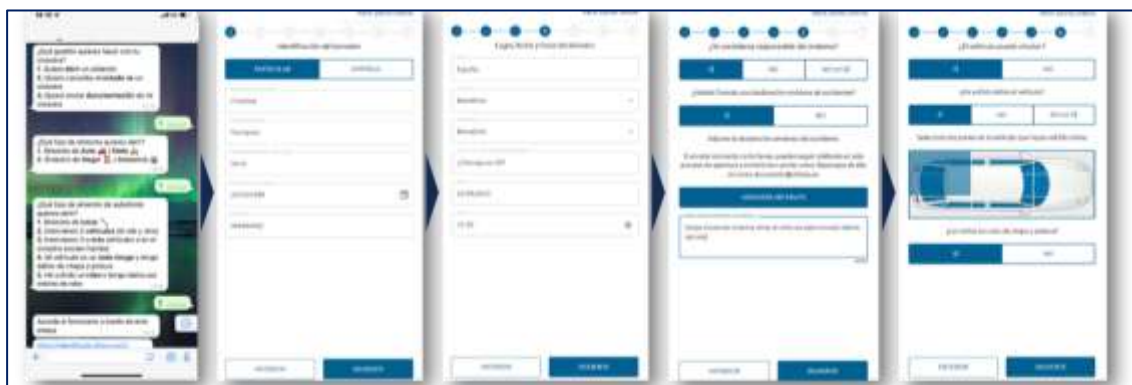
### **4.5.1. Notificación de Siniestro de Auto en Journey Digital**

Un servicio que se ha desarrollado es el de notificación por canales digitales de un siniestro de auto en los casos de daños propios, robo o daños por intento de robo, o siniestro con un contrario. El volumen de peticiones de apertura de siniestros por parte del Customer Care Center de ACSR es de entorno al 4% del total de notificaciones, ya que más del 52% las llevan a cabo los mediadores, y entorno al 42% las ejecuta un proveedor externo que se encarga de otros aspectos de la gestión del expediente. Si bien la idea inicial es transicionar todas las aperturas del Customer Care Center hacia el canal digital disponible 24h, el potencial de la solución permitirá ampliarlo tanto a agentes como a externos para simplificar esta etapa del journey del cliente.

Las distintas etapas del proceso que se ha desarrollado son:

- El cliente accede a un canal digital y selecciona la opción de notificar un siniestro. Estos canales digitales pueden ser un canal de mensajería instantánea (atendido por un chatbot o posteriormente por un agente), la aplicación móvil, el espacio de cliente de la web o el centro de auto servicio de la web abierta
- Se le ofrece un enlace con un webapp donde, en 6 o 7 pantallas según el caso de uso, de le requiere completar la información necesaria para la apertura. Este proceso tarda, como mucho, 3 minutos y permite anexar la documentación necesaria (declaración amistosa, denuncia de robo o de daños, etc.)
- Se recibe la petición en el gestor de operaciones de la compañía, en un buzón interceptado por un proceso de RPA que, cada 90mins, procesa las peticiones recibidas, valida los datos de identificación del cliente y la póliza sobre la cual se solicita la apertura. En caso de que el cliente no se encuentre, o que los daños del vehículo no estén incluidos en las coberturas, se informa en el correo indicado que los datos proporcionados no permiten realizar la apertura. En caso de que los datos sean correctos y las coberturas lo incluyan, se notifica al e-mail informado en la póliza la apertura, el número de siniestro para hacer seguimiento y los próximos pasos, y se genera una tarea al equipo de talleres para concertar cita o peritaje con el cliente, y promover el uso de la red de talleres de la compañía. Esta llamada suele suceder en un plazo de 20' desde la apertura
- El proceso, salvo contadas excepciones, no requiere de intervención humana, lo que agiliza el inicio de la tramitación

Ilustración 15: Journey Digital de apertura de siniestro de auto



Fuente: elaboración propia

El business case planteado inicialmente contempla una progresión en el número de aperturas, basado en el uso del proceso únicamente en los canales de mensajería instantánea el primer año, y posteriormente su extensión a otros canales (aplicación móvil, espacio de cliente de la web y nuevo centro de autoservicio en la web abierta de la compañía). Contemplando tanto los costes de desarrollo iniciales como el mantenimiento anual, el primer año ya se recupera el 100% de la inversión, y el crecimiento del ROI dependerá principalmente de la transición del resto de canales (telefonía principalmente) a este canal.

Tabla 1: Business Case del Journey Digital de apertura de siniestros de auto

	2022	2023 (E)	2024 (E)
Aperturas FNOL Recibidas	3.372	15.842	24.000
Aperturas FNOL Automáticas	2.661	13.691	20.741
NPS FNOL	4,25/5	4,42/5	N.D
Coste de FTEs Anuales (€)	10,2 uds	52,2 uds	79,1 uds
Costes anuales	-8,7 uds	-3,0 uds	-3,0 uds
<b>ROI</b>	<b>17,2%</b>	<b>1640%</b>	<b>2.537%</b>

Fuente: elaboración propia

Igualmente, en paralelo a la mejora de la eficiencia relacionada con la automatización, se observa que, durante el primer año, y en los siniestros abiertos por journey digital, la redirección a talleres es un 10% más elevada que en el resto de siniestros, lo que repercute en última instancia en un menor coste de los siniestros.

#### 4.5.2. Anulación de póliza en Journey Digital

Otro servicio que se ha desarrollado es el de solicitud de anulación de póliza. El volumen de peticiones de anulación que llega al Customer Care Center es de en torno a 85.000 solicitudes escritas al año, que llegan por canal e-mail y en muchas ocasiones llevan asociado un primer contacto por teléfono o por mensajería instantánea donde se informa al cliente de a dónde debe enviar una petición por escrito. Este proceso está así definido porque se requiere una solicitud escrita por el cliente, en la que se identifique como el tomador,

identifique la póliza que quiere cancelar o no renovar, y adjunte los documentos que se requieren (Documento Nacional de Identidad, y en caso necesario denuncia de robo, documento de baja del vehículo o documento de compraventa del vehículo).

