



MODELOS ESTRATÉGICOS ALTERNATIVOS

MASTER DIRECCIÓN ASEGURADORA 2016/17

GUILLERMO PAYA CAYUELAS
SEGUROS MERIDIANO | GRUPO ASV

CONTENIDO

1. Prólogo	1
2. Objetivos de la Memoria	2
3. Introducción a la Estrategia	3
4. Visión Estratégica Clásica en las Organizaciones	5
5. Nueva Visión Estratégica	11
_5.1. 4 Modelos Estratégicos	12
_5.2. Organizaciones Ambidiestras	14
6. Modelo Canvas	16
_6.1. Nueve Módulos Canvas	17
7. Lemonade: Caso de Éxito	21
_7.1. “Forget Everything You Know About Insurance”	22
8. Lemonade: Aplicación Estratégica y Modelo Canvas	25
9. Lemonade desde la Experiencia de Usuario	27
10. Conclusión	31
11. Bibliografía	32
12. Anexos	33

1. Prólogo

El Master de Dirección Aseguradora impartido por ICEA y la Universidad Pontificia de Salamanca durante el año lectivo 2016/2017 ha sido una oportunidad excelente para conocer desde una perspectiva general aspectos clave del sector asegurador como la propia normativa vigente, los principales ramos, las tendencias del mercado español y extranjero, las novedades legislativas de elevado impacto sectorial como Solvencia II, así como reforzar los conocimientos de dirección organizacional más relevantes como la gestión de recursos humanos, de marketing, contabilidad e inversiones y estrategia.

Desde el comienzo, y sabiendo que el último proyecto era la Memoria Final de Master, puse mi foco en el área estratégica y más en concreto en las nuevas teorías estratégicas y las nuevas herramientas de reflexión, como en nuestro caso será el Modelo Canvas introducido por primera vez en 2008 por Alexander Osterwalde, que está permitiendo a empresas de nueva creación liderar un cambio en sectores tradicionales. El sector asegurador no es ajeno a las obligaciones de cambio que se están produciendo a nivel general con la expansión de las nuevas tecnologías, cambios en los paradigmas de negocio, aparición de nuevos consumidores con diferentes necesidades y por supuesto la aparición de nuevos agentes de mercado que irrumpen con fuerza y promueven cambios de calado a velocidades antes unimaginables. En esencia, el proyecto “Análisis de los Modelos Estratégicos Alternativos” desarrolla desde los orígenes del concepto estrategia y pasando por la historia moderna de la estrategia organizacional los nuevos modelos de pensamiento estratégico, descritos por Martin Reeves, Knut Haanaes y Janmejaya Sinha en su libro “Your Strategy needs a Strategy” y terminando por aplicar la metodología Canvas de Osterwalder a un caso de éxito americano en el sector asegurador estadounidense, Lemonade.

Este caso de éxito viene alimentado por la propia experiencia de un colaborador de Meridiano quien durante su estancia en una startup americana participada por Meridiano y liderada por el español Iñaki Berenguer, Coverwallet, tuvo la oportunidad de contratar una póliza y a la vez vivir la experiencia de gestionar un siniestro en el hogar. La experiencia deja entrever una nueva realidad, donde los jugadores tradicionales deben acometer cambios en los procesos de reflexión para prevenir los riesgos de los nuevos agentes del mercado.

2. Objetivos de la Memoria

OBJETIVO GENERAL

Describir y analizar modelos estratégicos alternativos que permiten comprender mejor los entornos competitivos y diseñar estrategias que aporten ventajas competitivas diferenciales.

OBJETIVO SECUNDARIO

Analizar a través de un caso de éxito en el sector asegurador de multirriesgos las ventajas de los nuevos modelos de análisis de negocio.

3. Introducción a la Estrategia

Según la RAE, Estrategia proviene del latín *stratēgia* 'provincia bajo el mando de un general', y este del griego *στρατηγία* *stratēgia* 'oficio del general', y la definición que la propia academia española le otorga es la referente al arte de dirigir operaciones militares, dirigir un asunto o el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

La propia referencia que hace la Real Academia de la Lengua y los historiadores, confirma que la etimología de la palabra estrategia tiene su origen de misma manera en occidente y oriente. Es en oriente donde la gran obra de Sun Tzu “El Arte de la Guerra” se establece como una de las primeras referencias que hablan del concepto estrategia aunque existen referencias en occidente como la de Heródoto y Jenofonte quienes tratan el concepto estrategia de igual manera. La obra de Sun Tzu, desde una perspectiva militar, traslada los principios necesarios para que en la batalla el ejército salga victorioso y esto lo hace a través de acometer aspectos como la aproximación y análisis, la estrategia ofensiva, el análisis de los puntos fuertes y débiles, recursos y capacidades y demás aspectos relevantes en la batalla. Como se desprende, Sun Tzu anticipó los principios básicos de la estrategia y los porqués de disponer de una para la consecución de los objetivos establecidos.

Tal y como indica Tarzijan en su publicación “Fundamentos de Estrategia Empresarial” la historia estratégica empresarial se puede llegar a estructurar en cuatro fases claras y específicas. La primera y con foco en planificación financiera se concentró en los años 20, donde las organizaciones y pensadores se centraron en trabajar en los presupuestos de ventas, inventarios, producción y demás áreas funcionales de la organización de manera aislada. Durante la segunda etapa la planificación toma el testigo el análisis financiero a largo plazo mediante los análisis de diversos escenarios. En la tercera etapa, la visión estratégica comienza a caracterizarse por recabar la información de las áreas funcionales y tratarla de manera global para poder implementar las mejores decisiones posibles y ya es durante la cuarta etapa cuando el pensamiento estratégico se centra en el crecimiento de la organización y el análisis de los entorno de la organización.

Las etapas descritas por Tarzijan dejan entrever cómo ha evolucionado el análisis estratégico empresarial durante los años pero si echamos una vista hacia los referentes del pensamiento estratégico, observamos que aun existiendo referencias desde el siglo V a.c, hay que esperar al siglo XX, y más en concreto a 1944, para que aparezca el concepto estrategia en el mundo empresarial de la mano de Neumann y Morgenster cuando introducen la teoría de juegos. La teoría de juegos trata de analizar las consecuencias derivadas de los actos de los individuos ante situaciones específicas donde el resultado depende de las acciones de otros. Por este motivo, estrategia es la implantación de acciones específicas que permitan devolver el mejor resultado posible.

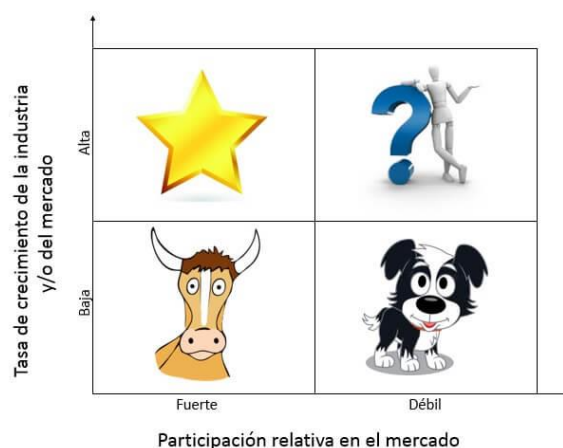
Pero en el ámbito empresarial no se adentran los estudios hasta que Igor Ansoff, a finales de los años 50, introduce el primer ejercicio de estrategia organizacional mediante matriz de mercados y productos. La matriz de Ansoff define las diferentes estrategias que una organización debe acometer

según la situación del mercado y los productos que se desean lanzar como se puede observar a continuación.



Fuente: <http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

La introducción de Ansoff disparó los estudios de estrategia en el ámbito empresarial y organizacional con la aparición de referentes como Bruce Henderson (fundador de Boston Consulting Group) quien definió el concepto estrategia como “Todos los competidores que persisten en el tiempo tienen que mantener por diferenciación, una ventaja singular sobre todos los demás” e introdujo la matriz BCG donde se describen las diferentes situaciones empresariales según el crecimiento del mercado y la participación relativa en el mismo.



