

Cualquier transformación empieza siempre con un cambio en el modelo de pensar



Por Mario Martín Conde

Es muy probable que a lo largo de nuestras vidas hayamos oído, o nos hayan contado en alguna ocasión, una fábula. Este tipo de historia es una narración parecida a los cuentos, protagonizados generalmente por animales, dioses u objetos inanimados, pero que presenta características propias del ser humano. Y además se caracteriza por ofrecer una enseñanza o moraleja final.

El Pastor Mentiroso

Uno de los autores más conocidos de este tipo de narración es Esopo, un antiguo esclavo de la Antigua Grecia a quien se atribuye una gran parte de las fábulas más populares y habituales en nuestra cultura: La Liebre y la Tortuga, La Cigarra y la Hormiga, La Zorra y las Uvas. El Pastor Mentiroso es una fábula atribuida a Esopo. En España y Latinoamérica, se menciona a veces como el cuento de Pedro y el Lobo, por referencia al cuento musical homónimo (1936) de Sergéi Prokófiev. Traigo a cuento, en el presente artículo, a este buque insignia de la fábula y su obra El Pastor Mentiroso ya que la moraleja viene muy bien para los tiempos en que estamos.

El modelo de pensar

Desde la tribuna de PÓLIZA he venido escribiendo sobre la TRANSFORMACIÓN que se nos venía encima a pasos agigantados. He querido transmitir que no estamos en una época de cambios, sino en un cambio de época. En sucesivos artículos he comentado la importancia de la tecnología como palanca que movía esta transformación: Inteligencia Artificial, Procesamiento del lenguaje natural (PNL) para el aprendizaje automático (ML), Inteligencia Cognitiva, Big Data, Internet de las Cosas (IoT), Blockchain, Movilidad con 5G, Drones, Impresoras 3D. Hasta la problemática de dejar a China el gobierno de la producción, tuvo líneas en mis artículos en PÓLIZA. Tampoco dejamos en el tintero el crucial aspecto de la cultura de las personas, las empresas y de los países, así como su correlación en el liderazgo necesario para que se visionara por cada uno de ellos esta transformación, dado que cualquier transformación comienza siempre con un cambio en el modelo de pensar. Intentamos hacer hincapié en que esta transformación no va sólo de tecnolo-

gía. Aún siendo ésta una pieza fundamental, la transformación sobre todo y por encima de todo va de “management”, va de cambio cultural. Como decía Peter Drucker: “La cultura se desayuna la estrategia”. Escribía que los entornos más o menos previsibles exigen buenos gestores, pero un mundo VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) como el actual, exigía de “visionarios”; líderes que aportaran visión, comprensión, claridad y agilidad en esta transformación, líderes que contribuyeran a crear las condiciones adecuadas para obtener el máximo rendimiento de las personas, de las empresas y de los países que les cobijan.

Llaman a la puerta

Pues bien señores, la TRANSFORMACIÓN en todos sus niveles, al igual que le sucediera al lobo de la fábula de Esopo, está a la puerta de las personas, las empresas y de los países y si hay alguien que no haya asumido el reto, no



con titulares sino de forma efectiva, tiene un serio problema. Ya no es tiempo de divagar o seguir estando en la zona de confort pues esta se ha diluido como un azucarillo en un café en un mundo global y convulsionado por el Covid-19. Si antes estábamos abocados a iniciar una nueva época, ésta... señoras y señores, ha llamado a su puerta y de una

forma bastante estridente.

Todos somos conscientes de la tragedia que en vidas personales se está llevando esta pandemia, pero sus efectos “colaterales” con países enclaustrando a sus recursos productivos en sus casas y dejando su actividad económica en mínimos, será el tsunami que vendrá después del terremoto.

SEGUROS BLANKLEDER

**"DESDE 1965 BRINDANDO TRANQUILIDAD
A TODOS LOS HOGARES URUGUAYOS"**

Todo tipo de seguros:
vida, automóviles, cauciones, marítimos y fianzas.

