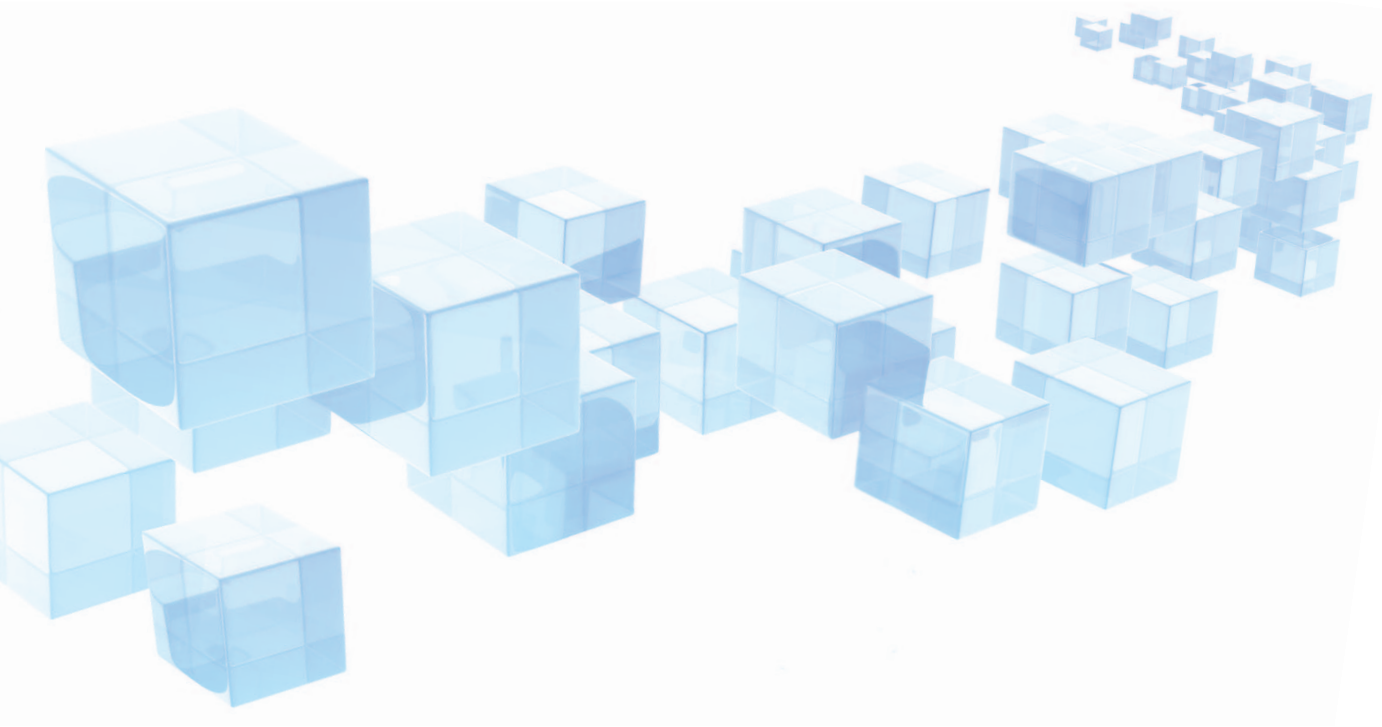
BEST'S METODOLOGÍA Y CRITERIOS

BORRADOR: Puntuación y Evaluación de la Innovación

13 de septiembre de 2019



Clare Finnegan: 908 439 2200 Ext. 5165
Clare.Finnegan@ambest.com

Edin Imsirovic: 908 439 2200 Ext. 5740
Edin.Imsirovic@ambest.com

Maura McGuigan: 908 439 2200 Ext. 5317
Maura.McGuigan@ambest.com

A.M. BEST®

Puntuación y evaluación de la innovación

Descripción

A. La importancia de la innovación
B. Definición de innovación
C. Puntuación de la innovación
D. Cómo traducir la puntuación de la innovación en una evaluación
E. Cómo interpretar la evaluación de la innovación en el contexto del proceso de calificación

El siguiente procedimiento de criterios debe leerse junto con la *Metodología de Calificación Crediticia de Best (BCRM)* y todos los demás procedimientos de criterios asociados a la BCRM relacionados. La BCRM brinda una explicación integral del proceso de calificación de AM Best.

A. La importancia de la innovación

La innovación resulta cada vez más esencial para el éxito a largo plazo de todas las aseguradoras. Gracias a la innovación, las compañías pueden desarrollar ventajas competitivas sostenibles y reaccionar mejor ante los desafíos externos, como las cambiantes preferencias de los clientes, la creciente complejidad comercial, los cambios en la dinámica del mercado y los avances tecnológicos en constante expansión. Las compañías necesitan de la innovación para superar a sus competidores, eludir a los posibles disruptores externos y promover la longevidad organizacional.

Las aseguradoras concuerdan con AM Best en que la innovación es esencial para su éxito futuro, y que deben innovar para atraer y retener clientes. Al mejorar las eficiencias a través de la innovación, las aseguradoras pueden obtener una ventaja competitiva. Los desarrollos tecnológicos, como los avances impulsados gracias al aprendizaje automático, Internet de las cosas (IoT) y la cadena de bloques, tienden a ser las innovaciones mejor recibidas. Sin embargo, si bien la tecnología juega un papel que no es trivial en la facilitación de herramientas para innovar, la innovación no se trata solamente de tecnología. Muchas aseguradoras han sido históricamente hábiles para adaptarse a un entorno de mercado en constante cambio sin la necesidad de convertirse en actores tecnológicos sofisticados. Para mantenerse al día con los desarrollos de innovación actuales, los innovadores en el campo de los seguros confían en diversos recursos, como empleados, clientes y consultores, y, cuando se enfrentan a desafíos que requieren innovaciones fuera de sus competencias principales, están dispuestos a realizar inversiones y crear alianzas para ponerse al día rápidamente.