Fuente: <http://www.matrizbcg.com/>

Alfred Chandler y sus estudios sobre el éxito de la estrategia según los propósitos de la propia empresa, define que la estructura de la organización es consecuencia de la estrategia por lo que antes de darle forma se debe elegir cual es la estrategia seleccionada para competir. Otro autor representativo fue Mintzberg quien diferenció el concepto de estrategia en cinco subconceptos específicos como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.

Pero fue en los años 80 y 90 con la irrupción de Michael Porter, quien mediante el análisis de las principales empresas americanas, británicas y alemanas formula su teoría de la ventaja competitiva a

través del modelo de las 5 fuerzas donde se analizan las barreras de entrada que existen en el mercado, la rivalidad, las posibilidad de entrada de sustitutivos, las fuerzas de los proveedores y las de los clientes. Los estudios llevados a cabo destacan que la propia estrategia y la dirección de las organizaciones son altamente influenciadas por la cultura y otras características nacionales.



Fuente: <http://www.5fuerzasdeporter.com>

Otros pensadores que también se incorporaron al pensamiento estratégico con aportaciones relevantes son Hamel, Norton y Kaplan, Charan y Bossidy, Chan Kim y Renee Mauborgne y las principales consultoras estratégicas como la Boston Consulting Group, Mckinsey & Company y Bain & Company.

La publicación “Your Strategy Needs a Strategy” de Martin Reeves, Knut Haanaes y Jammeyaya Sinha nos muestra de manera visual todas las herramientas y diferentes modelos estratégicos empresariales disponibles según la fecha de introducción. Ver anexo 1.

4. Visión Estratégica Clásica en las Organizaciones

Desde la introducción de Michael Porter en su libro “Estrategia Competitiva” del concepto de ventaja competitiva, todas las organizaciones basan sus análisis estratégicos alrededor de este concepto ampliamente extendido. Según Porter, “la estrategia es única y tiene posición válida, considerando un sistema de actividades diferentes. La estrategia es elegir que hacer y qué no hacer, en que mercados entrar y en cuales no”. Michael Porter enfatiza:

“No se pueden atacar todos los mercados y todos los posicionamientos simultáneamente, sino que la estrategia implica la elección de una vía, dejando de lado otras opciones. Para esto, es necesario destacar la diferencia entre estrategia y efectividad operacional. Esta última está basada en el desenvolvimiento eficiente de los procesos que se llevan a cabo y no en la determinación de un rumbo único y diferenciador.

El objetivo final de toda estrategia está dado por la maximización del retorno de la inversión en el largo plazo. Una estrategia competitiva surge de la relación entre una empresa y su entorno, en el que interactúan variables referidas a la competencia, los consumidores y el entorno local, nacional e internacional. El modelo de fuerzas determinantes establece cinco puntos específicos, en los que se basa la fuerza de la competencia. La rivalidad con competidores existentes es la capacidad de la competencia para crear nuevos productos, bajar precios e incrementar su publicidad [sic] [lo que] tiene un impacto significativo en la rentabilidad de una empresa.

Si la rivalidad dentro de un sector es muy intensa, el potencial de rentabilidad es bajo; el poder de los clientes es cuando un cliente que tiene un gran poder de compra puede hacer bajar los precios y eliminar la rentabilidad de un negocio. El poder de negociación de los proveedores en el que de la misma manera, un proveedor influyente puede aumentar los precios y hacer desaparecer el potencial de una actividad para generar ganancias; la amenaza de nuevos competidores. Si nuevas empresas pueden entrar fácilmente a competir en su sector, la cuota se reducirá, la rentabilidad también se verá afectada y la amenaza de productos o servicios sustitutos. Los productos sustitutos no se refieren solamente a productos o servicios con una tecnología diferente.”

El principio de ventaja competitiva se basa en que toda organización, siempre que sea capaz de diferenciarse al resto, podrá disponer de una distancia relativa frente a los competidores. Esta ventaja y según indica M. Porter se puede obtener de tres posibles maneras; liderazgo en costes, diferenciación o enfoque. La opción de diferenciación se basa en ofrecer un producto o servicio único a los clientes que permita ser un referente en la mente del consumidor y de esta manera obtener una distancia sobre los competidores que ofrecen productos o servicios similares. Apple es un ejemplo claro de estrategia de diferenciación.

La estrategia de liderazgo en costes se basa en ser capaces de ofrecer productos o servicios a precios reducidos frente a competidores que no tienen dichas capacidades. En esta área estratégica podríamos colocar a Ryanair, como empresa capaz de ser líder en su sector. En cuanto la estrategia de enfoque, la compañía se basa en decidir que estrategias de las anteriores desea acometer según el segmento al que se quiere atacar.

Toda ventaja competitiva requiere atributos específicos sin los cuales no será posible obtener dicha distancia. Entre estos, cabe destacar que la ventaja competitiva debe ser única y exclusiva, tiene que suponer un beneficio tangible para los clientes y estos reconocerlo como tal y esta debe ser sostenible a largo plazo ya que si no la existencia de esta ventaja será limitada en el tiempo.

El análisis clásico hacia la estrategia se basa principalmente en trabajar de manera conjunta diferentes análisis que permitan adoptar las estrategias necesarias para conseguir los objetivos establecidos. El inicio pasa por trabajar los conceptos de valores, misión y visión, análisis del macroentorno, análisis del sector, análisis del mercado y revisión de los recursos y capacidades de la compañía.

Estos pasos guían hacia la definición de la estrategia de la compañía pero este análisis clásico de la estrategia se basa principalmente, y según sostienen Martín Reeves, Knut Haanaes y Janmejaya Sinha en “Your Strategy Needs a Strategy”, en tres criterios que no siempre se cumplen y por este motivo alteran la forma de aproximarse a la toma de decisión. En el modelo clásico, aun utilizando todas las herramientas disponibles, los criterios básicos en que se basa son la maleabilidad y predictibilidad de los mercados y las reglas de negocio. Pero la realidad a la que se enfrentan las organizaciones difiere en gran medida ya que la velocidad que impera en el día de hoy es tan alta que no se puede predecir en muchos casos lo que ocurrirá en el medio y largo plazo, y además existe la capacidad de maleabilizar el mercado. Este cambio y como veremos más adelante, obliga a los directivos y consejos de administración a pensar de manera diferente y realizar una aproximación alternativa a la estrategia.

El modelo clásico se construye primero definiendo los valores que quiere trabajar e inculcar la compañía tanto a sus empleados como al mercado, así como la misión y la visión con la que define su existencia y futuro éxito de su estrategia. Los valores de la compañía son únicos e inalterables con el paso del tiempo dado que son el pilar sobre el que se basa la supervivencia durante los años. La misión de la compañía nos dice a qué se dedica la misma, y esta se construye respondiendo tres preguntas clave; que necesidad cubre, a qué clientes se dirige y con qué tecnología o medios se va a hacer. Por otro lado, la visión de la compañía nos expresa lo que la compañía quiere ser en el futuro pero sin serlo todavía. Si cogemos dos empresas de primer nivel como Axa y Coca-Cola, podemos observar la principal diferencia entre ambos conceptos.



Misión Cada día es diferente, esta es la razón por la que en AXA ayudamos a nuestros clientes a hacer frente a los problemas de la vida, los grandes y los pequeños, apoyándolos a la hora de asumir proyectos y prepararse para el futuro con mayor tranquilidad.

Visión Nuestra ambición es convertirnos en la compañía preferida de nuestro sector para todos nuestros grupos de interés, incluyendo a nuestros clientes, empleados, accionistas, distribuidores, proveedores y la sociedad a la que pertenecemos. Para alcanzar nuestro objetivo, nos comprometemos a reinventar los seguros para verdaderamente merecer la confianza depositada en nosotros. Una relación de confianza sólida y duradera es esencial y no puede imponerse; debe ser cimentada a través de pruebas tangibles día tras día.