Lunes a viernes de 8.15 a 17.00 horas
Teléfonos: 2710 5409 (colectivo) - 2711 9377 (colectivo)
Prudencio Vázquez y Vega 841, Montevideo



Soluciones y no productos

En un mundo donde la ciencia ficción es cada día más ciencia y menos ficción, hacer una predicción, (mucho más, si cabe, cuando los datos históricos necesarios para hacer una tendencia aportan poco valor destronados ante los nuevos paradigmas en los que nos movemos), es bastante difícil. Pero en cualquier caso, no importa mirar hacia atrás o mirar hacia delante... lo importante es saber a dónde se quiere ir y actuar lo más rápido posible.

Hoy más que nunca el tejido empresarial debe ser eficiente, tiene la obligación de aportar sus bienes y servicios de la mejor manera y a los costes más adecuados. Debe de poner de su parte para salir de esta tremenda crisis económica a la que vamos abocados y dejar de poner tiritas cuando lo que se tiene es hemorragias por deficiencias en sus procesos y una falta de liderazgo

empresarial a revisar. Nadie va a querer productos, demandará soluciones. No querrá que le vendan atributos de los productos, querrá beneficios de esos productos. No pensaremos en comprar, pensaremos en soluciones desde que nos despertemos. Si necesitamos hacer cosas diferentes para salir de la crisis, empecemos por pensar de forma diferente y dejar de mirarnos el ombligo. No es momento de palmaditas en la espalda sino de aplicar algo que hace ya mucho tiempo se escribió en esta revista... "el único sitio en que "éxito" está antes que "trabajo" es en el diccionario y hoy necesitamos obtener éxito en nuestras acciones si no queremos pasar por un largo desierto económico que nos engullirá como un agujero negro espacial.

El trabajo en casa

Actualmente soy director general de una compañía, pfs INSURANCE, dentro

de una corporación pfs GROUP (www.pfsgroup.es). Somos una corporación joven, pero con historia, sólidamente implantada en el sector financiero.

No nos ha supuesto gran cambio en nuestro trabajo el confinamiento, dado que era norma general hacer un porcentaje mensual del tiempo de cada uno en modalidad de trabajo en casa. Tal es así, que semanas antes del confinamiento en España, muchos de nosotros ya estábamos realizando nuestro trabajo con esta modalidad. Disponíamos del ecosistema necesario para esta práctica y establecer cadenas de trabajo virtuales estaba en nuestro ADN. El gran problema fue extender estas cadenas de valor virtuales al mundo de nuestros clientes que se habían perdido por el tsunami del Covid-19. No se puede decir que haya sido fácil, pero al día de hoy, puedo decir con satisfacción que se va borrando la foto de relaciones de hace apenas



APATIE
SEGUROS
Corredores y Asesores

Va contigo



dos meses y se empieza a dibujar un cambio importante y significativo de nuevas maneras de comercializar soluciones. En este tiempo, he mantenido videoconferencias con presidentes de grupos aseguradores, equipos directivos, he realizado presentaciones y pruebas on-line de nuestras soluciones, participado en webinars temáticos. Todo ocurrió sin contratiempos y pérdida de la calidad y mucho menos productividad de nuestros servicios profesionales. Tal es así, que hemos creado un grupo de trabajo para redefinir el papel que deben tener nuestras oficinas y no pensamos que el trabajo en casa después del fin del estado de alarma del país, sea menor al 75% de nuestros recursos. Otro aspecto es que las últimas incorporaciones, dado que seguimos creciendo, se han hecho sin estar limitadas a la ubicación de nuestras sedes, lo que favorece el abanico de profesionales a los que se puede ofrecer un desarrollo y potenciar la selección en la captación de talentos. Si hay algo que tenemos claro es que el Covid-19 está suponiendo un acelerón de la transformación a todos los niveles.

ZERO BACK OFFICE

Pero no nos hemos quedado ahí. Desde pfs INSURANCE hemos puesto en práctica una idea, que ya llevábamos madurando hace tiempo, como es la gestión del back office de las compañías aseguradoras a través de tecnologías disruptivas que favorezcan su cuenta de resultados y ayuda en las situaciones como las que estaban pasando. Así creamos el concepto y la solución ZERO BACK OFFICE. Solución basada en una arquitectura de microsistemas que permite integrar tecnologías disruptivas, difíciles de implantar en algunas ocasiones en las organizaciones, de forma flexible y no intrusiva para la automatización de los procesos de negocio de forma EndToEnd con foco en la cuenta de resultados y en la inteligencia del negocio. Con características de ser Omnicanal respecto al origen de la información que arranca el proceso de negocio pudiendo ser esta: E-Mail, Documentos específicos, WhatsApp, Celular, Otros ... y con sus Dashboard personalizados que permiten emitir información on-line a los ro-

les previamente establecidos así como, en el periodo que estime cada cliente, reporting del estatus de los procesos ejecutados.