En la industria aseguradora, la importancia de la innovación no es específica del segmento. Dado el ritmo acelerado de la innovación y la magnitud del cambio, es posible que las compañías de seguros que no innovan tengan dificultades para sostener el éxito/la rentabilidad a largo plazo y, en última instancia, pueden ser objeto de antiselección y pérdida de relevancia. Aquellas aseguradoras que incorporen la innovación con éxito probablemente fortalecerán sus organizaciones, aumentarán su base de clientes y mejorarán su eficiencia, lo que respaldará su fortaleza financiera.

BORRADOR

Copyright © 2019 por A.M. Best Rating Services, Inc. y/o sus subsidiarias. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS.
Ninguna parte de este informe o documento se puede distribuir en cualquier forma electrónica o por cualquier medio, o almacenarse en un sistema de base de datos o recuperación de información, sin el permiso previo por escrito de AM BEST. Para más detalles, consulte nuestros términos de uso y condiciones disponibles en nuestra página de internet: http://www.ambest.com/latinamerica/CondicionesdeUso.html

Puntuación y evaluación de la innovación

Históricamente, AM Best ha captado la innovación de manera indirecta a través de los diversos componentes esenciales de su proceso de calificación. Ahora, AM Best considera que el ritmo de la innovación en la industria aseguradora está creciendo y que la capacidad de una aseguradora para innovar en pos de su fortaleza financiera a largo plazo resulta cada vez más esencial. Desde una perspectiva de calificación, la iniciativa de innovación de AM Best es de naturaleza doble: (1) todas las compañías calificadas recibirán una puntuación y luego se les asignará una evaluación de innovación publicada, y (2) dentro del componente esencial de su perfil comercial, AM Best considerará explícitamente si los esfuerzos de innovación de una compañía, o la ausencia de esfuerzo, han tenido un impacto comprobable (positivo o negativo) en su fortaleza financiera a largo plazo.

B. **Definición de innovación**

Según AM Best, la innovación es un proceso de múltiples etapas por medio del cual una organización transforma ideas en productos, procesos, servicios o modelos comerciales nuevos o considerablemente mejorados que tienen un impacto positivo mensurable en el tiempo, y que le permite a la organización conservar su relevancia y éxito. Estos productos, procesos, servicios o modelos comerciales pueden ser creados naturalmente o adoptados de fuentes externas.

Existen varios aspectos claves en la definición de innovación de AM Best. Primero, la innovación puede adoptar muchas formas; no se limita a un tipo particular de innovación o desarrollo tecnológico. La definición también permite flexibilidad con respecto a la fuente de innovación; para algunas organizaciones, la innovación por medio de la adopción puede resultar ser el camino más apropiado, ya que dentro de la organización pueden existir obstáculos inherentes a la innovación.

Segundo, AM Best espera que el producto del proceso de innovación (aquellos productos, procesos, servicios o modelos comerciales nuevos o considerablemente mejorados) tenga un impacto mensurable. La existencia de algún nivel de fracaso es una parte esperada en cualquier programa de innovación, pero las compañías que reciban los puntajes más altos en esta área tendrán un éxito comprobable en innovación. Sin resultados productivos, los recursos consumidos por el proceso de innovación serán una carga financiera en lugar de una ayuda.

Tercero, la innovación es un proceso dinámico y constante, además de un compromiso a largo plazo. Las compañías que reciban los puntajes más altos serán aquellas que consideren que la innovación es parte de un ciclo continuo de crecimiento y desarrollo organizacional, y que integren con éxito las innovaciones «revolucionarias» con sus operaciones heredadas generales.

C. **Puntuación de la innovación**

Componentes del puntaje de innovación

La evaluación de AM Best sobre el nivel de innovación de una compañía se basa en dos elementos: (1) aportes para la innovación (o los componentes del proceso de innovación de una compañía) y (2)

BORRADOR

producto de la innovación (o el impacto de los esfuerzos de innovación de la compañía). El puntaje de innovación resultante es la suma de estas dos evaluaciones.

Cuadro C.1: Fórmula del puntaje de innovación

$$Puntaje\ de\ innovación\ =\ Puntaje\ del\ aporte\ para\ la\ innovación\ +\ Puntaje\ del\ producto\ de\ la\ innovación$$

Evaluación de los componentes

Aportes para la innovación

La evaluación de los aportes para la innovación de una compañía implica una evaluación de cuatro subcomponentes: (1) equipo directivo, (2) cultura, (3) recursos: asignación, estrategia y gestión, y (4) procesos y estructura. Estos subcomponentes captan tanto la capacidad de innovación de una compañía, es decir, los recursos que la compañía ha dedicado a la innovación, como su posible capacidad de innovación, o si los elementos estructurales del proceso de innovación están ubicados de tal forma que la compañía puede aprovechar sus recursos disponibles y generar valor. Cada uno de los subcomponentes recibe una puntuación del 1 al 4, donde 1 corresponde a la evaluación más negativa y 4 a la más positiva. En las siguientes secciones se incluyen consideraciones más detalladas sobre el puntaje para los subcomponentes.