Misión Define el objetivo de Coca-Cola a largo plazo como empresa, y es el criterio de peso de las actuaciones y decisiones que tomamos para lograr tres metas fundamentales:

- Refrescar al mundo
- Inspirar momentos de optimismo y felicidad
- Crear valor y marcar la diferencia

Visión Es el marco del plan de trabajo y describe lo que se necesita lograr para conseguir la máxima sostenibilidad, calidad y crecimiento. Con ella, se pretenden lograr unos objetivos adaptados a diferentes ámbitos:

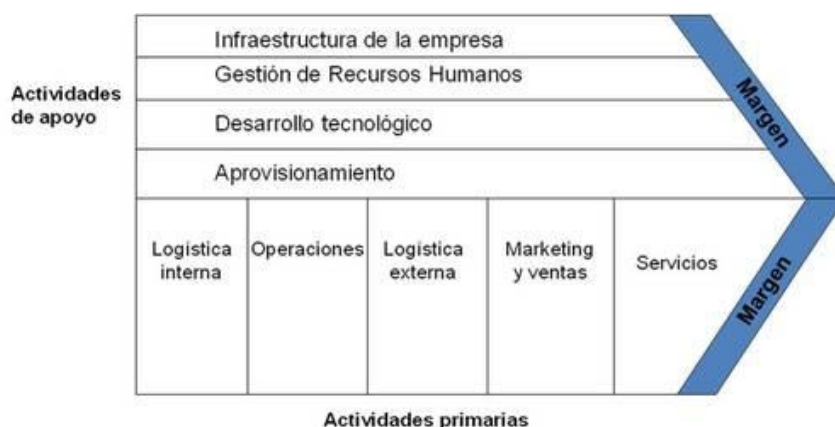
- Personas: Ser un buen lugar donde trabajar, que las personas se sientan inspiradas para dar cada día lo mejor de sí mismas.
- Bebidas: Ofrecer una variada cartera de productos de calidad que se anticipen y satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores.
- Socios: Desarrollar una red de trabajo para crear un valor común y duradero.
- Planeta: Ser un ciudadano responsable que marque la diferencia al ayudar a construir y apoyar comunidades sostenibles.
- Beneficio: Maximizar el rendimiento para los accionistas al tiempo que se tienen presentes las responsabilidades generales de la Compañía.
- Productividad: Ser una organización eficaz y dinámica.

Una vez establecidas la misión y la visión de la compañía, el proceso de análisis estratégico debe revisar el entorno que le rodea mediante la herramienta PEST, donde es analizada la situación política, económica, social y tecnológica.

Mediante el análisis PEST, la organización pone foco en describir los principales aspectos que pueden afectar su modelo actual y por consiguiente establecer los principales riesgos existentes. Los resultados del análisis varían en cierta medida según el modelo de negocio que tenga la compañía y el sector en el que se encuentre. Dentro del análisis, se podrían diferenciar diferentes tipologías de entorno como apunta Xavier Gimbert, profesor de estrategia de ESADE, en su Libro “Pensar Estratégicamente” y que según cada uno de ellos requerirá una reflexión y un seguimiento diferente. Los entornos definidos como péndulo son aquellos donde las modificaciones son cambiantes, poco predecibles y requieren de un seguimiento continuo. En el otro lado, existen los entornos denominados tendencias donde los cambios son continuos y lentos y por lo tanto no requieren de atención continua.

El análisis macro del sector permite a la compañía conocer en detalle las principales características del mercado y como estas afectan a los éxitos o fracasos. Este análisis se realiza utilizando herramientas como la cadena de valor, concepto introducido por M. Porter, tanto del sector como de la propia compañía. La cadena de valor del sector permite conocer en detalle cómo se reparte, entre todos los agentes, los ingresos de los productos y servicios ofrecidos por la compañía. Este reparto permite identificar de manera rápida y clara si existe algún eslabón de la cadena donde no se encuentre la compañía y pueda ser objeto de integración vertical (hacia adelante o atrás) que permita incrementar la ventaja o distancia con los competidores.

En cambio, el análisis de la cadena de valor interna permite analizar las actividades que realiza la compañía para generar valor al consumidor. Mediante el uso de la herramienta introducida por M. Porter, las compañías definen cuales son las actividades clave y cuales se engloban como actividades soporte, entendiendo por las primeras las que realmente aportan valor y diferencian a una compañía de la otra, mientras que las segundas prestan apoyo a las necesidades del día a día de la compañía.



Fuente: <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

Definidas las actividades clave de la compañía, el siguiente paso de análisis aparece con la introducción de la herramienta de las 5 fuerzas de Porter, la cual permite como se ha introducido previamente la rivalidad del mercado, las barreras de entrada, los productos sustitutivos así como la fuerza de los proveedores y de los clientes. Este análisis es clave ya que permite interpretar la rentabilidad del sector y conocer el futuro de la industria. Estos aspectos, son relevantes pero como ya se ha introducido anteriormente, este análisis clásico asume que en todo momento existe predictibilidad e incapacidad de maleabilizar el mercado y entorno.

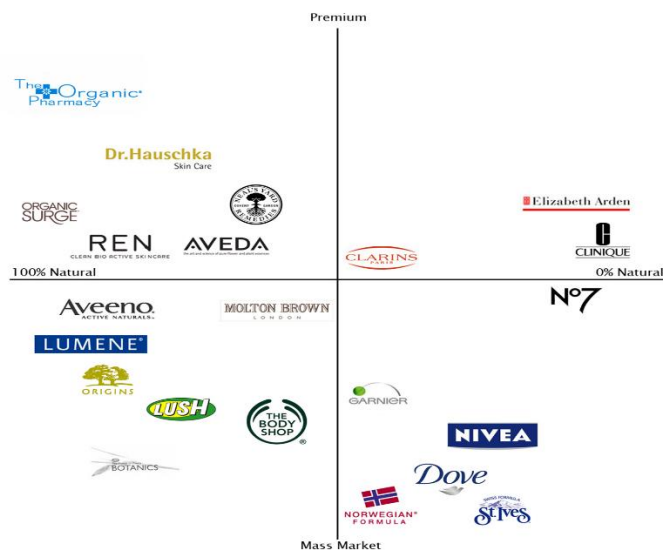
Analizados el entorno y la propia compañía, es el momento de abordar el mercado y cuáles son las principales características de este. Por el mercado, M. Porter nos apunta a la definición clara de quienes son los clientes a los que debe dirigirse la estrategia y cuáles son los atributos que estos valoran. El análisis del mercado se sustenta por lo que en Marketing se denomina segmentación y posicionamiento. El concepto de segmentación se define como la división de un conjunto de

consumidores en grupos pequeños y homogéneos que presentan actitudes y comportamiento similares y que responden de igual manera frente a los productos y servicios ofrecidos por la compañía. La segmentación del mercado tradicionalmente se ha caracterizado por la agrupación mediante variables sociodemográficas o geográficas pero cada vez más, algunas organizaciones se deciden por la realización de segmentaciones actitudinales o psicográficas.

Segmentación en mercados de consumo			
Geográfica	Demográfica	Psicográfica	Conductual
Nacionalidad	Edad		Beneficios esperados
Región	Sexo		Ocasión de compra
Tamaño de la ciudad	Ingresos	Estilo de vida	Tasa de uso
Densidad poblacional	Ocupación	Personalidad	Grado de lealtad
Clima	Tamaño de la familia	Actitudes	Lugar de compra
	Nivel de estudios		

Fuente: <http://gestionando-empresas.blogspot.com.es/2010/10/plan-de-marketing.html>

En cuanto al posicionamiento, este define como una empresa desea ser identificada por los consumidores del mercado y de tal manera buscar un espacio donde diferenciarse del resto de competidores.



