

La cultura de la innovación como ventaja competitiva

JOSEP CELAYA

Director Corporativo de Innovación de MAPFRE



© Photo by Riccardo Annanda on Unsplash

“La innovación constante es la única forma de mantenerse competitivo, porque ninguna ventaja es sostenible en el largo plazo”, afirmaba Albert Einstein.

¿POR QUÉ LA INNOVACIÓN IRRUMPE CON FUERZA EN LAS GRANDES COMPAÑÍAS?

Innovar no es una opción en el mercado de seguros presente, es una necesidad frente a los grandes cambios que vive nuestra sociedad. Los nuevos modelos de negocio han hecho que la innovación sea un elemento clave de todas las organizaciones.

Los riesgos estratégicos actuales en las empresas hacen que sea necesario idear propuestas de valor innovadoras para enfrentarse a los mismos. Como ejemplo de riesgos donde la Innovación se convierte en pieza angular para la búsqueda de alternativas de solución y superación, podemos mencionar los siguientes:

- Cambio tecnológico.
- Solapamiento de sectores.
- Surgimiento de nuevos *players* más ágiles.
- Cambios en las prioridades y necesidades del cliente.
- Aceleración de las exigencias en cuanto al *time to market*.



SOLUCIONES ASEGURADORAS EN EL MERCADO. EL PAPEL DE LAS STARTUPS

Podríamos analizar dos etapas diferentes en el surgimiento de nuevos modelos de *StartUps* en los últimos años. La primera ola de las *StartUps* comenzó hace 5 años aproximadamente con lo que se denominó como *FINTECH*, y que fundamentalmente significaron una revolución en los medios de pago, banca alternativa, criptomoneda, y la plataformización de la banca. En esta etapa, como marco de referencia, el mundo del dato toma especial relevancia y la inmediatez es lo más buscado. Seguidamente se puede identificar una segunda ola de *StartUps*, con un marcado sesgo tecnológico y que busca la aplicabilidad en la Industria aseguradora, las *INSURTECH*.

La diferencia entre ambas radica en que, mientras *Fintech* es una ola de carácter más disruptivo, con ejemplos como el *peer to peer lending* (préstamos entre particulares), *Insurtech* es una ola de carácter más colaborativo, aportando modelos de cooperación y de mayor simbiosis con el sector asegurador, con ejemplos como las iniciativas centradas en la analítica de riesgos, visualización y exposición de riesgos medioambientales, predicciones paramétricas, etc.

El resultado de esta evolución es que la propuesta de valor de *Insurtech* mejora respecto a la de *Fintech* por su esencia colaborativa en lugar de competitiva.

Las *Insurtech*, son un fenómeno creciente. El *Insurtech* supone un nuevo ecosistema formado por compañías de seguros, gigantes tecnológicos y *StartUps* disruptivas que está transformando el sector asegurador.

Recientemente MAPFRE ha decidido invertir por ejemplo, en el fondo de capital riesgo *Alma Mundi Invierte*

Fund, FCRE, especializado en invertir en *StartUps* españolas, latinoamericanas y estadounidenses, algunas de las cuales están desarrollando proyectos tecnológicos relacionados con el sector asegurador.

Esta inversión constituye una gran apuesta de MAPFRE por las *StartUps*. Las empresas incipientes en las que invierte este fondo desarrollan, entre otros, proyectos centrados en consultas médicas a distancia, internet de las cosas en Salud y Hogar o predicción de comportamientos.

Alma Mundi impulsa por ejemplo el proyecto España 3.0 apoyando *StartUps* españolas y extranjeras que localizan sus recursos de ingeniería y procesos de valor añadido en España.

RETOS EN LA APLICACIÓN EN LA GRAN EMPRESA, ESTRATEGIA DE MAPFRE

Nuestra compañía siempre se ha caracterizado por anticiparse a las necesidades de sus clientes con apuestas novedosas. MAPFRE ha sido pionera desde sus orígenes en la mayoría de los ramos del negocio tanto con el lanzamiento de nuevos productos como coberturas.



Los expertos del sector parecen coincidir en que la clave de la innovación en nuestro mercado reside en la capacidad para integrar la innovación en el modelo de negocio de la aseguradora. Esta capacidad se intenta adquirir, por ejemplo, mediante la aplicación de inteligencia artificial, *blockchain* y *big data*, con el fin de conseguir procesos más eficientes, y para la creación de nuevos sistemas de pago y modelos basados en la economía colaborativa. El reto en este campo es constante. Si las *incumbents*, como se llama a las empresas tradicionales, no se adaptan al ciclo vital de sus clientes, le brindan un producto único y una experiencia diferencial, otros lo harán en su lugar.

Si reflexionamos sobre el contraste del ecosistema de las *StartUps* en comparación con el ecosistema de las grandes organizaciones, nos encontramos con el gran reto de cómo hacerlas compatibles. La esencia de las primeras está basada en la agilidad y en la toma de decisiones rápidas centradas en resolver las necesidades de sus

clientes. En cambio, una gran corporación, por lo general está basada en procedimientos más rígidos, principios de solvencia, políticas de rigor, seguridad, procedimientos y mecanismos de toma de decisiones más estrictos.

A este respecto, la Dirección Corporativa de Innovación de MAPFRE se centra en dos acciones principales:

- **Acción Externa:** basada en promover el encuentro de ambos ecosistemas a través de una estrategia de tender puentes y lazos de unión para aprendizajes, sinergias y negocios *win-win*.
- **Acción Interna:** llevada a cabo dentro de la organización MAPFRE que se podría denominar como un Intraemprendimiento global, fomentando el potencial creativo del talento interno de la organización, formando equipos de trabajo multidisciplinares conformados por lo que denominamos Innoagentes, creando espacios adecuados para la generación de ideas, y sobre todo capacitando a los miembros de la organización con una metodología común (*Design Thinking* y *Lean StartUp*) y dotándoles de herramientas colaborativas para la compartición de conocimientos en todas las geografías donde se ubican las entidades MAPFRE.

