

**LAS HERRAMIENTAS DE INNOVACIÓN COMO RUTA HACIA LA  
TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS EMPRESAS ASESORAS DE SEGUROS  
EN COLOMBIA**



**UNIVERSIDAD MILITAR  
NUEVA GRANADA**

**PRESENTADO POR:**

**JUAN MANUEL DURAN HERNANDEZ**

**Ensayo de grado presentado como requisito para optar al título de:**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**DIRECTORA:**

**PATRICIA JISETTE RODRIGUEZ SANCHEZ**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ D.C., COLOMBIA 2021**

## Contenido

<b>Resumen .....</b>	<b>2</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>2</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>Marco de la transformación digital e innovación .....</b>	<b>3</b>
<b>Argumentación.....</b>	<b>6</b>
<b>Importancia de la innovación en empresas del sector servicios .....</b>	<b>6</b>
<b>Impacto social de la industria enfocada al servicio particularmente hacia el sector asegurador .....</b>	<b>7</b>
<b>Desafíos de innovación y transformación digital en empresas del sector asegurador</b>	<b>8</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>11</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>13</b>

## **“LAS HERRAMIENTAS DE INNOVACIÓN COMO RUTA HACIA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LAS EMPRESAS ASESORAS DE SEGUROS EN COLOMBIA”**

### **Resumen**

Por medio del presente trabajo se pretende brindar distintas definiciones del concepto de innovación, su importancia en el desarrollo económico para así poder evaluar entre las diferentes opciones de aplicación en las organizaciones, además de realizar una introducción a la transformación digital que está presentándose, su importancia para el sector de los servicios y enfatizar en cómo afecta al sector asegurador. De igual manera clarificar en qué consisten los primeros criterios del modelo de innovación EMOI, que herramientas poseen estos criterios, verificar cuáles son las indicadas para el cumplimiento de los objetivos y justificar por qué mediante la implementación de estas herramientas se puede llegar a la transformación digital de las empresas tradicionales asesoras de seguros teniendo un enfoque en las necesidades que actualmente poseen estas empresas para subsistir en el mercado con la ayuda de la transformación y desarrollo tecnológico.

**Palabras Clave:** – Transformación digital, innovación, modelo EMOI, empresas asesoras de seguros, Colombia.

### **Abstract**

Through this essay, it is intended to bring different definitions of the concept of innovation, its importance in the economic development so companies will be able to choose between different options on how to innovate in the organizations, also to make an introduction to the digital transformation that we have nowadays, the importance of this

digitalization on the services industry and emphasize how it affects the insurance sector. In addition to this, clarify on what the first criteria of the EMOI innovation model consists, what tools does it have, select the adequate ones to fulfill objectives, and justify why through the implementation of this tools we can reach the digital transformation in the traditional insurance advisory companies focusing on the needs that right now these companies have in order to stay in the market helped by digital transformation and development.

**Key Words:** – Digital transformation, innovation, EMOI model, insurance companies, Colombia.

## **Introducción**

### **Marco de la transformación digital e innovación**

Todos nos encontramos hoy en día viviendo en el marco de la transformación digital que viene siendo tendencia desde hace unos años para los gobiernos, empresas y personas, y que últimamente se vio impulsada por la pandemia, llevando a todos a una transición fundamental a la virtualidad y digitalización con el fin de actualizar e innovar en los productos y servicios en los entornos cambiantes actuales.

Para entender el concepto y poder brindar una solución a las particularidades en la gestión de la innovación en las empresas, se tiene, de acuerdo con la Cámara de comercio de España que puede entenderse de dos formas diferentes el concepto de innovación (Cámara de comercio de España, 2020) :

- “Como un proceso por el que se hace una transformación de una idea en un producto o servicio novedoso en el mercado o por el que se incorpora un novedoso proceso de fabricación o nuevos métodos de organización o comercialización”.
- “Como una actividad por la cual los resultados derivados de la investigación y desarrollo son lanzados al mercado en forma de nuevos productos, servicios o existe la transformación de procesos en la empresa”

Los procesos de innovación en la actualidad pueden considerarse como un recurso dinámico que, no siempre facilita la medición o cuantificación, pero que, sin embargo, está relacionado a los grandes procesos de transformación de las empresas. El desarrollo del cambio tecnológico en el crecimiento económico y la optimización de recursos está ligado al dominio que tienen las personas en ciertas actividades con las herramientas adecuadas y ayuda a su capacidad para conseguir el cumplimiento de objetivos.