Cuadro C.2: Fórmula del puntaje del aporte para la innovación

$$\begin{aligned} &Puntaje\ del\ aporte\ para\ la\ innovación \\ &\qquad = Puntaje\ de\ equipo\ directivo\ +\ Puntaje\ de\ cultura\ +\ Puntaje\ de\ recursos \\ &\qquad +\ Puntaje\ de\ procesos\ y\ estructura \end{aligned}$$

Equipo directivo

El equipo directivo puede ser un impulsor del éxito de la innovación o una causa de su fracaso y, por lo tanto, tiene una influencia directa en los demás subcomponentes de esta evaluación. AM Best espera que los líderes de innovación de la industria tengan el respaldo de la alta dirección y el apoyo de toda la organización, incluida la participación del consejo directivo.

Las compañías que logran la innovación exitosa normalmente se benefician con la participación del nivel ejecutivo superior, cuya evidencia se puede encontrar cuando el concepto de innovación coincide con la declaración de la misión corporativa. En una organización innovadora, el equipo de gestión se destaca, entre otras cosas, por promover nuevas ideas, fomentar la evolución organizacional productiva y respaldar la innovación con medidas estratégicas. El equipo directivo promueve una postura que respalda la colaboración interdisciplinaria para identificar, desarrollar e implementar nuevas ideas innovadoras. La enumeración clara de los objetivos por parte del equipo directivo resulta esencial para que todas las partes de la organización comprendan cuál debería ser el resultado. Al aceptar y promover una cultura de innovación, el equipo directivo puede generar un alto nivel de interés/participación con el objetivo de que todos los empleados estén empoderados para ser agentes de cambio.

BORRADOR

Cuadro C.3: Ejemplos del puntaje del equipo directivo

Puntaje	Descripción de ejemplo
1	La gerencia no reconoce que la innovación sea esencial para el éxito organizacional. Priorizar la innovación no es parte de una estrategia a largo plazo.
2	La gerencia reconoce que la innovación es un aspecto esencial de las operaciones constantes de la organización. Sin embargo, convertir ese reconocimiento en acción tiende a ser irregular, y los objetivos de la innovación no parecen ser una prioridad.
3	La gerencia demuestra que la innovación es un aspecto esencial de las operaciones constantes de la organización. Las medidas de la gerencia están generalmente organizadas y estructuradas; sin embargo, el enfoque aún suele estar en las cuestiones operativas inmediatas, que parecen ser prioridad sobre los objetivos de innovación.
4	Gracias a medidas deliberadas, todos los niveles de la gerencia han demostrado el compromiso de la organización con el proceso de innovación según lo articulado por su equipo directivo. Las compañías que operan en este nivel deberían ser capaces de brindar evidencia de que la gerencia de nivel medio comprende las instrucciones de innovación del equipo directivo, está trabajando activamente para lograr estos objetivos y aborda las cuestiones operativas inmediatas junto con los objetivos de innovación, y no a expensas de estos.

Las características claves descritas para cada categoría de evaluación representan escenarios ideales y no buscan ser prescriptivos.

Cultura

Al igual que el equipo directivo, la cultura puede estimular o reprimir la innovación. Las culturas organizacionales que inspiran la innovación permiten que se corran riesgos, así como también la posibilidad del fracaso. Las compañías que reciben la evaluación más positiva abordan el proceso de innovación de manera intencional y sistemática, y pueden demostrar que sus iniciativas de innovación están integradas en toda la organización. La cultura de estas compañías promueve la pertenencia y la transparencia, y a su vez alienta el intercambio de conocimientos interdisciplinarios, reconociendo que la innovación prospera en un entorno diverso.

Para estas compañías, la innovación es parte de la declaración de la misión corporativa y es adoptada como el elemento clave para el éxito a largo plazo. La tolerancia al riesgo está bien definida, y el fracaso es una opción aceptable, pero con un proceso implementado para eliminar las ideas de innovación ineficaces luego de una revisión apropiada y oportuna. Existe un espacio tanto para las soluciones innovadoras internas como externas, en el marco de una evaluación regular de las necesidades de los clientes, las condiciones del mercado y las amenazas internas/externas para el modelo comercial.

Como el equipo directivo a menudo impulsa la cultura, no resulta probable que una compañía obtenga una evaluación alta en cultura si no cuenta con un equipo directivo sólido.

BORRADOR

Cuadro C.4: Ejemplos del puntaje de la cultura

Puntaje	Descripción de ejemplo
1	Cualquier iniciativa de innovación se aborda desde una perspectiva limitada y adversa al riesgo. La innovación se desarrolla sobre la marcha.
2	Las iniciativas de innovación se abordan mayormente desde una perspectiva reactiva. Las innovaciones pueden desarrollarse sobre la marcha, pero la pertenencia de dichas iniciativas es clara. No obstante, estas innovaciones tienden a ser específicas de un grupo, y no se realizan o conceptualizan junto con las operaciones generales y con la organización más amplia.
3	Las iniciativas de innovación se abordan mayormente desde una perspectiva proactiva. La compañía ha promovido un enfoque estructurado para desarrollar iniciativas de innovación que incluye aportes de personas que no pertenecen a los grupos de innovación designados. Sin embargo, para la compañía ha sido difícil integrar la innovación en sus operaciones generales.
4	Las iniciativas de innovación se abordan desde una perspectiva proactiva. A través de ejemplos específicos, la compañía puede demostrar que promueve con éxito la innovación en toda la organización y que la innovación es parte de su declaración de la misión y visión. La compañía ha integrado con éxito la innovación en las operaciones generales en los múltiples productos y líneas comerciales. La cultura es prospectiva y específica, y promueve un entorno colaborativo.