MAPFRE es consciente de esta situación y por eso lleva adelante desde hace años un modelo de Innovación enfocado a desarrollar propuestas de valor dirigidas al cliente. La Comunidad de Innovación MAPFRE es una estructura moldeada como una red cuyos filamentos están interconectados de forma bidireccional, y que actúa identificando los retos estratégicos de negocio que deben ser abordados desde la innovación, ofreciendo apoyo metodológico y herramientas para el desarrollo de proyectos en este campo.



En este modelo tiene un papel clave la figura del “innoagente”, término que designa a las personas que desde los distintos países y Unidades de Negocio, actúan como embajadores de la Innovación en MAPFRE, es decir, como transmisores de la cultura innovadora.

Su misión es efectivamente la de identificar las ideas y proyectos de innovación en la organización, participar activamente en ellos, y dar soporte a nivel técnico y comercial a todos los departamentos, siempre con el fin de conseguir los objetivos del plan estratégico.

En la Comunidad de Innovación de MAPFRE cumplen también un papel fundamental las Oficinas de Innovación y Desarrollo (OID) que partiendo de un ámbito local, trabajan como catalizadores de la innovación, gestionando los proyectos surgidos en los distintos países o Unidades de Negocio. Actualmente MAPFRE cuenta con 19 OIDs y con una red de más de 300 Innoagentes a nivel global.

Hay muchas tendencias vinculadas con la innovación y la tecnología, que han alterado radicalmente la forma en la que funcionaba el sector asegurador. Los riesgos para los que estamos preparados hoy, no son necesariamente los que se presenten mañana y suponen un reto para el que ya hay que estar preparados.

Adicionalmente, MAPFRE RE se ha sumado recientemente como miembro en el *Blockchain Insurance Industry Initiative*, más conocida como B3i, iniciativa lanzada en octubre de 2016 para explorar el uso de la tecnología de contabilidad distribuida y desarrollar estándares comunes para la industria aseguradora. El B3i busca impulsar el *Blockchain* con el objetivo de irrumpir en la industria de los seguros a escala global con el uso de la Tecnología de Contabilidad Distribuida (DLT). Las entidades pertenecientes a este consorcio compartirán sus experiencias con la herramienta, contribuyendo así al desarrollo de una plataforma de negocio viable para el seguro y reaseguro en la segunda mitad de 2018.

En el siguiente vídeo, Josep Celaya, Director Corporativo de Innovación de MAPFRE explica qué es el *Blockchain* y en qué líneas está trabajando MAPFRE en esta nueva macro-tendencia tecnológica:



Pero en MAPFRE el modelo de Innovación es mucho más que tecnología, es la forma de concebir los procesos, las finanzas, la gestión de personas, la experiencia del cliente etc. para estar preparados para el cambio que implica el futuro. Estamos trabajando en esta adaptación con iniciativas estratégicas que nos darán las ventajas competitivas que respondan a las necesidades reales de nuestros clientes.

A julio de 2017 existían 84 Proyectos de Innovación activos en MAPFRE. Estos proyectos están clasificados en atención a su potencial impacto en la organización, pudiendo ser de nivel Local, Global y Corporativo.

La innovación en MAPFRE es considerada una de las palancas principales para impulsar el crecimiento orgánico y la evolución de la compañía en su objetivo estratégico. Innovación en MAPFRE significa generar propuestas de valor diferenciales, centradas en los segmentos estratégicos de clientes, y con visión transversal para dar respuesta a los diversos retos del negocio.

Cuando se habla de innovación, no hablamos de innovación en un sentido estricto de producto/servicio, sino de innovación en un sentido mucho más amplio que abarca todos los conceptos empresariales: estrategia, procesos, servicios... es decir, el concepto de innovación va mucho más allá de “desarrollar nuevos productos” o de “tecnología”.

Soren Kaplan en su libro “*The invisible advantage. How to create a culture of innovation*” presenta una serie de recomendaciones para crear una cultura de innovación a lo largo de toda la organización. Se apoya en tres realidades actuales:

- Las ventajas competitivas son temporales. Los productos, servicios e incluso los modelos de negocio si no quieren caer en la obsolescencia deben estar continuamente inventándose y reinventándose.
- La cultura es la única ventaja competitiva sostenible. Es el ingrediente invisible que moviliza el compromiso de los profesionales, la innovación, la reinención y el crecimiento de la organización.
- Cada organización debe liderar su cultura de innovación de una forma única y que se adapte a la personalidad de la misma. Lo que tiene éxito en una no tiene por qué triunfar en otra.

Kaplan afirma que para contar con una cultura de innovación es fundamental promover y apoyar un ambiente de trabajo en el que todos los profesionales conozcan su papel en cuanto a “cambiar el juego” para mejor, independientemente de su rol o función en la organización.

Por ello, en la Comunidad de Innovación MAPFRE, están representadas de una manera u otra todas las personas que forman parte de nuestra organización. Innovar es usar todos los conocimientos que tenemos para generar nuevas ideas, por ello no es una cualidad aislada destinada a unos pocos. Josep Celaya, Director Corporativo de Innovación de la compañía así lo afirma: “Los equipos de innovación son solo el catalizador. La responsabilidad de la innovación recae en todas las personas que contribuimos a que MAPFRE siga siendo líder en los mercados en los que opera”. ■