Expone Sergio Berumen, autor del libro: Cambio tecnológico e innovación en las empresas, que “el desarrollo de la ciencia y tecnología en la historia han sido definitivos para la evolución de las sociedades. Desde tiempos ignotos la participación del trabajo en el proceso productivo se ha caracterizado por la división del trabajo, así como por las relaciones entre el trabajador y los avances tecnológicos (desde el cuchillo de piedra hasta la comunicación vía satélite) [p.60]”. (Berumen Arellano, 2018)

Para Raúl Katz, consultor de la división de desarrollo productivo y empresarial de la CEPAL<sup>1</sup>, “La distinción entre tecnologías digitales maduras y de avanzada está basada no

---

<sup>1</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe, fundada para contribuir al desarrollo económico de América Latina, coordinar las acciones encaminadas a su promoción y reforzar las relaciones económicas de los países entre sí y con las demás naciones del mundo.

en su posicionamiento en el ciclo de investigación y desarrollo de cada categoría (...)” (Katz, 2018), sino en cómo pueden ser adoptadas por las personas de forma masiva para la infraestructura productiva, y de aquí parte el ciclo de vida tecnológico con sus etapas (desarrollo, adopción, e impacto económico).

Partiendo de la premisa que el foco de la transformación digital no está únicamente en la tecnología, sino en las personas, debido a que la tecnología desde la antigüedad se ha utilizado como herramienta que los individuos usamos para “hacer o crear” por tanto lo más importante para adaptarse es la habilidad que se posee para trabajar con estas herramientas.

Algunos de los cambios mas importantes en cuanto a la transición son:

1. En primer lugar, el uso y apropiación de herramientas de comunicación, gestión, promoción y control, muchas de estas tecnológicas, que ayudan a la empresa u organización en muchas formas, por ejemplo, la optimización de recursos, capital, mejora de procesos y calidad en el servicio o producto ofrecido.
2. Y, en segundo lugar, el cambio que se genera de una economía enfocada en la manufactura de bienes a otra que se fundamenta en la información y el conocimiento, de forma global, genera necesidades que anteriormente no se contemplaban, como la obtención de los clientes, el posicionamiento de las empresas u organizaciones y la promoción o mercadeo, todo esto por medio de canales digitales. Debido a esto, la adaptación a este tipo de escenarios y herramientas es urgente como consecuencia del ritmo acelerado de innovación y crecimiento. (Slotnisky, 2016)

Con base en el enfoque que posee la transformación digital, mencionado anteriormente, que no solamente tiene que pensarse en el desarrollo de la tecnología, sino en las personas, sobre como perciben estos avances, como los utilizan y que esperan obtener, es estrictamente necesario conocer al cliente y resignificar el modelo relacional que se ha mantenido, haciendo una transición a entornos virtuales, teniendo en cuenta que para favorecer al distanciamiento social, las personas están evitando el contacto directo que se da en citas o reuniones y por esto se tiene que adaptar la empresa a realizar una comunicación y un servicio por medio de canales a distancia y virtuales sin que dejen de ser efectivos y en dado caso llegar a modificar o desarrollar productos basándose en las necesidades y requerimientos de los clientes, lo que quiere decir innovar. Esto se puede hacer por medio del análisis y la evaluación tanto de los mismos clientes como de la propia organización y de su entorno.

## **Argumentación**

### **Importancia de la innovación en empresas del sector servicios**

El concepto de innovación en servicios tiene un papel preciso, ya que posibilita resaltar los factores de éxito que se necesitan para que las organizaciones se destaquen y se hagan más competitivas. La capacidad de innovar termina siendo de vital importancia para incrementar el valor de la empresa, partiendo del conocimiento brindado por las herramientas enfocadas a la obtención de información de los clientes, el servicio, la propia organización y su relación. (Cardona, Balza-Franco, & Henriquez, 2017)

Se puede afirmar que la revolución generada por la tecnología de la información representó para el sector de los servicios lo que la Revolución Industrial significó para el sector de las manufacturas. Esto nos confirma el Dr. Richard Barras en su escrito “Towards a theory of innovation in services” [p.161]

### **Impacto social de la industria enfocada al servicio particularmente hacia el sector asegurador**

Al hacer una aproximación a la actualidad de las organizaciones del sector servicios (que por lo general están relacionadas a la tecnología), se tienen compañías como Amazon que brinda una respuesta a los clientes efectiva y de manera casi inmediata o Apple que es capaz de dar una experiencia diferente y un acompañamiento a sus clientes en servicio y Google que está generando nuevas líneas de negocio para entrar en el mercado de los seguros para sus productos, se puede decir que son empresas que generan hoy en día unos niveles de servicio que hace indirectamente que los clientes como consumidores esperen obtener altos estándares en el mercado así como en la industria aseguradora, y esto proveniente de organizaciones en sectores completamente diferentes como las antes mencionadas.