El mapa de ruta de su implantación comienza con modelos no intrusivos, pasando a modelos híbridos donde se integran procesos manuales y procesos digitales existentes, continuando a flujos completamente automatizados hasta nuestra visión de procesos de gestión Zero Back Office para cualquier tipología de contenido a gestionar por las Entidades Aseguradoras:

- Documentos estructurados: ficheros Excel, ficheros CSV, Google Sheets, bases de datos...
- Documentos semiestructurados: partes de siniestros, formularios de salud, formularios de admisión, documentos de identidad, nóminas, facturas, partes médicos...
- Contenido desestructurado: informes médicos, peritaciones, documentos judiciales, contratos, texto libre...

El objetivo es el de automatizar la información en bruto que proviene de fuentes externas al back office de cada compañía en datos y tareas de gestión, procesarla con ayuda de la tecnología y el conocimiento experto de los procesos, para impulsar el valor del negocio de una forma más eficiente.

Un siniestro como ejemplo del ZBO

Pero pongamos un ejemplo, dentro de los múltiples casos en los que se aplica la solución, que sirva para clarificar más detenidamente el concepto y la potencia de la TRANSFORMACIÓN con Zero Back Office. Un caso real donde se ha estructurado la solución para los múltiples procesos que tiene que gestionar un centro de atención de automóviles en una prestigiosa multinacional aseguradora.

Empecemos por un gráfico que nos guíe en el proceso. Pongamos que el proceso se inicia por un cliente que envía a través de un correo electrónico una notificación de siniestro y rellena el documento de Declaración Amistosa de Accidente (DAA) así como factura de gastos de grúa y otros justificantes de gastos a un correo corporativo para su tratamiento.

1. Gobierno de correos

Lo primero que hace la solución es gobernar un paradigma mal utilizado como es el correo electrónico. Esta herramienta de mensajería ha evolucionado desde el concepto de comunicación offline entre individuos, a ser parte del flujo de gestión de los procesos de negocio de las compañías, incluyendo in-



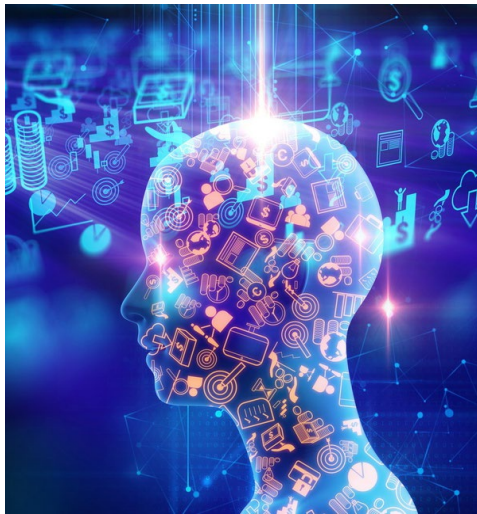
formación y archivos relacionados por procesar, de una manera no estructurada lo que conlleva a que un paradigma mal utilizado, no solo no aporta valor, sino que genera un problema. El cliente con su correo lo que está pidiendo a su compañía aseguradora es una gestión eficaz de su siniestro en el mínimo plazo y en su mente el tic-tac de su reloj se pone en marcha. No es un correo, es el desencadenante del inicio de un proceso.

2. Gestión y extracción del dato

A continuación, el proceso tipifica los documentos y se hace extracción de los datos recibidos mediante IA's entrenadas para generar un contenido estructurado y procesable. En el caso que nos ocupa el documento se rellena a mano, pero eso no es un problema. Al igual que no lo es que nos mande un cliente diversos documentos, en diversos formatos o en un único archivo comprimido. La solución resuelve estos procesos de manera transparente para la tipificación de los documentos, de sus contenidos y de las referencias para su correcta puesta operacional en los sistemas de la compañía.