Fuente: <https://matome.naver.jp/odai/2148746460789130501/2148747697798995603>

Por último y como paso previo a la definición de la estrategia, las organizaciones deben estudiar según el resultado de todo lo anterior cuales son los recursos y capacidades que se disponen para abordar con éxito lo definido y por tal motivo asegurar la consecución de los objetivos establecidos. Los recursos son todos los activos y medios que tiene la empresa y permiten entregar valor a los clientes como pueden ser los vehículos o los medios de producción mientras que las capacidades son las

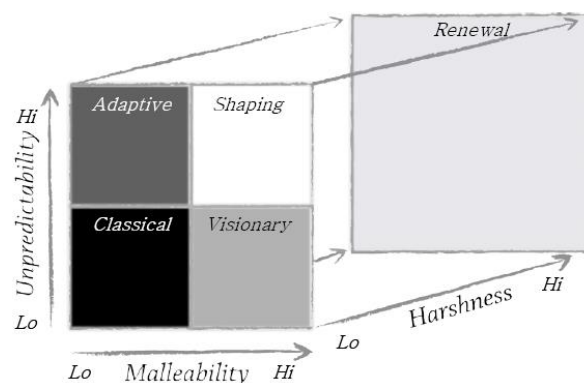
habilidades y facultades que permiten utilizar esos recursos de manera más eficiente y eficazmente que los competidores. Una vez diferenciados y analizados ambos aspectos, las organizaciones están en disposición de abordar la toma de decisiones estratégicas. Es en este momento cuando entra en juego la definición de ejes estratégicos y por consiguiente cuales son los objetivos a alcanzar mediante esos ejes definidos y establecidos para un periodo en cuestión.

5. Nueva Visión Estratégica

La nueva forma de abordar el proceso de reflexión estratégica, a diferencia del modelo clásico liderado por las teorías de M. Porter, se basa principalmente en eliminar el paradigma sobre el que se basa el modelo clásico de predictibilidad e inalterabilidad de los mercados. Mediante la eliminación de este paradigma e introducir que en algunas situaciones de mercado son impredecibles y que otras son maleables, se abre la posibilidad de abordar el proceso de reflexión estratégica con una visión más amplia donde aparecen 5 formas específicas que se describe en “Your Strategy Needs Strategy” escrito por Martin Reeves, Knut Haanaes y Janmejaya Sinha.

Estos cuatro escenarios estratégicos son detallados de la siguiente manera:

1. Clásica; predecible y fija
2. Adaptativa; impredecible y fija
3. Visionaria; predecible y maleable
4. En Desarrollo; impredecible y maleable



Fuente: Martín Reeves, Knut Haanaes y Jammejaya Sinha. “Your Strategy Needs a Strategy” – 1ª Edición, Harvard Business Review Press, 2016

La introducción de este nuevo paradigma altera la forma de aproximar la reflexión estratégica y la utilización de algunas herramientas que como se ha indicado anteriormente no han sido conceptualizadas para entornos impredecibles y/o maleables. Es por este motivo, que la aproximación de Reeves, Haanaes y Sinha es diferencial y permite elegir con mayor éxito una estrategia que permita a empresas consolidadas competir con aquellas startups que disponen de mayor velocidad y capacidad de cambio y adentrarse en espacios todavía no ocupados.

Según los autores, la toma de decisión y elección de la aproximación estratégica acertada se debe enfrentar previamente a la definición correcta de aspectos clave tales como comprender perfectamente el entorno, el tipo de aproximación estratégica seleccionada y la ejecución correcta de la estrategia. La definición del entorno es compleja dado que se debe entender si el entorno es en cierta medida maleable o no y si este se puede predecir o no. La percepción humana empuja a creer que los entornos son predecibles pero la realidad es que en muchos casos este es imposible de conocer. En cuanto a la selección, es importante conocer la situación de partida para poder elegir con efectividad que receta puede funcionar mejor. Pero si observamos los últimos estudios estratégicos, el 75% de los planes estratégicos no cumplen los objetivos establecidos y por consiguiente son un absoluto fracaso dado el error atribuido en la implantación.

5.1. 4 Modelos Estratégicos

En este enfoque alternativo se diferencian claramente según los conceptos de maleabilidad y predictibilidad 4 posibles modelos estratégicos a tener en consideración. Cada uno de ellos se sitúa en el cuadrante correspondiente variando la manera de abordar la reflexión y palancas a activar.

5.1.1. Clásico

En la visión clásica, tal y como hemos visto, el concepto de ventaja competitiva si es correctamente concebido es sostenible en el tiempo ya que no hay asimetrías de información y por tanto la empresa es conocedora de toda la información relevante aprovechando su conocimiento del mercado. En este modelo se debe analizar todas las variables descritas y por lo tanto definir el atractivo del mercado, establecer un plan de acción y ejecutar el mismo permitiendo obtener distancia relativa a los competidores. La idea estratégica central del análisis tiene su foco en el tamaño de las compañías y la cuota de mercado como elementos para mantener la ventaja competitiva.

La clave del modelo clásico se basa en crecer y aumentar el tamaño para generar economías de escala y de esta manera reducir los costes de producción y poder ofrecer más por menos. El concepto de escala permite a cualquier compañía obtener una ventaja frente a sus competidores. El tamaño aporta; mayores barreras de entrada dada la necesidad de mayor capacidad de financiación, reduce la capacidad de impacto de nuevos sustitutos, reduce el poder de los clientes y reduce la capacidad de los proveedores.

5.1.2. Adaptativo

La opción adaptativa considera que el entorno no es predecible ni maleable. La única manera de competir en entornos como este a través de una visión cortoplacista que permita realizar cambios mediante la experimentación. Las empresas que desean trabajar en entornos adaptativos deben ser capaces de trabajar cinco etapas clave; variar la estrategia según el momento y el entorno, elegir la correcta de aquellas analizadas, escalar y explotar la misma para maximizar la rentabilidad, iterar cada

una de estas para mantener la ventaja competitiva y no parar de probar nuevas ideas que permitan seguir adaptándose y manteniendo la ventaja adquirida con los competidores. Estos cinco pasos permiten a organizaciones que se encuentran en el tipo de entorno descrito mantener la distancia.

El éxito adaptativo se centra en la implementación de la agilidad al cambio y como esta se convierte en el ADN de la organización. La fórmula para aportar velocidad a la organización requiere de líderes y mandos intermedios que sean capaces de iterar los cambios y permitir lanzar alternativas al mercado en plazos más cortos que los competidores y consecuentemente satisfacer necesidades que otros no tienen capacidad de ofrecer. Pero para reducir lo que denominamos, *time to market*, se requiere de indicadores claros y fácilmente medibles para que los managers puedan tomar decisiones basadas en datos fiables y en definitiva variar la estrategia, seleccionar la correcta y escalar el resultado.

5.1.3. Visionario

En cuanto a la opción visionario, este se ajusta de manera perfecta cuando el entorno es predecible y a la vez maleable. Las empresas que deciden apostar por este modelo de estrategia son aquellas que se introducen primero mediante un nuevo producto, servicio o modelo de negocio. La predictibilidad del mercado se produce por la aparición de individuos capaces de crear una nueva realidad que genera nuevos espacio. La aproximación en este modelo se basa en tener la capacidad de visionar como alterar y predecir los mercados, construir el modelo de negocio o producto/servicio y escalarlo.

La palanca del modelo visionario se centra en llegar el primero y adelantar al resto de agentes del mercado a través de introducir las nuevas necesidades no descubiertas hasta entonces y que permiten mejorar la satisfacción de los consumidores. Este tipo de estrategia se caracteriza por requerir de un líder carismático y capaz de visualizar el futuro, pero también las organizaciones pueden entrenarse para impregnar una cultura visionaria mediante el correcto uso de la información, capacidad de innovación, transformación de la organización, impregnación de cultura y liderazgo emprendedor. La capacidad de innovar y ofrecer productos y servicios todavía no conocidos requiere que las organizaciones midan los tiempos con precaución, formulen la visión y establezcan el plan a ejecutar así como comunicar de manera extensiva para ganar cuota de mercado gracias a la aceptación de los clientes.