Para hacer frente a estos considerados retos, desde las empresas asesoras de seguros se necesita demostrar interés genuino enfocado al cliente, porque una relación basada en interés genuino tiene altos niveles de cercanía y empatía. Los productos de fácil acceso y venta serán captados fácilmente por estas empresas, pero los de alta complejidad que son los que empresas ya posicionadas ofrecen, requieren de una asesoría de los gestores en



materia de riesgos más cercana y empática ya que ningún cliente va a ser igual. (Marquez, 2020)

### **Desafíos de innovación y transformación digital en empresas del sector asegurador**

La innovación en las empresas, desde hace unos años viene siendo de vital importancia para adaptarse al mercado y las economías cambiantes, mas aún, como es de conocimiento, la crisis generada por la pandemia trajo una caída económica en muchos sectores y el distanciamiento social generó unas necesidades sin precedentes.

Así expone un estudio de la Universidad Politécnica de Madrid, en el que dice que existen objetivos estratégicos en las empresas de aumentar el nivel de madurez de las tecnologías para que puedan ser aplicadas en la mejora de procesos y canales de comunicación, también se tiene que los países se vuelven dependientes de la obtención y acceso a conocimiento, productos y tecnologías, esto cuando se afrontan cambios drásticos de los entornos operativos tradicionales. (Universidad Politécnica de Madrid, 2020)

Con una mirada hacia el sector asegurador, específicamente a las empresas asesoras de seguros, se obtiene que debe existir una visión prospectiva para saber cómo afrontar esta transición, reconociendo su potencial de desarrollo para optar por dejar de ser intermediarios y adoptar un rol como consultores en materia de gestión de riesgos mediante el uso apropiado de herramientas tecnológicas que permiten la efectividad, inmediatez y colaboración.

De acuerdo con un estudio realizado por PriceWaterhouseCoopers<sup>2</sup> para Fasecolda y el instituto nacional de seguros, la industria de los seguros está atravesando una “tormenta perfecta” al enfrentarse a demandas cambiantes de los clientes, avances tecnológicos y la cantidad y accesibilidad a la información. (PricewaterhouseCoopers, 2018) este estudio presenta factores que se manifiestan en conjunto hacia el sector asegurador, los más relevantes son:

- Los clientes quieren y esperan mucho más de sus seguros, como la rapidez y elegancia del comercio digital en los negocios, demandando productos y servicios cuando quieren, en donde quieren y usando los medios que deseen.
- Ahora cuentan con el acceso a la información instantáneamente, siendo capaces de comparar ofertas y precios de la competencia fácilmente.
- La tecnología trae nuevas posibilidades de desarrollo para las empresas y herramientas como el Big Data y la Inteligencia artificial que pueden usarse para realizar percepciones basadas en la analítica del comportamiento, deseos y necesidades de los clientes en diferentes áreas de su interés, permitiendo así a las compañías ofrecer productos y servicios personalizados para la gestión de riesgos específicos.

Por medio de estos avances, la habilidad de acceder a la información rápidamente no solo ayuda a los clientes sino a la industria para realizar procesos, cumplir objetivos y mejorar interna y externamente de forma más efectiva y ágil.

---

<sup>2</sup> PwC es una red de firmas presente en 157 países comprometidos en brindar calidad en los servicios de auditoría, impuestos y consultoría de negocios.

Con el fin de analizar la organización, el entorno y a los potenciales clientes junto con el uso apropiado de los avances tecnológicos, es posible evaluar la aplicación de diferentes modelos y/o herramientas para la gestión de la innovación. Para esto, hay unas herramientas que permiten la planificación previa y con grado de aplicación de “ciclo corto”, denominadas herramientas de metaplanificación que se encuentran en el modelo de innovación EMOI<sup>3</sup>, que incluyen herramientas como el mapa de empatía, mapa de experiencia del cliente y la metodología de KANO como las más significativas, permiten dar solución al objetivo antes planteado.

Se explicará de forma breve cada una de las herramientas mencionadas.

- ✓ Mapa de empatía: una de las metodologías más utilizadas y a la vez más eficaz para llevar a tener un conocimiento profundo de los clientes. Una vez identificados los segmentos de clientes afectados por la demanda de innovación, esta herramienta obliga a ponerse en el lugar del cliente (empatizar) con el objetivo de identificar, realmente las características que permitan realizar un mejor ajuste entre los productos o servicios. Este mapa, se da respuesta a las siguientes variables:
  - Quien es el cliente, que necesita, que oye, que ve, que dice, que hace, que piensa y siente y cuales son los esfuerzos, resultados y beneficios, en función de que y como podría alcanzar sus objetivos.
- ✓ Mapa de experiencia del cliente: se trata de una herramienta con vocación visual que resulta muy efectiva al momento de identificar los diferentes puntos de contacto del cliente con productos o servicios que actualmente le

---

<sup>3</sup> Excellence in the Management of Organizational Innovation, modelo propuesto desde el centro de gestión de la calidad y el cambio de la Universitat Politècnica de Valencia.

ofrecen las organizaciones para satisfacer sus demandas y expectativas. En otras palabras, es una visualización global de experiencias en el tiempo y espacio para lograr un objetivo: que el usuario pueda tener una experiencia única con el producto o servicio ofrecido.