Las características claves descritas para cada categoría de evaluación representan escenarios ideales y no buscan ser prescriptivos.

Recursos: asignación, estrategia y gestión

La capacidad de una compañía para asignar recursos estratégicamente es esencial para el éxito de una iniciativa de innovación. Para que una compañía reciba un puntaje alto en este subcomponente, los recursos que destina a la innovación deben ser apropiados de acuerdo con sus operaciones y recursos financieros. Esto requiere que la gerencia sea completamente consciente del nivel de agilidad de la compañía para que pueda determinar si la cooperación tiene un buen sentido comercial. Por ejemplo, para una compañía con personal limitado, puede resultar más adecuado externalizar sus iniciativas de innovación o incorporar responsabilidades de innovación dentro de una función ya establecida en lugar de crear un puesto de director de innovación. Esto no significa que las compañías con recursos más limitados no necesiten ser innovadoras, pero necesitan enfocarse más en la asignación de recursos para la innovación, como lo harían en otras áreas de sus operaciones. Por lo tanto, una aseguradora de un nicho más pequeño puede enfatizar la innovación operativa o el diseño de productos en lugar de aprovechar el uso de tecnologías revolucionarias y costosas en sus operaciones.

Además, tener los recursos no es suficiente; una compañía también debe ser capaz de usar estos recursos de manera eficiente y de generar valor. Por ejemplo, las compañías pueden invertir un capital significativo en la recopilación y almacenamiento de datos, pero sin una estrategia de datos efectiva y la capacidad de explotar lo que se ha recopilado, es posible que sus esfuerzos y gastos de capital no arrojen resultados productivos.

BORRADOR

Puntuación y evaluación de la innovación

Los recursos esenciales para la estrategia de innovación de una compañía generalmente pueden estar divididos en una de tres categorías: técnicos, creativos y financieros. Los recursos técnicos incluyen sistemas y asignación de datos, con la mirada puesta en la posibilidad de aprovechar los nuevos avances tecnológicos. La supervisión creativa incluye no solo la generación de ideas para desarrollar soluciones nuevas y posibles, sino también garantizar que las personas indicadas sean asignadas al proyecto. Así, las prácticas de contratación que se enfocan en una diversidad de experiencias y contextos, así como también en la capacidad de atraer y mantener talentos de alto nivel, resultan fundamentales. Finalmente, los recursos financieros deberían enfocarse en la asignación adecuada de recursos presupuestarios: ¿El proceso está debidamente financiado? ¿Se puede monetizar o implementar la idea para que se logre una mejora o el crecimiento en las líneas superiores/inferiores? Además, el proceso financiero debe incluir recompensar a los innovadores de la organización. Como resultado, los gastos pueden ser temporalmente elevados debido a las inversiones en la innovación. Como parte del proceso de calificación normal, AM Best espera que el equipo analítico reciba una explicación de estos gastos. AM Best también espera que las compañías sean capaces de proporcionar análisis detallados de la rentabilidad de la inversión en sus iniciativas de innovación. En el subcomponente de recursos también se incluyen la colaboración con proveedores externos o la adquisición de soluciones de proveedores externos.

Cuadro C.5: Ejemplos del puntaje de recursos

Puntaje	Descripción de ejemplo
1	La compañía no destina recursos a la innovación o, si lo hace, los recursos no son los adecuados para sus operaciones. Su estrategia para gestionar estos recursos no está definida con claridad.
2	La compañía destina algunos recursos a la innovación, pero su estrategia para gestionar estos recursos no está relacionada con sus objetivos operacionales esenciales y el uso de estos recursos no tiene un monitoreo efectivo.
3	La compañía destina recursos a la innovación, y su estrategia para gestionar estos recursos está relacionada, al menos parcialmente, con sus objetivos operacionales. Sin embargo, pueden existir algunas deficiencias que reducen la efectividad general de su asignación de recursos.
4	La compañía destina recursos a la innovación, y la contratación/retención activa de los talentos es una prioridad clave. Su estrategia para gestionar estos recursos está claramente relacionada con sus objetivos operacionales, lo que permite su transformación y explotación eficiente. El personal es recompensado por las ideas de innovación exitosas y por su implementación. La compañía no solo demuestra una asignación efectiva de recursos, sino que su estrategia de gestión de recursos también incluye oportunidades para una reasignación efectiva.

Las características claves descritas para cada categoría de evaluación representan escenarios ideales y no buscan ser prescriptivos.

Procesos y estructura

Las organizaciones que optimizan los procesos y la estructura promueven la inteligencia organizacional mientras evitan las innovaciones aisladas. Si no se dispone de una estructura y un proceso apropiados,

BORRADOR

será difícil implementar procesos e iniciativas de innovación. Los elementos de un programa de innovación que se pueden evaluar incluyen la gestión de datos, la estrategia de innovación y los procesos de gobernanza de la compañía.

La gestión adecuada de los datos es un componente esencial para alcanzar una estrategia de innovación exitosa, ya que los datos fidedignos son fundamentales para que la innovación sea un éxito. La gestión adecuada de los datos incluye una gobernanza de datos que esté bien definida y que claramente delimite (1) los parámetros de inversión de la organización en iniciativas de datos; (2) la prioridad que tendrán estas inversiones; (3) las políticas/los procedimientos de estandarización de datos, y (4) la responsabilidad de la calidad de los datos, la protección de los datos y la propiedad de los datos. El acceso a los datos y la transparencia se adoptan como objetivos de toda la compañía. La estructura y los procesos efectivos de gestión de los datos llevarán finalmente a obtener mejores productos de innovación.