5.1.4. Transformador

Por último, el modelo transformador se fundamenta en que los mercados no son predecibles pero por el contrario estos son maleables. Esto indica que las organizaciones líderes bajo este paradigma son aquellas que trabajan y moldean la realidad antes de que la legislación este elaborada y constituida. Para tener éxito en este escenario, las empresas transformadoras requieren de la colaboración con otros agentes ya que uno no puede realizarlo de manera solitaria y necesita que los competidores no se movilizan antes de que se validen los productos, servicios o modelos de negocio. Para convertirse

en un agente transformador, la organización necesita impulsar a otros en su acompañamiento, crear plataformas de colaboración y evolucionar los modelos.

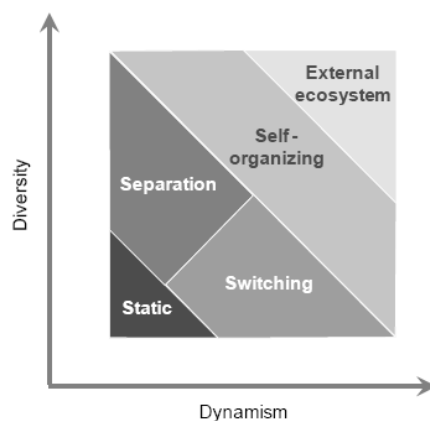
Para evolucionar hacia una estrategia transformadora todas las organizaciones requieren de capacidad de convicción y empoderamiento para que todos los grupos de interés desarrollen una visión conjunta y colaborativa que permita el desarrollo continuo, plataformas únicas que permitan a todos los miembros elaborar soluciones innovadoras y exportables a los agentes integrantes y escalar las soluciones encontradas permitiendo flexibilidad hacia los cambios externos.

La clave y etapa más difícil de un modelo transformador es la de reunir a los principales stakeholders y sumar el conocimiento de cada uno hacia el beneficio común, no solo aportando valor sino también relegando el beneficio individual por el beneficio del conjunto. Aun pareciendo una estrategia sencilla de implementar, esta es de las más difíciles dada la dificultad de reunir a todos los agentes necesarios y unificar una visión única que permita el éxito del conjunto.

5.2. Organizaciones Ambidiestras

Cada uno de los cuatro modelos desarrollados anteriormente encaja en escenarios totalmente diferentes pero las organizaciones actuales nunca están enfocadas en modelos estáticos o una única línea de negocio, producto o servicio. Martin Reeves, Knut Haanaes y Janmejaya Sinha describen este concepto como la capacidad de ser ambidiestros ya que requiere a la organización poder acometer reflexiones estratégicas bajo paradigmas totalmente diferentes al mismo tiempo. Las compañías actuales de cualquier industria y debido a la velocidad de cambio que existe, requieren de capacidad para poder analizar y aplicar diferentes estrategias en un momento específico y de esta manera superar a sus competidores. Según los estudios realizados, solamente cerca del 2% de las compañías analizadas son capaces de aplicar estrategias diferentes de las presentadas según las necesidades.

Para poder atacar y ejecutar dos estrategias diferentes en dos mercados o en dos productos a la vez obliga a que las compañías entiendan hasta que nivel existe cambio y dinamismo en los entornos ya que sin este conocimiento, la ejecución de la estrategia será un absoluto fracaso.



Fuente: Martín Reeves, Knut Haanaes y Jajmejaya Sinha. "Your Strategy Needs a Strategy" – 1ª Edición, Harvard Business Review Press, 2016

Dada las variables de cambio y dinamismo se abren 4 principales posibilidades para aproximar la reflexión estratégica y de esta manera poder elegir las óptimas. En este paso, el modelo canvas introducido por Osterwalder es perfecto ya que introduce todos los aspectos que las organizaciones tienen que reflexionar sobre su modelos de negocio y como con este poder disfrutar de ventaja competitiva.

En el caso de la opción de separación, las organizaciones tienen que tener la capacidad de poder enfocar dos o más estrategias de manera diferente y poder gestionar ambas de manera efectiva y eficiente para que las estrategias seleccionadas cumplan los objetivos establecidos. La forma más sencilla y que se ha venido utilizando desde principios de los años 90 es la total separación de los modelos y/o compañías y disponer de total libertad de movimiento.

Por otro lado, el modelo de cambio empuja a que las compañías tengan diferentes estrategias, estas se ejecuten según cambia el entorno y puedan establecer iteraciones continuas que permitan adaptarse de manera ágil y correcta a la nueva realidad. En sectores como la moda o tecnología donde el dinamismo de la industria es tan elevado se requiere de mayor flexibilidad y adaptabilidad.

Los entornos altamente diversos y dinámicos requieren que la propia organización trabaje con un objetivo común, el éxito mediante la aplicación simultánea de diversas estrategias a través de grupos de trabajo con capacidad de decisión que permita avanzar en la dirección acertada. Esta capacidad no es nada sencilla de trabajar en las organizaciones ya que requiere que la compañía se empodere hacia abajo y trabaje los resultados mediante la colaboración continua de los equipos.

Por último y como necesidad de competir en entornos híper complejos las, organizaciones requieren de generar un ecosistema de empresas colaboradoras que permitan crear valor y por consiguiente ventaja competitiva, aunque siempre teniendo presente los elevados costes de gestión y los riesgos asumidos por la organización. El incremento de costes se debe a la necesidad de crear entornos sostenibles que generen beneficio para todas las partes.

Como se puede observar y dentro de los diferentes escenarios que aparecen en el proceso de reflexión estratégica cabe diferenciar entre los 4 modelos estratégicos disponibles y el éxito de la unión de ambos.

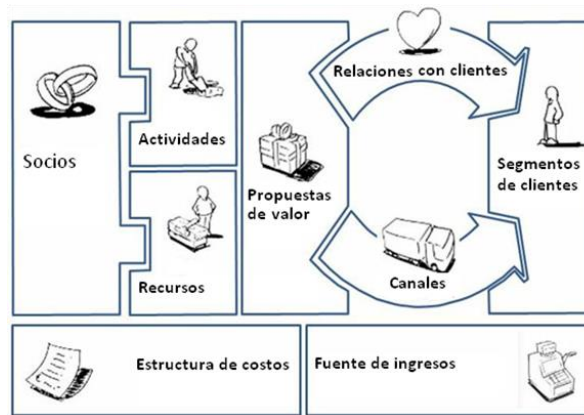
Dentro del proceso de reflexión estratégico, es importante elegir un modelo que permita la reflexión y empuje a los líderes de las organizaciones a poder extraer el máximo beneficio posible. Por esta razón y dada la multitud de modelos que existen, a continuación introducimos y desarrollamos el modelo Canvas como sistema innovador y capaz de desarrollar modelos de negocio y estrategias diferenciadoras de manera ágil y sencilla.

6. Modelo Canvas

El modelo Canvas, introducido por Alexander Osterwalder, es un modelo que encaja perfectamente para la implantación de estrategias innovadoras y por consiguiente modelos de negocio que permitan disponer de una ventaja competitiva mediante estrategias alternativas como se ha destacado con la visión transformadora, adaptativa y visionaria así como mediante la unión o fusión de diversas alternativas según las necesidades y el entorno. El modelo, según Osterwalder, es un lienzo donde se recogen los principales aspectos de mercado para la toma de decisiones de una manera simple, relevante y comprensible alejados de la complejidad de otros modelos. La bondad del modelo Canvas no es en si el modelo, el cual es realmente interesante, pero si la flexibilidad y creatividad que este aporta a la reflexión y creación.

El modelo, aun siendo extenso y con infinidad de aplicaciones, se centra principalmente en cuatro aspectos clave como son los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica. Mediante la revisión y formulación de estas cuatro áreas, toda organización es capaz de diseñar propuestas de valor claras para los clientes internos, para la posterior ejecución y la futura realidad en el mercado.