Este proceso tiene un elevado número de triangulaciones con el cliente, las peticiones llegan de un modo desestructurado y en muchos casos sin la documentación necesaria para tramitarlas.

Durante la definición del proceso digital, se tienen en cuenta distintos factores. Por un lado, es importante simplificar el proceso de solicitud de los datos del cliente, así como estructurar las peticiones para que lleguen siempre en el mismo formato. También es importante automatizar la parte manual de la anulación, añadiendo una etapa de retención por parte de los stakeholders principales (la compañía o el mediador, según el producto y el cliente).

Las distintas etapas del proceso que se ha desarrollado son:

- El cliente accede a un canal digital y selecciona la opción de anular una póliza. El acceso a este canal digital puede ser por mensajería instantánea, o bien porque contacta por teléfono y el agente que le atiende, en caso de no conseguir retener al cliente, le comparte por correo electrónico un enlace con el journey digital
- Se le ofrece un enlace con un webapp donde, en 4 pantallas según el caso de uso, de le requiere completar la información necesaria para la anulación. Este proceso tarda, como mucho, 3 minutos y permite anexar la documentación necesaria (documento de identidad, denuncia de robo, documento de compraventa)
- Se recibe la petición en el gestor de operaciones de la compañía, en un buzón interceptado por un proceso de RPA que procesa las peticiones recibidas, valida los datos de identificación del cliente y la póliza sobre la cual se solicita la apertura. En caso de que el cliente no se encuentre, o no se encuentre la póliza sobre la que se quiere operar, se informa en el correo indicado que los datos proporcionados no permiten realizar la anulación. En caso de que los datos sean correctos, se notifica al e-mail informado en la póliza de la recepción de solicitud de anulación
- Se verifican algunos datos (plazo de la anulación, ramo, prima, valor cliente, siniestralidad, mediador asociado, etc.), y según esto, se avisa al mediador o a un equipo interno para hacer una acción de retención mediante llamada saliente
- Finalmente, tras una ventana de tiempo predefinida, y en caso de no haberse hecho ningún tipo de acción comercial que retenga la póliza, se anula
- El proceso requiere de intervención humana en las campañas de retención, todo lo demás se hace mediante un proceso automático

Ilustración 16: Journey Digital de anulaciones de póliza en retail



Fuente: elaboración propia

El business case planteado inicialmente contempla un número constante de gestión de solicitudes de anulación, ya que como se especificaba anteriormente, estas anulaciones siempre llegan en formato e-mail. Si bien se extenderá posteriormente a canales logados (aplicación móvil, espacio de cliente de la web y nuevo centro de autoservicio en la web abierta de la compañía), el único efecto que eso tendrá será la reducción del número de duplicidades para una misma tarea, ya que se evitarán únicamente algunas de las llamadas previas al e-mail de anulación. Esta reducción de llamadas no se encuentra contemplada en el business case. Contemplando tanto los costes de desarrollo iniciales como el mantenimiento anual, el primer mes ya se recupera el 100% de la inversión.

Tabla 2: Business Case del Journey Digital de anulaciones de póliza

	2024 (E)	2025 (E)	2026 (E)
Anulaciones recibidas	85.000	85.000	85.000
Anulaciones Automáticas	69.257	69.257	69.257
NPS FNOL	N.D	N.D	N.D
Coste de FTEs Anuales (€)	113,2 uds	113,2 uds	113,2 uds
Mejora de retención anual (1%)	226,2 uds	226,2 uds	226,2 uds
Costes anuales	-17,0 uds	-3,0 uds	-3,0 uds
<b>Resultado anual</b>	<b>1.896%</b>	<b>11.213%</b>	<b>11.213%</b>

Fuente: elaboración propia

Igualmente, en paralelo a la mejora de la eficiencia operativa relacionada con la automatización de las anulaciones, se debe tener en cuenta que la ventana temporal para la realización de una acción de retención supone un cambio con respecto al proceso de anulación inicial, donde el aviso al mediador se realizaba una vez la póliza se había anulado. Se espera que esta modificación permita incrementar la retención sobre las anulaciones solicitadas por el cliente en un 1%, lo que tiene un efecto no menor en el volumen de primas netas.

Por último, señalar que el retorno de la inversión calculado tiene unos importes elevadísimos debido al bajo coste de inversión inicial, a la volumetría elevada



de los procesos digitalizados, y a la automatización casi completa de estos procesos, con un ahorro importante en coste humano.

#### **4.6. Proyecto de incorporación de una unidad de innovación en un grupo asegurador familiar con larga tradición en seguros de decesos y hogar**

En el caso de esta compañía especializada en seguros de decesos, la necesidad de encarar un proceso interno de innovación surgió como decisión del consejo, para dar respuesta a los cambios tecnológicos y de comportamiento de los clientes que la revolución digital estaba impulsando. En ese momento se contaba con varias compañías dentro del grupo, que habían ido adquiriéndose para dar respuesta a una estrategia de crecimiento ambiciosa. Debido a ello, había una gestión heterogénea entre estas compañías a todos los niveles: cultura, gestión de equipos, productos, herramientas tecnológicas, etc. También había una cultura histórica de grupo que no fomentaba aspectos de digitalización e innovación. El consejo decidió abordar un proyecto de creación de cambio cultural con dos enfoques, por un lado, abordar un proyecto de transformación de las herramientas tecnológicas, y por otro lado la creación de una unidad de innovación, que participara de forma activa en la transformación de la compañía. La explicación de cómo se encaró la creación del área de innovación la comparte el director de innovación, área transversal, y que fue responsable de definir la estrategia y el plan de innovación.