Un desafío para las aseguradoras es alinear el uso de los datos de los clientes con las diversas restricciones reglamentarias en relación con la privacidad del consumidor. Se espera que las normas para la extracción de datos personales se mantengan dentro de los límites de la gobernanza y que abarquen lineamientos reglamentarios. La gobernanza también busca gestionar la innovación en un nivel de cartera.

La estrategia de innovación debe incorporar una evaluación honesta de las capacidades de una compañía y determinar si la estrategia tendrá un enfoque interno o externo, o una combinación apropiada de ambos enfoques. Esto puede depender del proyecto: algunos proyectos pueden manejarse internamente, mientras que otros quizá requieran experiencia externa o externalización total. Al tratar con socios externos, como un capital de riesgo, organismos gubernamentales, universidades o *insurtech*, es necesario un proceso para integrarlos en la estrategia general. Las compañías deben ser capaces de articular/cuantificar los beneficios derivados de estas relaciones externas.

Una compañía que recibe los puntajes más altos en este subcomponente claramente ha vinculado su estrategia de innovación con objetivos comerciales específicos, como la conexión explícita entre el crecimiento impulsado por la innovación y los objetivos comerciales, a fin de crear y mantener una ventaja competitiva. El plan de desarrollo de la compañía para la innovación es iterativo, lo que permite que se hagan ajustes y mejoras, y que se pueda replicar para procesos que funcionen.

BORRADOR

Cuadro C.6: Ejemplos del puntaje de procesos y estructura

Puntaje	Descripción de ejemplo
1	La compañía no tiene una estrategia de innovación. Los procesos y la estructura de sus iniciativas de innovación no se vinculan con sus objetivos u operaciones.
2	La estrategia de innovación de la compañía no se alinea claramente con sus objetivos estratégicos a largo plazo. Los procesos y la estructura de su estrategia de innovación en ocasiones no son efectivos, dados sus objetivos comerciales.
3	La estrategia de innovación de la compañía se alinea con los objetivos estratégicos a largo plazo. Los procesos y la estructura de su programa de innovación son generalmente apropiados dados sus objetivos comerciales, pero puede haber áreas que necesiten mayor desarrollo.
4	La estrategia de innovación de la compañía, y los procesos y la estructura que la respaldan se alinean claramente con sus objetivos estratégicos y comerciales a largo plazo. Se dispone de mecanismos necesarios para explorar los problemas que surjan. Los datos se usan para tomar mejores decisiones, crear soluciones y resolver problemas, y la gobernanza de datos está bien definida y gestionada en un nivel de cartera. Estos procesos y la estructura facilitan el crecimiento impulsado por la innovación que respalda los objetivos comerciales.

Las características claves descritas para cada categoría de evaluación representan escenarios ideales y no buscan ser prescriptivos.

Puntuación de las expectativas

En función de los resultados de las encuestas y las observaciones de la industria aseguradora, AM Best podría esperar que la mayoría de las compañías tengan generalmente un puntaje dentro de los rangos más bajos para los componentes del puntaje de aportes, con el máximo puntaje únicamente en los rangos más altos. Esto refleja los desafíos en el proceso y la estructura, así como también en la relativamente reciente aceptación de la innovación por parte de muchos participantes de la industria como parte de una cultura corporativa de toda la compañía.

Producto de la innovación

Para ser reconocidos como líderes en innovación, las compañías tienen que demostrar que su proceso de innovación es efectivo y genera valor, lo que se puede manifestar de diversas formas. En la evaluación, el producto deberá ser tangible y cuantificable. Un ejemplo de un producto mensurable sería una reducción en los gastos relacionados con un proceso, proyecto o evento de innovación específico.

El puntaje del producto de la innovación se basa en dos componentes: (1) resultados y (2) nivel de transformación. Al calcular el puntaje del producto de la innovación de una organización, AM Best usa los cinco años anteriores como su marco temporal para el análisis.

Cuadro C.7: Fórmula del puntaje del producto de la innovación

$$Puntaje\ del\ producto\ de\ la\ innovación\ = 2\ x\ (Resultados\ +\ Nivel\ de\ transformación)$$

BORRADOR

Puntuación y evaluación de la innovación

Resultados

Finalmente, la innovación necesita conducir a resultados mensurables para que la inversión de recursos valga la pena. Las compañías que inviertan significativamente en infraestructura para la innovación (sistemas, talento y procesos) pero no obtengan beneficios tangibles tendrán un puntaje bajo en esta subevaluación. El producto de la innovación puede incluir resultados como una menor proporción de gastos, un mayor crecimiento de las ganancias, un diseño de productos más sólido, centrado en el cliente e impulsado por los datos, una mejor retención de clientes, un mayor reconocimiento de la marca o un análisis de datos más sólido.

Las compañías pueden mantener la ventaja competitiva que obtengan de la innovación únicamente mediante la evolución continua de sus estrategias e iniciativas de innovación. Por lo tanto, las compañías que reciban los puntajes más altos en esta subevaluación demostrarán lo siguiente:

- Una combinación bien equilibrada de innovación operacional orientada al crecimiento.
- La capacidad de reaccionar con rapidez tanto ante las presiones internas como externas.
- Una estrategia de implementación que equilibre adecuadamente las iniciativas a corto y largo plazo, por ejemplo, al integrar una combinación de innovaciones incrementales y disruptivas con diferentes horizontes temporales.