3. Procesado

Manejo de los datos en un formato estructurado y los documentos relacionados de manera independiente para realizar las acciones necesarias sobre el back office de la compañía y otros sistemas. Inclusión de documentos en base a los estándares de compañía en sus bases de datos de gestión documental, apertura del siniestro, actualización de este si ya existe, traslado a diferentes departamentos: siniestros, facturación, comercial. Todo ello según las reglas de negocio que se establezcan, de las alertas si fuera el caso, o del inicio de sus correspondientes procesos.



La solución lleva un registro, no solo para hacer más eficiente el resultado final, sino para aportar inteligencia de negocio a todos los niveles estructurando los diferentes cuadros para la analítica de los datos. Durante todas sus fases se puede estructurar el envío de información hacia el cliente, o para solicitar cualquier aspecto que sea requerido por el proceso y no haya sido enviado por el cliente.

Diferenciarse hacia la competencia

Nuestro objetivo es solucionar de manera eficiente la comunicación recibida por la compañía, normalmente de fuentes externas a ella, con la identificación y el procesamiento inteligente de los contenidos y documentos hasta la automatización completa de todas las tareas relacionadas con dicha comunicación. La gestión eficiente no consiste sólo en mecanizar procesos del humano a la máquina, sino en analizar, mejorar y orquestar todos estos procesos, digitalizarlos y utilizar las tecnologías necesarias para que aprendan y mejoren la rapidez y efectividad de cada tarea, así como reportar toda la información objetiva de los mismos.

Añadir que cada solución es única, por-

que cada compañía define cómo quiere hacer sus procesos y con qué herramientas, elemento clave de la diferenciación hacia la competencia.

De este modo solicitudes de tarificación, suplementos de póliza, cambios de vehículo asegurado, peritaciones, facturación, gestiones comerciales y un largo etcétera se resuelven con la máxima calidad en el mínimo tiempo aportando soluciones a los clientes. Las plantillas deben cambiar de perfiles dedicados a la operación, a perfiles más técnicos, líderes en transformación, relación con clientes, marketing...

¿Se comerá el lobo las ovejas?

Cada cual puede identificar a los personajes de la fábula de Esopo de forma diferente. Incluso si estos los vemos desde un punto de vista personal, profesional o social, cambiaríamos el criterio. Yo la he mencionado por mi experiencia en cómo tratan muchos gestores el gran reto de la transformación. Como pastores mentirosos han venido creando miedos y excusas para no hacer el gran cambio que se necesitaba en sus organizaciones, o lo que es peor, decir que hacían sin afrontar el reto decididamente y dedicando su esfuerzo en ahuyentar a un falso lobo.

La TRANSFORMACIÓN no es el lobo, es la gran oportunidad que tienen muchas organizaciones para superar y aportar valor en los momentos actuales y debe ser el objetivo "marcado en rojo" que debe de estar en el mapa de ruta de las entidades aseguradoras. Atender a los Pastores Mentirosos es la mejor manera para que el lobo se coma a sus ovejas.

Mario Martín Conde

Director General de pfs INSURANCE.

mario.martin@pfsgroup.es



LATINBROKER

www.latinbroker.com.uy

CASA MATRIZ - HOME OFFICE

Montevideo, Uruguay

WTC Torre 1 - Cr. Luis E. Lecueder 3536

P. 3, Of. 308 - C.P. 11300

Tel. (+598) 2622 6832

WTC Free Zone - Dr. Luis E. Bonavita 1294

P. 15, Of. 1507 - C.P. 11300

Tel. (+598) 2626 2009

e-mail: latbrok@latinbroker.com.uy

REPRESENTACIÓN - BRANCH OFFICE

Buenos Aires, Argentina

Esmeralda 920 P. 28, Of. 01 - CP1008

Tel. +5411 4312 5283

Fax +5411 4312 9142

latbrok@latinbroker.com.ar

REPRESENTACIÓN - BRANCH OFFICE

Asunción, Paraguay

Ciudad del Vaticano 455 P. 2, Of. 5

Tel./Fax +595 21 227 271 - 214 217

Cels. + 595 981 430 981 - 413 951

latbrok@latinbroker.com.py