La estrategia y el primer plan de innovación se construyeron en cuatro meses, con un alcance global que contemplaba todas las sociedades del grupo, y tras casi cien sesiones con los principales directores y los miembros del consejo de dirección. Los dos principales objetivos que se buscaban era introducir en la compañía un modelo de innovación que fuera sostenible, y también rentable. Se definieron cuatro pilares sobre los que se construyó este modelo de innovación:

- Se definió una **estrategia clara de innovación**, estableciendo de forma muy concreta en qué dominios iban a ser prioritarios, y también qué estructura y forma iban a adoptar los mecanismos corporativos y societarios que permitieran esa innovación.
- Se estableció una metodología robusta basada en **sprints de innovación**, alineado con las metodologías de design thinking y de lean startup, que permitiera materializar el plan de innovación con unas reglas claras para los equipos.
- Se acompañó la metodología de innovación de unas herramientas para la incorporación de los **nuevos modelos de negocio y el escalado** de los mismos, de forma que se garantizara el end-to-end de todo el ciclo de innovación.

- Se trabajó en **capacitar** al grupo, estableciendo el gobierno de la estrategia y plan de innovación, y cómo iban a relacionarse con el resto de la organización, y a través de qué herramientas.

Se realizó un primer ejercicio para definir los tipos de innovación, y definir igualmente el ownership sobre ellos, al entender que hay distintos tipos de innovación que responden a distintas necesidades dentro de la organización:

- **Innovación evolutiva:** entendida con el enfoque de mejora continua para adaptar los productos, procesos y herramientas tecnológicas necesarias para dar soporte al negocio a las necesidades del momento. Este tipo de innovación debe ser liderada por las distintas áreas de negocio, con el soporte de IT.
- **Innovación incremental:** entendida como la incorporación de elementos innovadores, funcionalidades o herramientas a la propuesta de valor tradicional de la compañía. La incorporación de iniciativas o proyectos de innovación incremental puede hacerse desde un punto inicial maduro (necesidad clara y propuesta de enfoque sólida), o desde un punto inicial inmaduro (necesidad clara). En ambos casos, el liderazgo deben ejercerlo las distintas áreas de negocio, contando con el soporte de la unidad de innovación si se necesita a nivel metodológico, de networking o de conocimiento especialista.
- **Innovación disruptiva:** entendida como la incorporación de propuestas de valor disruptivas respecto al negocio tradicional. Este tipo de innovación debe ser liderada por el área de innovación, con el soporte de IT y con el soporte del resto de áreas.

Una vez definido el rol de las distintas áreas según el tipo de innovación, se utilizó el ciclo clásico de innovación para delimitar de inicio a fin las distintas etapas y las necesidades de cada una de ellas. Esto requirió una capacitación muy importante dentro de la organización, de forma que el equipo de innovación y el resto de las áreas pudieran dar respuesta a las distintas etapas del ciclo. Las etapas son:

- **Ideación:** identificación de necesidades en el mercado y validación de la oportunidad que supone darles respuesta. El ciclo de ideación contempla en este caso distintas fuentes, incluyendo propuestas provenientes de innovación abierta (proveedores, programas con empleados, programas con universidades, radares de mercado, estudios de tendencias, tecnologías emergentes, etc.).
- **Incubación:** construcción de un producto mínimo viable.
- **Aceleración:** fortalecimiento de los procesos y foco en el crecimiento, mientras se afina la propuesta de valor.
- **Industrialización y escalado:** preparación de los procesos internos y externos de la compañía para llevar la operación al máximo nivel, incorporándola al resto de negocios de la compañía, y aprovechamiento de las sinergias para seguir creciendo.

Cada etapa lleva asociada su metodología, basada en las metodologías de design thinking y lean startup. El plan de innovación se establece anualmente, asociado a la inversión que se hará en cada una de las fases. En los casos en

los que se encuentran oportunidades en compañías emergentes, la compañía puede empezar el ciclo en las etapas de incubación o incluso de aceleración.

Posteriormente a formalizar el ciclo de innovación, se definieron los dominios o ámbitos que serían prioritarios para aprobar iniciativas y proyectos de innovación, alineados con la misión, visión y objetivos estratégicos de la compañía. Estos dominios siguen vigentes, y son cinco:

- Negocio de decesos
- Negocio de ahorro e inversión
- Negocio de hogar
- Segmento de clientes “senior”
- Segmento de clientes “familia”

La puesta en marcha de esta estrategia de innovación ha sido un proceso de algo más de siete años de duración, que ha significado un cambio cultural muy importante, ha permitido acompañar el proceso de transformación de la compañía, tanto a nivel de propuesta de valor como de estrategia de crecimiento, creando todo un ecosistema de innovación y manteniendo como principales objetivos la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio.

#### **4.6.1. Aspectos estructurales**

El proceso de incorporación de una unidad de innovación dentro de la organización ha ido mucho más allá de la creación de una nueva unidad transversal dentro de la principal sociedad del grupo, pudiendo hablar de todo un ecosistema que lidera la unidad de innovación.

Se creó SL Impulsa, un ecosistema de emprendimiento e innovación abierta para desarrollar proyectos innovadores con emprendedores y startups en desarrollar soluciones para el sector asegurador. En él, distintos agentes internos y externos trabajan en la creación y desarrollo de propuestas de valor futuras que transformen el sector. Este ecosistema cuenta con distintos programas:

- SL Impulsa Startups es el programa de aceleración de proyectos innovadores, que hace una convocatoria a las distintas insurtechs en fases pre-seed y seed con menos de 5 años de vida, y con una propuesta interesante que esté alineada con los objetivos de la organización. Se seleccionan cuatro o cinco proyectos anualmente, con los que se construye un producto mínimo viable durante cuatro meses para posteriormente crear un modelo de negocio sólido
- SL Impulsa Empleados es el programa de incubación corporativo de ideas en donde el talento interno se combina con talento emprendedor externo.
- SL Impulsa Universidades es el programa de emprendimiento que potencia el talento de alumnos universitarios

En todos estos programas, la propuesta de acompañamiento incluye tanto Mentoring, para lo cual se ha hecho una formación exhaustiva a 32 directivos

de la compañía, como capital a través de su Venture Capital, como equipo y recursos si es necesario a través de su Venture Builder.