Cuadro C.8: Ejemplos del puntaje de resultados

Puntaje	Descripción de ejemplo
1	La compañía tiene, si existieran, mínimos resultados mensurables de sus iniciativas de innovación, o no cuenta con iniciativas.
2	La compañía ha demostrado un impacto mensurable en los resultados de su proceso/iniciativas de innovación. La compañía ha sido capaz de generar resultados de innovación sobre la marcha, pero es incierto si pueden o no continuar en un futuro predecible.
3	La compañía ha demostrado resultados mensurables de su proceso/iniciativas de innovación en sus resultados financieros y puede identificar las áreas afectadas de manera cuantitativa, como una experiencia mejorada en las suscripciones. Los resultados son sostenibles y es muy probable que continúen en el cercano o mediano plazo.
4	La innovación ha tenido como resultado una ventaja competitiva sostenible, con un impacto mensurable en un período sostenido, y puede replicarse. La compañía ha sido proactiva en el uso de la innovación para superar tácticamente a sus competidores y potenciales disruptores.

Las características claves descritas para cada categoría de evaluación representan escenarios ideales y no buscan ser prescriptivos.

Nivel de transformación

Las iniciativas de innovación de una compañía pueden ser fructíferas, pero quizá no sean transformadoras o incluso no permitan que la compañía conserve su relevancia o competitividad. Por ejemplo, una compañía puede pasar de tener archivos manuales de pólizas a almacenarlos de manera digital. Si bien este proceso daría como resultado una menor proporción de gastos y, por lo

BORRADOR

tanto, tendría un impacto positivo en la subevaluación de resultados, el nivel de transformación que se incluye es más bien bajo en relación con la industria y los líderes fuera de la industria aseguradora. El puntaje de transformación, por lo tanto, sería bajo.

Solo aquellas compañías con el mejor producto de su clase serán elegibles para una subevaluación de transformación superior. La transformación no abarca iniciativas ostentosas que no generan valor; por el contrario, abarca iniciativas que generan valor, mejoran el compromiso y la experiencia del cliente, llevan a un modelo comercial superior o mejoran significativamente las oportunidades de crecimiento.

Cuadro C.9: Ejemplos del puntaje del nivel de transformación

Puntaje	Descripción de ejemplo
1	El producto de la innovación de la compañía es principalmente el resultado de la replicación de procesos o tecnologías muy usados o consolidados.
2	El producto de la innovación de la compañía no es líder en la industria. La compañía ha adoptado algunas tecnologías emergentes.
3	El producto de la compañía indica que es un líder de la industria en innovación. Los colegas suelen replicar los resultados obtenidos. La compañía es considerada un disruptor en la industria.
4	La compañía usa de manera efectiva los procesos y la tecnología de vanguardia en toda la empresa. La innovación de la compañía se encuentra en niveles comparables con los líderes, incluso fuera de la industria aseguradora.

Las características claves descritas para cada categoría de evaluación representan escenarios ideales y no buscan ser prescriptivos.

AM Best esperaría que la mayoría de las compañías tuviera generalmente un puntaje en el extremo más bajo de las categorías de producto. Esto refleja los desafíos que las compañías aseguradoras enfrentan en términos de la experiencia del cliente en comparación con otras industrias. Por esto, AM Best esperaría que pocas compañías, si es que existe alguna, tuvieran un puntaje alto en el nivel de la subevaluación de transformación.

D. Cómo traducir la puntuación de la innovación en una evaluación

AM Best traduce sus puntajes de innovación en cinco categorías de evaluación que se muestran a continuación.

1. No innovadora: compañías que reciben un puntaje de innovación inferior a 12.
2. Reactiva: compañías que reciben un puntaje de innovación de entre 12 y 17.
3. Seguidora: compañías que reciben un puntaje de innovación de entre 18 y 22.
4. Innovadora: compañías que reciben un puntaje de innovación de entre 23 y 27.
5. Líder en innovación: compañías que reciben un puntaje de innovación de 28 puntos o más.

BORRADOR

Puntuación y evaluación de la innovación

La asignación de una evaluación de innovación surge de la suma de los puntajes de aportes y producto que se detallan en la sección C. El **Cuadro D.1** ofrece un ejemplo detallado sobre cómo se aplica el sistema de puntuación.

Cuadro D.1: Ejemplo de la evaluación de innovación

La compañía A es una aseguradora de tamaño medio de seguros mutuos para vehículos en la región del medio oeste de los EE. UU. La alta dirección de la compañía A ha reconocido que la innovación es esencial para la organización. El proceso de comunicar este mensaje a través de reuniones abiertas de toda la compañía se realiza para garantizar que todos los empleados están en sintonía y comprendan la estrategia de innovación de la compañía. Las iniciativas de innovación se han enfocado principalmente en las iniciativas de ahorro de gastos que se han centralizado y presupuestado. La gerencia también reconoció la necesidad de usar datos de telemática para monitorear el uso de vehículos y la conducta de manejo a fin de mejorar los precios de los productos y la selección de riesgos, y ha estado a la vanguardia implementando estas iniciativas innovadoras antes que sus competidores. En cuanto a esta iniciativa, los desafíos para la compañía A han sido monitorear con eficacia el presupuesto.

Como resultado de las medidas de la compañía, los gastos anuales han disminuido y los ingresos operativos netos han aumentado; sin embargo, el presupuesto del próximo año no anticipa el mismo resultado debido a los desafíos que la compañía experimenta con la transición hacia la implementación de software nuevo para el monitoreo y la estimación de gastos, además de los costos desconocidos relacionados con una nueva iniciativa de metadatos. Además, la compañía recientemente perdió algunos talentos claves en su área de Tecnología de la Información.