Los cuatro aspectos detallados se dividen en 9 módulos donde cada uno de ellos trata de diseccionar las principales clave del éxito o no de la estrategia a implementar. A continuación se dibuja el modelo de Osterwailder donde se visualizan cada uno de esos módulos y como interacción entre sí. Es especialmente interesante destacar como Osterwailder, divide el lienzo en dos áreas principales cada una de ellas movidas por conceptos tan diferentes como la lógica y las emociones, que no es nada más que lo mismo que hace el cerebro del ser humano entre hemisferio izquierdo y derecho.



<http://www.stepienybarno.es/blog/2014/03/02/canvas-para-arquitectos/>

6.1. Nueve Módulos Canvas

Los nueve módulos que conforman el modelo canvas hace un recorrido por los segmentos a los que la organización quiere atacar, la propuesta de valor diferencial a aportar, los canales a utilizar, las relaciones con los clientes, la fuente de ingresos, los recursos claves y actividades clave, las asociaciones clave y por último definir la estructura de costes a implementar. Estas nueve etapas, bien definidas y desarrolladas pueden permitir el éxito de la implantación y por consiguiente la ventaja competitiva y diferencial frente a los demás competidores que toda estrategia persigue.

6.1.1. Segmentos

La clave del éxito de cualquier estrategia es definir claramente quienes son los clientes tipo y como conseguimos generar atracción de manera vinculada a la venta de productos o servicios y de forma continuada. Los segmentos son grupos homogéneos de personas fácilmente identificables que tienen atributos y comportamientos comunes entre sí. Una vez identificados los atributos y descubiertas las necesidades que tienen los segmentos, la organización está en disposición de poder satisfacer sus necesidades y mejorar la experiencia de cada uno de ellos.

Cuando se realiza la segmentación, se debe comprender hacia quien se dirige el producto o servicio dado que existen multitud de posibilidades como es el mercados de masas, de nicho, diversificado, segmentado, multilateral, etc. Cada uno de ellos indica las necesidades específicas de los clientes, cuales son los canales necesarios, que tipo de relación requieren, cual es la rentabilidad estimada y que están dispuestos a pagar por la oferta presentada.

6.1.2. Propuesta de Valor

El factor diferencial que reciben los clientes cuando adquieren los productos o servicios de una compañía es lo que se denomina propuesta de valor. Esta no tiene por qué ser única frente a los competidores pero sí que debe contener algún aspecto diferencial y por consiguiente difícilmente replicable ya que debe ser la solución a un problema o necesidad que tienen los consumidores en la actualidad. Esta propuesta debe reunir características tanto cuantitativas como el precio o tamaño y

cuantitativas como la experiencia del cliente o los servicios postventa, pero pueden existir diferentes aspectos que pueden apalancar la propuesta de valor como son la innovación, la novedad, la personalización, el diseño, el precio, el estatus, la marca, los costes y un sinfín de propuestas que son definidas por la compañía.

Toda propuesta debe adaptarse a lo que realmente necesita el cliente y esta debe ser continuista en el tiempo y ser real ya que los consumidores valoraran el cumplimiento de sus expectativas con la experiencia percibida.

6.1.3. Canales

La elección que toma la organización para comunicarse con los clientes o segmentos y ofrecer la propuesta de valor diseñada es lo que se denomina canal. Las funcionalidades de los canales es múltiple, pero de manera resumida estos permiten a los segmentos conocer y comprar los productos y servicios ofrecidos, conocer y validar la propuesta de valor e interactuar de forma continua de los clientes con la compañía durante el pasillo de cliente.

La elección de canales por las compañías debe regir características como la tipología de canal elegido, descripción del pasillo del cliente y la fórmula de contactar con cada cliente en cada momento. Los canales se pueden diferenciar entre propios o terceros desarrollados y gestionados por otros agentes. Los primeros aportan un valor diferencial ya que estos son claramente únicos y se encuentran perfectamente alineados con la propuesta de valor y reportan márgenes muchos más elevados que los segundos, los cuales no son gestionados por la compañía y de tal manera con menor influencia hacia los consumidores.

6.1.4. Relaciones con los clientes

Como el propio nombre indica, las compañías deben decidir qué tipo de relación quiere que tenga el cliente cuando interactúa con ellas y cuáles son las sensaciones que debe percibir. Esta relación debe permitir captar nuevos clientes, fidelizar clientes actuales y por consiguiente incrementar las ventas y margen bruto. Toda compañía debe considerar la relación como base de la experiencia que vive el cliente.

La forma de relacionarse con el cliente está alineado con los segmentos a los que ataca, con la propuesta de valor diseñada y con los canales seleccionados. Esta puede ser muy diferente y puede basarse en modelos tales como la asistencia personal, asistencia exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, colectivos y demás opciones que se pueden diseñar.

6.1.5. Fuente de Ingresos

La única manera de demostrar el éxito de la estrategia diseñada y por consiguiente del modelo de negocio implantado es la monetización de los productos y servicios que se ofrece a sus segmentos, a través de una propuesta de valor diferencial, mediante los canales y las relaciones establecidas. La selección de como monetizar la venta de los productos y/o servicios ofrecidos debe considerar si el cliente únicamente realiza transacciones puntuales o si por lo contrario estos realizan transacciones periódicas.

Dentro de las posibilidades de monetización, existen diversas opciones como pueden ser la venta de activos, cuota por uso, cuota por suscripción, préstamo o leasing, licencias, freemium, mediación, publicidad y demás opciones que surgen según del modelo seleccionado. Las fuentes de ingresos requieren de una fijación de precios y estos pueden ser de dos tipologías, fijos o dinámicos. Los fijos son aquellos que independientemente de los cambios del entorno son establecidos desde un momento estático y no varían hasta su propia revisión. Los precios dinámicos son aquellos que varían según las situaciones de mercado o acciones como los efectos de negociación, rentabilidad o demanda a tiempo real.

6.1.6. Recursos Claves y Actividades Clave

Los recursos claves son aquellos activos más importantes que tiene una organización para desarrollar el modelo diseñado. Estos recursos son clave dado que soporta la entrega de la propuesta de valor hacia los segmentos seleccionados. Cada modelo requiere de recursos clave diferentes y estos pueden ser físicos, intelectuales o humanos y ya sean en propiedad o alquilados.

- Los recursos físicos son aquellos claramente identificables como son las instalaciones de fabricación, edificios, sistemas y demás activos.
- Los intelectuales son los identificables como la marca, patentes, información de los clientes.
- Los recursos humanos son las personas que permiten la entrega de la propuesta de valor.
- Los recursos económicos son los necesarios para apalancarse frente a operaciones de futuro y según qué modelo, estos son necesarios para permitir obtener ventaja competitiva.

Las actividades clave son las acciones necesarias que debe llevar una organización para entregar la propuesta definida. Estas actividades clave deben estar relacionadas con los recursos clave definidos anteriormente ya que deben estar alineadas para conseguir el éxito del modelo implantado. Las actividades se pueden dividir en las enfocadas a la producción, resolución de incidencias y de plataforma.

- Las de producción están enfocadas en el diseño, fabricación de los productos y servicios a entregar.
- Las de resolución de incidencias son aquellas que buscan resolver problemas de los segmentos atacados.
- Las de plataforma son aquellas que apalancan su éxito en base a sistemas, softwares o plataformas de contactos.