#### **4.6.2. Enfoque respecto a los principales puntos fuertes de las organizaciones ágiles**

El programa de innovación tiene un objetivo muy claro, que consiste en generar propuestas de valor digitales, sostenibles y rentables, en línea con los cinco dominios prioritarios: negocio de decesos, negocio de ahorro e inversión, negocio de hogar, segmento senior y segmento familias. A partir de este momento, son los distintos actores del ecosistema quienes valoran de qué forma se puede materializar este objetivo.

Con respecto a la dinámica de los equipos internos, y asociado con el programa de emprendimiento interno, se organiza una convocatoria anual a la que se presentan voluntariamente entre doscientos y trescientos empleados. Ente estos, se seleccionan 24 integrantes, que se distribuirán en cuatro equipos de seis personas. A cada equipo, se le proporciona un reto escrito en un post-it, para que tras un curso de metodologías de design-thinking y lean start-up, y el acompañamiento del equipo de innovación, sean capaces de desarrollar un producto mínimo viable en un plazo de cuatro meses. Al final del reto, deberán presentar el producto o servicio al comité de dirección, junto con el resto de los actores del ecosistema (start-ups, universidades, etc.). Durante el tiempo que está en marcha el programa de emprendimiento interno, los participantes dedican el 25% de su tiempo a esta tarea, y el 75% del tiempo a su rol inicial. Tras cinco ediciones de este programa, más del 40% de la plantilla ha participado en iniciativas de innovación, con una importante mejora en sus capacidades para trabajar en agile. Se debe destacar también que, fruto de este programa, se ha categorizado a toda la plantilla, de más de diez mil empleados, en las cuatro categorías del test basadur: generadores, conceptualizadores, optimizadores e implantadores. Este mapeo permite identificar en qué partes del proceso de innovación puede aportar mayor valor cada empleado.

Algunos ejemplos de proyectos innovadores han sido, entre otros:

- Micro seguros para 30 deportes distintos, con una duración de un día, siete días o treinta días, contratables online.
- Identificación de los clientes que llaman por teléfono mediante biometría de voz, que reduce el tiempo medio de las llamadas en más de 80 segundos.

Hoy en día, se considera que la transformación hacia agile y la incorporación de la función de innovación ha sido completada integralmente, y se habla no de transformación organizativa, sino de transformación cultural a todos los niveles. Una de las claves ha sido la gestión del talento, para lo cual se han formado 4 escuelas para impartir formaciones en aspectos técnicos, comerciales, de liderazgo y de transformación y cultura, con un marco formativo muy extenso adaptado a las necesidades de la organización y de los empleados. Otra de las claves ha sido la comunicación. La agenda de eventos, de comunicaciones internas y de publicaciones de prensa es muy extensa. Esto permite por un lado motivar a los miembros de los equipos, y animar al resto de la

organización a participar, así como de promover el trabajo generado dentro del ecosistema de innovación para preparar las siguientes ediciones.



## 5. Reflexión sobre mejores prácticas para enfocar la innovación en función del tipo de compañía

Se podría pensar que cada organización afronta el reto de incorporar la innovación y las metodologías de trabajo que lo permitan en el core de la compañía con objetivos distintos. Si fuera así, sería lógico pensar que, siendo los objetivos estratégicos distintos, los enfoques sobre cómo afrontar la transformación sean también distintos. Sin embargo, el objetivo perseguido será en esencia siempre el mismo, y los distintos enfoques responden principalmente a la complejidad del reto, a la dificultad de alinear a toda la organización y al tiempo necesario para implementar la transformación.

Cada uno de los modelos explorados en las distintas compañías tiene sus puntos fuertes y sus puntos de mejora, que se revisarán a continuación.

1. Creación de una nueva compañía independiente para el desarrollo de productos y servicios innovadores para los clientes actuales, nacida con enfoque agile, y apoyado por un venture builder

### **Puntos fuertes:**

- Metodología sólida aportada por el venture builder, que aporta robustez al proceso de puesta en marcha de nuevos productos y servicios y aumenta la probabilidad de encaje en el mercado
- Capacidad para integrar la nueva compañía en la corporate de origen en el momento en el que favorezca el crecimiento de forma exponencial
- Rapidez en la obtención de resultados, gracias a un equipo especialista dedicado y a la toma de decisiones ágil

### **Puntos de mejora:**

- Posible canibalización entre propuestas de valor, al no haber siempre una distinción clara entre el público objetivo de ambas compañías
- Coste elevado, al crearse una estructura societaria nueva, y requerir mucho apoyo externo
- Se mantiene la dependencia del negocio tradicional, que es lo que sustenta la corporate de origen, por lo que el peso del nuevo negocio y la inversión en él vendrán limitados
- No supone una mejora en las capacidades de los equipos ni de la organización

A nivel general, este enfoque permite la generación de nuevos productos y servicios en un tiempo corto y con una metodología muy sólida. Sin embargo, no tiene impacto en la organización y en los equipos, o si lo tiene es en el muy largo plazo. No puede considerarse que esta propuesta permita integrar la innovación en el seno de la organización, si no integrar productos y servicios innovadores al negocio tradicional.