Puntaje de aportes

Puntaje de equipo directivo = 3

La compañía A reconoce que la innovación es un aspecto esencial de las operaciones continuas de la organización y su estrategia está bien comunicada a toda la organización.

Puntaje de cultura = 3

La compañía A es proactiva y ha demostrado que tiene un enfoque sistemático en cuanto a su proceso de innovación. Las iniciativas más recientes habían identificado claramente a los propietarios y seguido una evaluación de los cambios en las condiciones del mercado, con aportes de diversas partes interesadas.

Puntaje de recursos: asignación, estrategia y gestión = 2

La compañía A ha destinado algunos recursos a la innovación, pero no había implementado un proceso formalizado hasta hace poco tiempo. La compañía ha perdido talentos claves ante sus competidores, y las actualizaciones de los sistemas no están al día.

Puntaje de procesos y estructura = 2

La compañía A cuenta con una estructura de datos fidedigna; sin embargo, no ha sido explotada de manera efectiva hasta el momento y no se alinea con sus objetivos a largo plazo. Existen preocupaciones sobre la privacidad de los consumidores que le han impedido progresar, y la gobernanza en torno a este tema es aún emergente.

Puntaje total de aportes = 10

El puntaje total de aportes suma 10, como se muestra a continuación.

$$\begin{aligned} &Puntaje\ del\ aporte\ para\ la\ innovación\ (10) \\ &\quad = Puntaje\ de\ equipo\ directivo\ (3) + Puntaje\ de\ cultura\ (3) + Puntaje\ de\ recursos\ (2) \\ &\quad + Puntaje\ de\ procesos\ y\ estructura\ (2) \end{aligned}$$

Puntaje del producto

Puntaje de resultados = 2

Los programas de innovación de la compañía se han enfocado principalmente en los ahorros de gastos y han resultado ser efectivos. No obstante, la capacidad de replicar estos resultados en otras áreas no está demostrada y no es parte de una estrategia integral.

Nivel de puntaje de transformación = 2

La compañía A ha adoptado algunas tecnologías nuevas, pero confía en los sistemas heredados y ahora reconoce que esto podría ponerlos en desventaja competitiva si los competidores más recientes intentan ingresar en su segmento de mercado. La pérdida de talento puede afectar la capacidad de la compañía para mejorar en esta subcategoría.

Puntaje total del producto = 8

El puntaje total del producto suma 8, como se muestra a continuación.

$$Puntaje\ del\ producto\ de\ la\ innovación\ (8) = 2\ x\ (Resultados\ (2) + Nivel\ de\ transformación\ (2))$$

Puntaje de innovación

El puntaje final de innovación es de 18, como se muestra a continuación.

$$Puntaje\ de\ innovación\ (18) = Puntaje\ del\ aporte\ para\ la\ innovación\ (10) + Puntaje\ del\ producto\ de\ la\ innovación\ (8)$$

Evaluación de innovación

El puntaje de innovación de 18 puntos de la compañía A se traduce en la categoría «Seguidora» de la evaluación de innovación.

Compañía A = Significativo

E. Cómo interpretar la evaluación de la innovación en el contexto del proceso de calificación

Evaluación de innovación publicada

AM Best considera que la asignación de un puntaje de innovación es una evaluación absoluta, es decir, todas las compañías de seguros están sujetas a los mismos criterios de evaluación, independientemente de su línea de negocio, ubicación, posición en el mercado u otras características específicas de un segmento. Si bien pueden existir grados de innovación (como lo demuestran las cinco categorías de evaluación de AM Best), el puntaje de innovación no es contextual. Una compañía innova (hasta cierto punto) o no lo hace. AM Best reconoce que algunas compañías están eligiendo deliberadamente no ser innovadoras o líderes en innovación, y que cada compañía necesita adaptar su estrategia de innovación a lo que considera apropiado para sus necesidades.

Impacto del perfil comercial

La evaluación de innovación publicada no se correlaciona necesariamente con la calificación crediticia de emisor de una aseguradora. Es posible que haya instancias donde compañías con calificaciones más bajas tengan un buen puntaje en innovación y obtengan una calificación de «Innovadora» o «Líder en innovación», así como también casos donde las compañías con mejor calificación sean evaluadas como «Reactivas» o «Seguidoras». El puntaje de innovación no se traduce automáticamente en una calificación positiva o negativa, ya que AM Best también debe evaluar si la innovación de la compañía va acompañada de mejoras (o perjuicios) a largo plazo respecto de su fortaleza financiera, dada la evaluación de su perfil comercial particular.

Si bien la innovación ha sido incorporada previamente en la evaluación de calificación general, al asignar una calificación, AM Best ahora evaluará el impacto de la innovación específicamente dentro del componente esencial del perfil comercial. El impacto de la innovación en la fortaleza financiera de una aseguradora es una evaluación relativa y considera las características únicas de la situación de una compañía específica. Por ejemplo, una línea de negocio en su conjunto puede no ser particularmente innovadora, con una evaluación de «Reactiva» para la mayoría del total combinado. Una compañía en la que el total combinado recibe una evaluación de «Seguidora» y que es capaz de traducir su ventaja innovadora en una ventaja competitiva recibiría crédito por el impacto positivo que la innovación ha tenido en su fortaleza financiera dentro de la evaluación del perfil comercial. AM Best anticipa que la importancia de la innovación aumentará con el tiempo y que el desarrollo de la innovación será un indicador líder de las compañías con posiciones justificables en el mercado.