6.1.7. Asociaciones Clave

Las asociaciones clave son la red de proveedores y socios que permiten el éxito de la propuesta ofertada. Todas las organizaciones deben buscar socios que aporten aquellos recursos no innatos en la organización y que promuevan la ventaja competitiva frente a terceros. Existen multitud de formas de asociarse como las alianzas estratégicas, las joint ventures, las relaciones cliente-proveedor y las llamadas de cooptación que buscan unir a competidores en busca de soluciones únicas. Los motivos que lleva a buscar asociaciones clave que permitan distanciarse son tales como la búsqueda de economías de escala, disminución de riesgos y adquisición de recursos diferenciales. Las economías de escala como se ha indicado anteriormente es la palanca de la estrategia clásica pero nunca debe dejarse de lado en el resto de estrategias tipo ya que es la única forma de producir cada unidad a menor coste. La reducción de la incertidumbre es una fórmula utilizada desde los inicios ya que permite con la unión de diferentes empresas reducir los cambios futuros que puede sufrir el sector o industria. Por último, la compra de recursos y/o actividades es otra fórmula para obtener distancia ya que las empresas no pueden disponer siempre de todos los recursos y actividades.

6.1.8. Estructura de Costes

Al igual que los ingresos, la organización debe decidir la estructura de costes que desean implantar para soportar los resultados de la compañía y generar que estos sean sostenibles en el tiempo. Los costes tal y como explica Osterwalder, “son fácilmente calculables si las actividades clave, recursos clave y asociaciones clave están definidas y alineadas”. Las estructuras de costes son diferentes según sectores pero también diferentes entre empresas de la misma industria ya que la forma de estructurar los costes no tiene por qué ser igual.

La fórmula de establecer los costes varía según la propia estructura; costes y valor. Y también según las características de estas; fijos, variables, escala y de campo.

- **Estructura:**
 - *Costes*
Esta fórmula está basada en reducir al máximo los costes y proporcionar una propuesta de valor de bajo precio.

- *Valor*
Los modelos donde basan su propuesta en la generación de valor los costes no son la principal preocupación del modelo.
- **Características**
 - *Fijos*
Los costes fijos son aquellos que deben incurrirse independientemente de la cantidad de volumen creada o entregada.
 - *Variables*
Los variables al contrario son los que van relacionados con las unidades producidas y por consiguiente solo afectaran cuando existe producción de bienes o servicios.
 - *Escala*
Como hemos visto, son aquellos costes que se reducen al incrementar el tamaño productivo.
 - *De campo*
Son los costes fijos que se reducen según la compañía incrementa su tamaño ya que consigue redistribuir los mismos entre más ventas.

Como se puede observar, mediante estos nueve módulos o etapas de análisis, toda organización puede implantar su estrategia mediante el modelo de negocio que mejor encaja. A continuación, se va a introducir una empresa americana de nueva creación en el mundo del seguro donde podemos introducir todos los conceptos analizados y como estos encajan de manera perfecta.

7. Lemonade: Caso de Éxito

Lemonade, startup aseguradora Americana, salió a la luz el pasado 2016 en Nueva York revolucionando el mercado asegurador americano y siendo un actor principal de los nuevos modelos de negocio de la industria aseguradora o como se denomina, Insurtech.

Daniel Schreiber y Shai Wininger, fundadores de Lemonade, emprendedores y creadores de la disrupción de mercados y modelos tradicionales con la aplicación de nuevas tecnologías se dieron cuenta de la enorme oportunidad de mercado que existía en el sector asegurador americano actual, 4.6 trillones de dólares. Ambos, creadores de las nuevas tecnologías y la economía conductual o del comportamiento buscaron alinear ambos conceptos y adentrarse en el mundo asegurador ofreciendo productos ajustados a las necesidades de las nuevas generaciones desde la generación baby boomers hasta la misma generación z, siempre entendiendo que la permeabilidad se incrementa según se avanza en la línea generacional.

Los fundadores de Lemonade han conseguido levantar en diferentes rondas de financiación hasta los 60 millones de dólares, lo cual indica la credibilidad que tienen tanto las personas que han creado este nuevo modelo de negocio como la definición estratégica elaborada y que ha supuesto la confianza

de grande firmas de inversión como son Sequoia Capital, XL Innovate, Thirve Capital, Tursk Ventures, GV. La financiación obtenida está permitiendo a Lemonade impulsar su crecimiento acelerado y poder competir en un mercado gestionado principalmente por los grandes jugadores.

El top diez de organizaciones del sector asegurador americano esta compuesto por liderado por empresas globales como Metlife, Prudential, Berkshire, AIG, New York life, TIAA, Lincoln Financial Group, Aegon, Manulife Financial, State Farm Group. Los principales grupos disponen de un total de 4,5 trillones de dólares en activos lo cual nos indica del peso e importancia que tiene este en el producto interior bruto del país, lo cual representa el 31% de producto interior bruto generado por el país.

Aun sabiendo de la tradicionalidad, opacidad e inmovilidad ante el cambio de la industria aseguradora, Lemonade así como otras startups como Cuvva, Guevara, Trov, Green Life Insurance, Oscar y demás organizaciones revolucionarias están alterando la situación de un mercado tan tradicional como este.

7.1. “Forget Everything You Know About Insurance”

Olvídate todo lo que conoces sobre los seguros es la propuesta de valor de Lemonade. Esta propuesta no es banal y es una forma única y diferencial de postularse como alternativa fiable frente a los jugadores tradicionales presentados en el punto anteriormente.

Lemonade nació como compañía aseguradora del estado de Nueva York en el ramo de multirriesgos y convenció desde sus inicios por su propuesta trasgresora ya que todo su modelo gira alrededor de dos conceptos como son el uso de las nuevas tecnologías y la aplicación total de la economía del comportamiento. Pero la compañía no es solamente una propuesta tecnológica novedosa sobre modelos tradicionales, sino que ha rediseñado todos los aspectos de la cadena de valor y por lo tanto rediseñar los seguros y la experiencia que vive el cliente durante cada uno de los puntos de contacto, así como trabajar en hacia una posición cercana y no tan apartada como se sitúa en la actualidad.

Según los recientes estudios de Edelman Group, la confianza depositada en el sector financiero es de las más bajas. Este índice nos dice que solamente el 52% de los encuestados tienen depositada la confianza en el sector asegurador y por consiguiente en las empresas que lideran el sector en cuestión. Esta situación ha llevado a Lemonade a establecer un posicionamiento diferencial frente al resto de sus competidores apostando por la transparencia, cercanía, alineación de las necesidades y valores de los clientes reduciendo la sensación de lucro no responsable que tiene la industria. Es por esto que se auto determinan como una empresa que alinea los intereses con los clientes.

Las claves, como se ha destacado que permiten el éxito del modelo de negocio y por consiguiente aterrizar la estrategia definida es la utilización de las nuevas tecnologías, la aplicación de la economía del comportamiento y centrar al cliente como base del éxito. Si nos adentrarnos en la aplicación tecnológica en la industria aseguradora, observamos que las principales organizaciones están

encaminadas a la aplicación de soluciones innovadoras que permitan aportar beneficios a sus clientes eliminando los puntos de dolor que estos sufren durante la interacción continua. Lemonade está basada en una solución sencilla y fácilmente aplicable, la solución móvil como base del éxito permite a todos los clientes estar conectados para realizar cualquier interacción dentro de la propia cadena de valor. Desde la solución móvil, todos los clientes pueden conocer todo lo necesario sobre las soluciones aseguradoras aportadas; solicitud de oferta, aceptación y alta, baja de los actuales seguros, definición clara de las condiciones particulares y de las coberturas cubiertas y no cubiertas, posibilidad de incrementar las coberturas y de reducción de coberturas, gestión de siniestros y gestión de baja de la póliza. Como se observa, desde una única solución el cliente tiene la posibilidad de gestionar su póliza de seguro de manera ágil, sencilla, intuitiva y cercana, conocer las condiciones de la misma y la gestión diaria. Pero la tecnología utilizada no se basa únicamente en el uso de las soluciones móviles sino que también introduce tecnologías como el big data, analytics e inteligencia artificial.