2. Cambio cultural integral, mediante la implantación de la metodología ágil en todos los equipos de la organización

**Puntos fuertes:**

- Se combina el negocio tradicional con las nuevas propuestas de valor innovadoras desde un principio y dentro de la propia organización
- Cambio cultural que mejora de las capacidades de los equipos y de la organización. Alineación a todos los niveles y efecto amplificador de los propios participantes que ejercen de embajadores del cambio
- Captación y retención de talento con capacidades de trabajo en entornos de innovación

**Puntos de mejora:**

- Tiempo de implantación más lento para llegar a toda la organización y al necesitarse mayor madurez para aprovechar los beneficios de las nuevas formas de trabajar
- Proceso de gestión del cambio complejo, con los equipos trabajando a la vez en el negocio tradicional y en nuevas propuestas de productos y servicios innovadoras

A nivel general, este enfoque permite integrar la innovación en el corazón de la organización y en todos los equipos, permitiendo inicialmente una coexistencia del negocio tradicional con los nuevos productos y servicios innovadores. El cambio cultural requerido necesita alineamiento de la dirección, tiempo y un proceso de aprendizaje complejo, pero a medio y largo plazo garantiza una ventaja competitiva basada en una actualización constante de la propuesta de valor.

3. Creación de una nueva compañía independiente para el desarrollo de productos y servicios innovadores para nuevos segmentos de clientes, nacida con enfoque ágil y desarrollada internamente

**Puntos fuertes:**

- Respaldo del grupo de origen, que aporta solidez financiera a la nueva compañía y confianza a los clientes
- Sin canibalización entre las propuestas de valor de ambas compañías, al ir orientadas a públicos objetivos distintos
- Capacidad para integrar la nueva compañía o los nuevos productos en la corporate de origen en el momento en el que favorezca el crecimiento de forma exponencial
- Rapidez de los resultados, gracias a un equipo especialista dedicado y a la toma de decisiones ágil

**Puntos de mejora:**

- Tiempo necesario hasta conseguir un volumen de cifra de negocio
- Aprovechamiento de sinergias mejorable entre ambas compañías



A nivel general, este enfoque permite la generación de nuevos productos y servicios en un tiempo corto. Sin embargo, no tiene impacto en la organización y en los equipos, o si lo tiene es en el muy largo plazo. No puede considerarse que esta propuesta permita integrar la innovación en el seno de la organización, si no tener dos compañías distintas que avanza a ritmos distintos, una para el negocio tradicional, y otra para propuestas innovadoras que encajen con otro perfil de cliente distinto.

4. Implantación de la metodología ágil en algunos equipos de trabajo, a la vez que se crea una unidad interna de transformación, en una compañía generalista con foco en el canal mediado

**Puntos fuertes:**

- Mejora de las capacidades de algunos equipos
- Aplicación posible en la mejora de procesos y en algunos tipos de nuevos productos/servicios
- Rapidez en la obtención de resultados

**Puntos de mejora:**

- Se mantiene la dependencia del negocio tradicional y no se trabaja la integración de la innovación en el core de la organización
- Impacto limitado de la transformación, al tener solamente algunos equipos trabajando en agile
- Tiempo de implantación en toda la organización lento

A nivel general, este enfoque permite un salto cualitativo en la forma de afrontar la mejora continua en procesos tradicionales, pero solo tiene impacto en una parte pequeña del equipo de la organización. No puede considerarse que esta propuesta permita integrar la innovación en el seno de la organización, ya que el foco principal son el negocio y los procesos tradicionales.

5. Creación de un ecosistema de innovación en un grupo asegurador familiar con larga tradición en seguros de decesos y hogar

**Puntos fuertes:**

- Se combina el negocio tradicional con las nuevas propuestas de valor innovadoras desde un principio y dentro de la propia organización
- Mejora de las capacidades de los equipos y de la organización. Alineación a todos los niveles y efecto amplificador de los participantes en el ecosistema
- Captación y retención de talento con capacidades de trabajo ágil
- Aprovechamiento de innovación en 3 niveles: evolutiva (negocio), incremental (negocio, apoyado por innovación), disruptiva (innovación)
- Sin canibalización entre propuestas de valor
- Capacidad de integración a posteriori

**Puntos de mejora:**

- Tiempo de implantación lento, que requiere una gran madurez para llegar a implantar el modelo de innovación
- Proceso complejo con una componente de gestión del cambio igualmente compleja

## 6. Conclusiones

La adopción de metodologías ágiles podría ser un catalizador esencial para transformar el sector asegurador incorporando la innovación como motor de las compañías. A continuación, se delimitan diez puntos clave para una implementación efectiva de la transformación cultural y organizativa de una entidad aseguradora:

### 1. Compromiso Directivo

Es fundamental que la alta dirección esté completamente comprometida con la adopción de metodologías ágiles. Deben ser los primeros en adoptar una mentalidad ágil y en fomentarla a lo largo de la organización.

### 2. Diagnóstico Inicial

Se debe realizar un diagnóstico exhaustivo del estado actual de la organización a todos los niveles, identificando las áreas más propicias para la adopción de una transformación ágil y estableciendo los indicadores clave que permitan medir el progreso. Es habitual que las compañías tengan esta información ya disponible en las propias áreas, aunque de forma segregada.

### 3. Formación y desarrollo de personas

Se debe invertir en la formación de los equipos y prepararlos para trabajar con metodologías ágiles. Esto no solo incluye a los desarrolladores y gerentes de proyecto, sino también a los empleados con roles de negocio, legales y otras áreas clave. También debe incluirse a toda persona que de algún modo vaya a participar en alguna etapa del ciclo de innovación.

### 4. Equipos Multidisciplinarios

Se requiere formar equipos pequeños y multidisciplinarios que puedan funcionar como unidades autónomas. Estos equipos deben tener todas las habilidades necesarias para llevar un proyecto desde la concepción hasta la implementación, y deben igualmente contar con el acompañamiento necesario para asegurar la metodología y el alineamiento con las prioridades estratégicas.

### 5. Foco en el Cliente

Es fundamental adoptar un enfoque centrado en el cliente para el desarrollo de productos y servicios. Para ello, se deben utilizar técnicas como Design Thinking para entender las necesidades del cliente y diseñar las soluciones que respondan a estas necesidades.