BORRADOR

Publicado por A.M. Best Rating Services, Inc.

METODOLOGÍA Y CRITERIOS

A.M. Best Rating Services, Inc.
Oldwick, NJ
DIRECTOR EJECUTIVO Y PRESIDENTE DEL CONSEJO **Larry G. Mayewski**
PRESIDENTE Y DIRECTOR EJECUTIVO **Matthew C. Mosher**
VICEPRESIDENTE EJECUTIVO Y DIRECTOR DE OPERACIONES **James Gillard**
DIRECTOR EJECUTIVO SENIOR **Edward H. Easop, Stefan W. Holzberger, Andrea Keenan**
VICEPRESIDENTE SENIOR **James F. Snee**

WORLD HEADQUARTERS
1 Ambest Road, Oldwick, NJ 08858
Phone: +1 908 439 2200

APAC REGION – HONG KONG OFFICE
Unit 4004 Central Plaza, 18 Harbour Road, Wanchai, Hong Kong
Phone: +852 2827 3400

APAC REGION – SINGAPORE OFFICE
6 Battery Road, #39-04, Singapore
Phone: +65 6303 5000

EMEA REGION – AMSTERDAM OFFICE
NoMA House, Gustav Mahlerlaan 1212
1081 LA Amsterdam, Netherlands
Phone: +31 20 308 5420

EMEA REGION – LONDON OFFICE
12 Arthur Street, 6th Floor, London, UK EC4R 9AB
Phone: +44 20 7626 6264

LATAM REGION – MEXICO CITY OFFICE
Paseo de la Reforma 412, Piso 23, Mexico City, Mexico
Phone: +52 55 1102 2720

MENA REGION – DUBAI OFFICE*
Office 102, Tower 2, Currency House, DIFC
P.O. Box 506617, Dubai, UAE
Phone: +971 4375 2780
*Regulated by the DFSA as a Representative Office

Calificación de Fortaleza Financiera de Best (FSR por sus siglas en inglés) es una opinión independiente respecto a la fortaleza financiera y capacidad de cumplimiento ante las obligaciones contractuales y derivadas de la emisión de pólizas vigentes de una aseguradora. Una calificación FSR no es asignada a pólizas u contratos en específico.

Calificación Crediticia de Emisor de Best (ICR por sus siglas en inglés) es una opinión independiente respecto a la capacidad de cumplimiento de una entidad ante sus obligaciones financieras vigentes, puede ser emitida bajo un contexto de corto o largo plazo.

Calificación Crediticia de Deuda de Best (IR por sus siglas en inglés) es una opinión independiente respecto a la calidad crediticia asignada a emisiones, indica la capacidad de cobertura de las condiciones derivadas de la obligación y puede ser emitida bajo un contexto de corto o largo plazo (obligaciones con vencimientos originales menores a un año).

Declaración de Calificación: Uso y Limitantes
Una Calificación de Crédito de Best (BCR; por sus siglas en inglés) es una opinión independiente y objetiva a futuro sobre la relativa capacidad crediticia de un asegurador; emisor u obligación financiera. La opinión representa un exhaustivo análisis que consiste en una evaluación cuantitativa y cualitativa de la fortaleza del balance general, desempeño operativo, perfil del negocio y administración de riesgo integral, o, cuando sea apropiado, sobre la naturaleza específica y los detalles de un instrumento financiero. Debido a que la BCR es una opinión a futuro a partir de la fecha en que se publica, no puede ser considerada como un hecho o garantía de calidad crediticia futura y por ello no puede ser descrita como exacta o inexacta. La BCR es una medida relativa de riesgo que implica la calidad de crédito, y es asignada utilizando una escala con una población definida de categorías y escalones. Las entidades u obligaciones a las que se asigne el mismo símbolo BCR desarrollado con la misma escala, no deberán ser vistas como completamente idénticas en términos de calidad crediticia. En otras palabras, son parecidas en categoría (o escalones dentro de una categoría), pero dado que existe una progresión de categorías prescrita (y de escalones) utilizada en asignar las calificaciones de una población mucho mayor de entidades y obligaciones, las categorías (escalones) no pueden reflejar las sutilezas exactas del riesgo inherente entre entidades u obligaciones calificadas de forma similar. Aunque una BCR refleja la opinión de A.M. Best Rating Services Inc. (AM Best) sobre la relativa capacidad crediticia, no es indicador o predictor de restricción en el uso de recursos financieros o de probabilidad de incumplimiento definidas con respecto a un asegurador; emisor u obligación financiera específicos. La BCR no es un consejo para invertir y de igual manera no debe interpretarse como servicio de consultoría o asesoramiento, como tal, no están destinados a ser utilizados como una recomendación para adquirir; mantener o concluir una póliza de seguros, contrato, valor o cualquier otra obligación financiera, tampoco señala la idoneidad de cualquier póliza o contrato para un comprador o propósito en específico. Los usuarios de una BCR no deben depender de la misma para tomar una decisión de inversión, sin embargo, si es usado, el BCR debe ser considerado sólo como un factor. Los usuarios deberán hacer su propia evaluación de cada decisión de inversión. Una opinión de BCR es dada bajo las condiciones "actuales" y no cuenta con una garantía expresada o implícita. Adicionalmente, un BCR puede ser cambiado, suspendido o retirado en cualquier momento por cualquier razón a discreción de AM Best.

Version 020419