- ✓ La metodología de KANO: es una metodología que permite realizar la validación de las expectativas. Como método de mejora continua, facilita las decisiones de innovación y marketing, enfocándose en las vinculadas al conocimiento del cliente, análisis y desarrollo de productos y servicios.

(Universitat Politècnica de València, 2020)

## **Conclusiones**

No es un secreto para ninguno, que la pandemia significó un proceso revolucionario para todos los negocios, los expertos hablan de que el fenómeno de la evolución y transformación digital en los negocios que se esperaba y se tenía proyectado para los próximos 10 años, aconteció en los últimos 6 meses. (Leo Burnette - OpeHub, 2020) Es un fenómeno complejo que plantea una realidad a la que todos los negocios deben prestar atención. Hay una frase de Jeff Ragovin (Co-Fundador de Buddy Media, una consultora de comunicación propiedad de Salesforce), que dice; “Los negocios que ignoren las herramientas tecnológicas y la social media, morirán. Es así de simple”.

Según este planteamiento, las empresas asesoras de seguros necesitan de alguna manera aplicar modelos y herramientas de innovación, para evaluar, reconocer y encontrar soluciones a los retos que se evidenciaron.

De acuerdo a lo anterior, es posible justificar que la aplicación de las herramientas correspondientes al criterio 1 del modelo de innovación EMOI conocidas como “herramientas de metaplanificación” son adecuadas para analizar las necesidades que tienen las empresas asesoras de seguros, por su fácil aplicación, enfoque en los clientes y de acuerdo con los estudios realizados del mercado y la actualidad del sector asegurador sería posible poder iniciar el proceso de transformación digital, ya que las mencionadas herramientas permiten a las organizaciones obtener datos e información para iniciar los procesos de planificación de cualquier actividad que se vaya a llevar a cabo a nivel estratégico, táctico u operativo. (Universitat Politècnica de València, 2020)

Esto con la finalidad de reconocer y organizar los cambios y transiciones que se dieron de alguna manera apresuradas, con una estructura basada en procesos para la obtención de información actualizada y significativa para las organizaciones, con el objetivo de poder empezar a aplicar las soluciones derivadas de estos estudios, enfocándose en las herramientas digitales para así poder resolver los retos encontrados.

## Referencias

- Berumen Arellano, S. A. (2018). *Cambio tecnológico e innovación en las empresas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Cámara de comercio de España. (2020). *Innovación y competitividad*. Obtenido de El proceso de innovación: <https://www.camara.es/innovacion-y-competitividad/como-innovar/proceso>
- Cardona, D. A., Balza-Franco, V., & Henriquez, G. (12 de Febrero de 2017). *ESPACIOS*. Obtenido de Innovación en el sector de los servicios: aproximación conceptual y revisión de su aporte a la economía: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n21/a17v38n21p36.pdf>
- Katz, R. L. (2018). *Capital humano para la transformación digital en América Latina*. Santiago: CEPAL, Naciones Unidas.
- Leo Burnette - OpeHub. (2020). Rol de Social Media dentro de las estrategias. *Seguros Bolívar Cumbre Elites 2020*. Bogotá: Seguros Bolívar.
- Marquez, A. (2020). El futuro Inminente, La evolución hacia el consultor de riesgos. *Cumbre Elites Seguros Bolívar*. Bogotá: Seguros Bolívar.
- PricewaterhouseCoopers. (14 de Agosto de 2018). The future of the insurance industry. Bogotá, Colombia.
- Slotnisky, D. J. (2016). *Transformación Digital, cómo las personas y las empresas deben adaptarse a esta revolución*. Buenos Aires: Digital House Publishing.
- Universidad Politécnica de Madrid. (2020). La soberanía y dependencia estratégica de las tecnologías asociadas a nuestras necesidades. En G. León, *Tecnologías estratégicas relacionadas con COVID-19. Impacto y dependencia* (págs. 71, 100). Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- Universitat Politècnica de València. (2020). Gestión de la Innovación. En U. P. València, *Misión Académica 2020* (págs. 41-47). Valencia.
- Universitat Politècnica de València. (2020). Herramientas de Metaplanificación. En U. P. València, *Misión Académica en Gestión de la Innovación* (págs. 2,38). Valencia.