### 6. Iteraciones Cortas

Se deben implementar ciclos de desarrollo cortos, con entregas de versiones mínimas viables (MVP) que permitan obtener retroalimentación temprana y realizar ajustes rápidos.

## **7. Herramientas digitales y de automatización**

Se deben utilizar herramientas de automatización para tareas repetitivas y de bajo valor, liberando así tiempo de los equipos para actividades más estratégicas. Igualmente, debe disponerse de herramientas que permitan digitalizar y simplificar los procesos.

## **8. Cultura de Aprendizaje Continuo**

Se debe fomentar una cultura donde el aprendizaje y la mejora continua sean la norma. Se deben realizar retrospectivas periódicas para analizar lo que funciona y lo que no, y ajustar los métodos y la metodología en consecuencia.

## **9. Escalabilidad**

Una vez que haya probado el éxito en un equipo o de proyecto, y establecido exitosamente el marco de trabajo, se debe comenzar a escalar la nueva metodología a toda la organización.

## **10. Medición y Ajuste**

Se deben monitorizar los KPIs establecidos inicialmente para medir el éxito de la implementación ágil. Estos indicadores son los que permitirán hacer los ajustes y modificaciones necesarios a medida que se avanza en la transformación.

A continuación, se propone una hoja de ruta posible para la implementación efectiva de esta metodología en una organización aseguradora:

### **Fase 1: Preparación y Planificación**

- Evaluación del Estado Actual: Realización de un diagnóstico para entender la madurez ágil actual de la organización.
- Definición de Objetivos y KPIs: Definición de metas claras y KPIs que se alineen con la visión y estrategia de la empresa.
- Formación del Equipo de Transformación Ágil: selección de un equipo interdisciplinario que lidere la transformación.

### **Fase 2: Sensibilización y Formación**

- Talleres de Sensibilización: Realización de sesiones informativas para toda la organización para explicar los beneficios, los desafíos, las necesidades y los próximos pasos de la transformación ágil.
- Formación Específica: Capacitación de los equipos en las metodologías ágiles que se implementarán (Scrum, Kanban, lean start-up, etc.).

### **Fase 3: Implementación Piloto**

- Selección de Proyectos Piloto: Elección de uno o dos proyectos que se beneficiarán significativamente de la aplicación de metodologías ágiles.

- Implementación y Monitoreo: Puesta en marcha de las metodologías ágiles a estos proyectos y seguimiento del progreso de los KPIs definidos.

#### **Fase 4: Evaluación y Ajustes**

- Retrospectivas: Realización de reuniones de retrospectiva para evaluar los resultados del piloto.
- Ajustes de Metodología: Aplicación de los ajustes necesarios sobre los enfoques y metodologías ágiles en función de las lecciones aprendidas.

#### **Fase 5: Escalado**

- Plan de Escalado: Desarrollo de un plan para escalar las prácticas ágiles a otros equipos y departamentos.
- Implementación a Gran Escala: Ampliación del alcance de las metodologías ágiles a toda la organización y a todos los equipos, monitoreando constantemente el progreso.

#### **Fase 6: Mantenimiento y Mejora Continua**

- Monitoreo Continuo: Medición y análisis de los KPIs para evaluar la eficacia de la transformación ágil.
- Iteración y Ajustes: Implantación de una cultura de mejora continua, ajustando las prácticas según sea necesario.

#### **Fase 7: Revisión y Alineación Estratégica**

- Revisión de KPIs y Objetivos: Validación periódica de que la implementación ágil está alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

En los próximos años, todas las organizaciones del sector se van a enfrentar al reto de adaptar sus propuestas de valor. La innovación tomará un rol crucial para, progresivamente, hacer evolucionar los productos y modelos de negocio, especialmente en áreas como Open Insurance y la aplicación de tecnologías basadas en inteligencia artificial. Las perspectivas futuras para organizaciones ágiles en el sector asegurador se resumen en los siguientes ocho puntos:

1. **Innovación como Imperativo Estratégico:** la innovación dejará de ser un complemento para convertirse en un imperativo estratégico. Las compañías que adopten metodologías ágiles estarán mejor posicionadas para adaptarse a cambios en el mercado, desarrollar nuevos productos y servicios, y responder a las expectativas cambiantes de los consumidores.
2. **Open Insurance y Colaboración:** el concepto de Open Insurance ganará relevancia, permitiendo una mayor colaboración entre aseguradoras, insurtechs y otros actores del ecosistema financiero. Las

organizaciones ágiles tendrán la flexibilidad necesaria para adaptarse a estos modelos colaborativos.

3. **Inteligencia Artificial y Automatización:** la implementación de soluciones basadas en Inteligencia Artificial (IA) será más rápida y efectiva en organizaciones ágiles. Desde la evaluación de riesgos hasta la gestión de reclamaciones, la IA ofrecerá oportunidades para mejorar la eficiencia operativa y la personalización.
4. **Centricidad en el Cliente:** las organizaciones ágiles estarán mejor preparadas para adoptar un enfoque centrado en el cliente, utilizando datos y análisis para ofrecer soluciones más personalizadas y experiencias superiores a sus clientes.
5. **Resiliencia y Adaptabilidad:** en un mundo cada vez más incierto, la resiliencia y la adaptabilidad serán vitales. Las organizaciones ágiles tendrán la capacidad de adaptarse rápidamente a situaciones adversas, desde crisis económicas hasta desastres naturales.
6. **Sostenibilidad y Responsabilidad Social:** la agilidad organizativa también facilitará la incorporación de prácticas sostenibles y responsables, permitiendo a las aseguradoras responder a las crecientes demandas de los consumidores y reguladores en temas de sostenibilidad y responsabilidad social.
7. **Transformación Digital Integral:** la agilidad no solo se aplicará a los procesos de negocio, sino también a la transformación digital integral de la organización. Esto incluye desde la modernización de los sistemas legados hasta la adopción de tecnologías emergentes como blockchain.
8. **Competitividad y Crecimiento:** finalmente, la agilidad permitirá a las aseguradoras ser más competitivas en un mercado saturado, facilitando estrategias de crecimiento más efectivas y sostenibles.

Estas perspectivas futuras abren un marco muy amplio de oportunidades, y los líderes de hoy tienen la responsabilidad de preparar a sus organizaciones para poder aprovecharlas y asegurar la sostenibilidad de sus modelos de negocio en el futuro.

## 7. Bibliografía

### Artículos:

McKinsey & Company, March 2023, McKinsey Explainers - What is agile?

McKinsey & Company, Comella-Dorda S. & Handscomb C. & Zaidi A., June 2020, Organization Practice – Agility to action: Operationalizing a value-driven agile blueprint

McKinsey & Company, Ahina W. & Handscomb C. & Salo O. & Thaker S., May 2021, Organization Practice – The impact of agility: How to shape your organization to compete

McKinsey & Company, Ahina W & Ahlback K & De Smet A & Lackey G & Lurie M, Murarka M & Handscomb C, January 2018 – 5 rasgos distintivos de las organizaciones ágiles

### Fuentes de internet:

INESE, La edad media de la plantilla de las aseguradoras roza los 45 años, 9 de Mayo de 2023. <https://www.inese.es/la-edad-media-de-la-plantilla-de-las-aseguradoras-roza-los-45-anos/#:~:text=La%20edad%20media%20de%20la%20plantilla%20de%20las%20aseguradoras%20roza%20los%2045%20a%C3%B1os,-BDSEmpresasMercado&text=La%20edad%20media%20de%20la%20plantilla%20de%20las%20aseguradoras%20se,seg%C3%BAAn%20las%20estad%C3%ADsticas%20de%20ICEA>. (Fecha de consulta: 10 de Junio de 2023)

WeEQUAL, El 94% de los principales ejecutivos de las empresas españolas son hombres, 2020. <https://www.equipostrytalento.com/talentstreet/noticias/2020/10/29/el-94-de-los-principales-ejecutivos-de-las-empresas-espanyolas-son-hombres/4319/>. (Fecha de consulta: 10 de Junio de 2023)

Visual Paradigm, Why fixed length sprints in scrum?, <https://www.visual-paradigm.com/scrums/why-fixed-length-of-sprints-in-scrum/#:~:text=Sprints%20are%20fixed%20in%20length,short%20and%20long%20term%20planning>. (Fecha de consulta: 2 de Julio de 2023)





## 8. Sobre el autor.

Cristóbal Garrigosa i Serra es licenciado en Ingeniería Industrial y en Administración y Dirección de Empresas por la Universitat Ramon Llull de Barcelona.

Desarrolló su primera etapa profesional, trabajó 10 años en consultoría de negocio, prestando servicios a distintos clientes y en distintos sectores. Durante su etapa en Europraxis, formó parte de la unidad de Tourism & Leisure, participando en proyectos dentro de las industrias del turismo, la hostelería y el deporte. Esos proyectos incluyeron, entre otros, la valoración de activos hoteleros, la definición de estrategias de fidelización y pricing, el traspaso de operadores hoteleros o el posicionamiento estratégico de productos turísticos. Al estar enfocados principalmente a clientes internacionales, pasó la mayor parte de mi tiempo en Europraxis desplazado en África central, el Norte de África e Italia. Posteriormente, durante su etapa en Price Waterhouse Coopers, desarrolló proyectos en la solución de Customer & Revenue Growth en sectores como el farmacéutico, la automoción y el retail y consumo. Estos proyectos incluyeron, entre otros, la definición de estrategias de expansión internacional, el diseño e implantación de procesos de ventas entre la red comercial o la participación en proyectos de transformación digital. Finalmente, durante su etapa en Ernst & Young, desarrolló proyectos en la solución de Business Design en sectores como la movilidad, la automoción y el ocio. Estos proyectos incluyeron, entre otros, la externalización de la innovación centrada en la definición de nuevos productos y servicios, la definición de estrategias de crecimiento, o el diagnóstico y plan de mejora de la experiencia de clientes en distintos canales.

Durante la segunda etapa de su carrera profesional, ha trabajado para AZCS, liderando una oficina de proyectos transversales de automatización y digitalización dentro de la unidad de Customer Service & Business Operations, en el área de Operaciones. Estos proyectos han sido el lanzamiento de canales de contacto asistidos por agentes conversacionales de chat y de voz, la mejora de los procesos y herramientas de reporting, la construcción de un centro de auto servicio para algunas necesidades de clientes, o la mejora de procesos internos del área.



## 9. Anexos

### 9.1. Encuesta sobre madurez transformacional, publicada del 8/5/2023 al 31/5/2023



#### Madurez transformacional en las compañías aseguradoras

Hola! Soy Cristóbal Garrigosa, y estoy cursando el Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras en la UB. Para mi tesis, os pido vuestra participación para valorar, a nivel global y dentro del mercado Español, cuál es el grado de madurez de las compañías aseguradoras en relación a la función de transformación, y en concreto, a modelos de "Agile Transformation".

En el gráfico adjunto, se intentó ubicar a los distintos sectores de actividad en una matriz de madurez. El sector asegurador se incluyó dentro del sector "Financial Services", y mi objetivo es ubicarlo independientemente del sector bancario, que a mi entender tiene un grado de madurez distinto (puede que me equivoque).

Entendemos por organizaciones **agile** aquellas que trabajan con equipos transversales, que tienen autonomía para tomar decisiones, que se orientan a resolver necesidades, que trabaja con diseños colaborativos e iterativos, organizada por capacidades/competencias/objetivos estratégicos.

Los datos recogidos serán absolutamente anónimos y se usarán únicamente para situar el sector en una matriz cualitativa.

1. ¿Cuál es el estado actual de tu compañía en relación a la función de transformación?

- No hay planes de incorporar una función de transformación
- Se está trabajando en el lanzamiento de una función de transformación
- Se está incorporando la función de transformación en la compañía
- Se ha finalizado la incorporación de la función de transformación
- Mi organización nació con sus funciones clave operando con prácticas y metodologías ágiles

2. ¿En qué áreas se está incorporando la función de transformación?

- En TODA la compañía
- En toda la compañía a excepción de OPERACIONES
- En múltiples unidades
- En múltiples equipos

3. ¿En qué áreas se ha incorporado la función de transformación?

- En TODA la compañía
- En toda la compañía a excepción de OPERACIONES
- En múltiples unidades
- En múltiples equipos

4. ¿Crees que el sector asegurador está caracterizado por cambiar rápidamente?

- Sí
- No

5. ¿Crees que el marco legislativo hace que tu unidad trabaje en un entorno complejo?

Sí

No

6. ¿Crees que los cambios en los clientes (hábitos, necesidades, etc.) hacen que tu unidad trabaje en un entorno impredecible?

Sí

No

7. ¿Crees que las nuevas empresas que aparecen en el mercado asegurador, o los actuales competidores, hacen que tu unidad tenga dificultades para estar al mismo nivel?

Sí

No

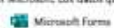
8. ¿Qué valoración haces de la velocidad con la que se está transformando el sector asegurador? Responde del 1 al 5, donde 1 es MUY DESPACIO, y 5 MUY DEPRISA

9. Para terminar, ¿Para que compañía aseguradora trabajar?

- AGILIZACIÓN MUTUAL ASEGURADORA
- ALERIOISA
- ALLIANZ
- AON
- ARAG
- AXA
- D.A.S
- DKV
- FIATC
- GENERALI
- GRUPO OCCIDENT
- LIBERTY
- LINEA DIRECTA
- MGC
- MAPFRE
- MUTUA DE PROPIETARIOS
- MUTUA MADRILEÑA
- NORTEHESPAÑA
- REALE
- SANTAS
- SEGUROCAIXA ADESLAS
- TOWER WATSON
- VIDACAJA
- ZURICH
- Otras

---

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.



## 9.2. Entrevista para profundizar en casos reales de entidades aseguradoras que han incorporado funciones de innovación (entrevistas realizadas entre el 11/7/2023 y el 3/8/2023)

1. Aspectos estructurales:
  - a. ¿Cuál es la estructura organizativa de la organización? (dibujarla)
  - b. ¿Cuál es el estado de la función de transformación? (ubicación dentro de la organización, dependencia y reporte, relación con el resto de las áreas, comités en los que participa, etc.)
  - c. ¿Cuál es el enfoque con proyectos o iniciativas de innovación/agile? (qué se considera innovador)
  - d. ¿Cómo fomenta la estructura organizativa la colaboración y la comunicación entre los equipos y departamentos?
  - e. ¿Cómo se mide el impacto de la función de transformación dentro de la organización?
  - f. ¿Qué criterios se utilizan para priorizar los proyectos de innovación/agile?
2. Enfoque respecto a los principales puntos de las organizaciones agile:
  - a. ¿Cuál es el rol de la alta dirección, y de los equipos, con respecto a definición y materialización de la visión? (¿Tienen autonomía de los equipos para aplicarla según su criterio?)
  - b. ¿Cómo es la dinámica y gestión de los equipos (a nivel global, y en proyectos o iniciativas de innovación/agile?)
    - i. Flexibles/escalables
    - ii. Autonomía / responsabilidad
    - iii. Reparto de roles y perfiles dentro de los equipos
    - iv. Dinámica dentro de proyectos (agile/scrum vs otras)
  - c. ¿Cómo varían los ciclos de desarrollo y tiempos de implementación en proyectos o iniciativas de innovación/agile? (incluyendo tiempo medio de entrega de proyectos)
  - d. ¿Cuál es la visión del liderazgo en proyectos o iniciativas de innovación / agile? (es una organización basada en la planificación y control desde la dirección, o se implica a toda la organización en la toma de decisiones estratégicas)
  - e. ¿Cuál es el enfoque respecto a tecnología? (es un habilitador o es un elemento central de la toma de decisiones)
  - f. ¿Cómo se realiza la formación y el aprendizaje continuo en cuanto a la visión y principios agile en todos los niveles de la organización?
  - g. ¿Cómo se fomenta la colaboración y la transparencia en la gestión de los equipos y los proyectos?
  - h. ¿Cuáles son las prácticas adoptadas para acelerar los ciclos de desarrollo e implementación?

- i. ¿Cómo se gestionan los riesgos y los cambios en los proyectos de innovación/agile?
  - j. ¿Cómo se alinea la estrategia de tecnología con los objetivos de negocio y las necesidades de los clientes?
  - k.
3. Valoración del estado actual de la organización con respecto a madurez agile/innovación, y del camino hasta hoy:
- a. En qué punto están del camino (inicio, mitad, final)
  - b. Principales retos y dificultades hasta hoy
  - c. Principales retos en el futuro (qué queda por hacer)
  - d. Algunos éxitos cosechados (y ejemplos concretos)
  - e. ¿Qué métricas o indicadores se utilizan para evaluar el grado de madurez agile/innovación?
  - f. ¿Cómo han evolucionado estas métricas a lo largo del tiempo?
  - g. ¿Cómo se gestionan las resistencias y los obstáculos al cambio?
  - h. ¿Cómo se celebra y se comparte el éxito de los proyectos de innovación/agile?
4. Deep-dive en un ejemplo concreto con un proyecto
- a. ¿Cómo se identificó y seleccionó el proyecto para su implementación?
  - b. ¿Cuál fue el impacto del proyecto en la organización y en los clientes?
  - c. ¿Qué lecciones se aprendieron del proyecto y cómo se aplicarán a futuras iniciativas?