Dan Ariely, Doctor en Psicología y Economía del Comportamiento de la Universidad de Duke y Chief Behavioral Offices de Lemonade, lidera en base a todo su extenso conocimiento en esta materia la nueva propuesta de valor introducida. Este es un claro ejemplo de como una organización ha basado su estrategia y modelo de negocio alrededor de una figura clave que permite apostar por una realidad no anteriormente aplicada en esta profundidad. La economía del comportamiento es un concepto relativamente nuevo y sobre el cual autores como Amos Teversky, Daniel Kahneman, Ron Dembo, Colin Camerer o Dan Ariely han escrito desde 1970. La economía del comportamiento explica como las personas, a diferencia de la teoría económica clásica, toman decisiones en base a aspectos no racionales, con elevado carácter emocional e influenciado por lo estímulos percibidos que provoca variaciones en el resultado racionalmente esperado. En este sentido, se demuestra claramente que dadas estas condiciones irracionales, los individuos no maximizan los resultados de sus acciones dadas la complejidad psicológica.

Como explica D. Ariely en su publicación de HBR “The End of Rational Economics”, el experimento llevado con un grupo reducido de personas demuestra que las decisiones no son basadas en aspectos tangibles ya que en dos situaciones diferentes las decisiones acometidas y los pesos de las personas vinculadas en estas variaban por la introducción de la palabra gratis en la oferta. En este sentido y de manera pragmática, otro estudio llevado por Dan Ariely demostró que la mayoría de las personas que trabajan solas tienen la tendencia a engañar si se ofrece la oportunidad.

Las observaciones de D. Ariely y demás académicos demuestran que la felicidad de los consumidores esta positivamente correlacionada a los resultados obtenidos por estos en una transacción y cualquier aspecto negativo percibido incrementa la insatisfacción y reduce los índices de fidelización de las compañías y/o marcas. Los experimentos actitudinales nos llevan a conclusiones claras sobre aspectos tan sensibles como son el precio, el lanzamiento de nuevos productos y la propia comunicación y enfoque cliente. Un ejemplo práctico que destaca D. Ariely es el efecto positivo que

tuvo Apple con sus clientes en el momento del lanzamiento del primer iPhone y como un cambio de precio generó una sensación positiva en sus clientes percibiendo lo barato que era el nuevo precio. Pero no solo es clave la percepción del precio por parte de los consumidores, sino que el propio lanzamiento y establecimiento del producto aumentado tiene que tener en cuenta la psicología del consumidor y como esta puede rechazar una mejora de producto no bien comunicada u ofertada.

La acción clave que se ha implantado en Lemonade es la activación de la economía del comportamiento y de esta manera intentar conquistar a los clientes emocionales, miopes y altamente distraídos. Esta gestión y según palabras de D. Ariely se ha realizado alineando los intereses de la compañía y de sus clientes mediante la introducción de un beneficio social que es destinado a causas sociales seleccionadas por los clientes. Esto no significa que la compañía no busque el beneficio propio ni que deje de obtener rentabilidad pero el modelo diseñado permite alinear ambos conceptos y permitir ofrecer un valor diferencial frente a sus competidores.



Fuente: www.lemonade.com

Solo en los primeros ocho meses de vida, el equipo de lemonade ha sido capaz de superar las cifras inicialmente establecidas para el 2017, según comunican a través de su blog, www.lemonade.com/blog, donde de manera continua y transparente, se comunican con el mercado y sus clientes ofreciéndoles datos relevantes del éxito o no de la organización. Los datos más interesantes que se desprenden según han pasado los primeros ocho meses y un año son:

- El número de pólizas ha crecido el 5,300% pasando de las 263 pólizas iniciales hasta las 14,315 pólizas en Mayo del 2017.
- Se identifica un elevado número de fugas de clientes de compañías tradicionales hacia Lemonade.
- El perfil sociodemográfico se sitúa entre los 25 y 45 años pero sorprendentemente un 2% son mayores de 65 años.
- El 27% de los siniestros recibidos han sido reembolsados de manera instantánea gracias al sistema de inteligencia artificial llamada AI Jim.

- El siniestro más rápido fue gestionado en 3 segundos, tardando más en transferir el dinero que en aceptar el propio siniestro.

Estos son solo algunos indicadores relevantes, pero suficientes para entender el camino tomado por la compañía y comprender que la relevancia del modelo aplicado y futuro éxito.

8. Lemonade: Aplicación Estratégica y Modelo Canvas

Los datos de Lemonade dejan entrever que este es un modelo asegurador disruptivo y en camino de ser referente a nivel global como lo son Uber, Airbnb, Tesla, Apple, Amazon o Google en sus respectivas industrias. El éxito se basa en dos decisiones clave como son la definición estratégica y el modelo de negocio a implantar.

Profundizando en la primera y siendo conocedores de los diferentes modelos estratégicos presentados previamente, clásico, adaptativo, visionario y en desarrollo, se puede poner en análisis desde una visión práctica. Dentro del marco estratégico, el sector asegurador es un sector altamente regulado donde el foco está puesto en salvaguardar los intereses de los clientes. Este control caracteriza al sector por tener un entorno en la mayoría de los casos predecible y donde las organizaciones tienen capacidad moldear el entorno. Pero es clave comprender que esta situación también depende de las capacidades de cada organización y como la organización enfoca establecer la ventaja competitiva frente a los competidores.

Lemonade ha tomado una posición estratégica adaptativa y visionaria utilizando el concepto ambidiestro. Como se visualiza, Lemonade se encuentra aplicando dos líneas estratégicas que le permiten disponer de una ventaja competitiva frente a los gigantes competidores históricamente establecidos y con elevada permeabilidad en el sistema. La aplicación de la economía del comportamiento en un sector con tan poco valor percibido por los clientes y la introducción de las principales tecnologías ha permitido penetrar el mercado a una velocidad infinitamente superior a sus competidores y ofrecer productos y servicios alineados con los intereses y necesidades de los clientes. La aplicación de la economía del comportamiento en un sector con uno de los peores índices de satisfacción permite a la compañía identificar y alinear las necesidades de ambas partes y ofrecer un mayor valor emocional. Por supuesto que algunos competidores utilizan la economía del comportamiento como palanca estratégica, pero nadie lo realiza desde el máximo conocimiento como lo ha realizado Lemonade de la mano de D. Ariely. Pero no solo la aplicación de la economía del comportamiento es clave, sino que también es de elevada importancia como han aplicado las nuevas tecnologías y como han construido su propuesta de valor alrededor de las mejores y más avanzadas tecnologías. La aplicación de las nuevas tecnologías lleva a Lemonade a ofrecer un servicio solicitado por las nuevas generaciones X, Millennial y Z pero como se desprende de los análisis de compra, hasta la generación baby boomers se han sentido atraídos hacia un modelo diferenciador y único.

Entendida la reflexión estratégica de Lemonade y como esta encaja en el modelo visionario y adaptativa, la utilización del modelo canvas permite comprender mejor el modelo de negocio introducido y las palancas clave en cada uno de los nueve eslabones.

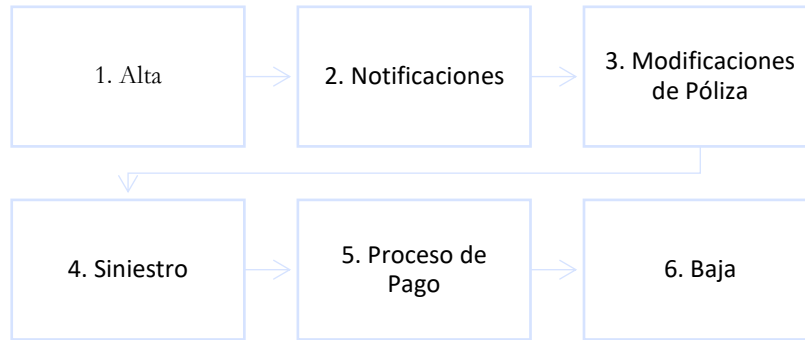
Segmento	El segmento atacado es el urbanita con capacidades tecnológicas que buscan rapidez y resoluciones ágiles, así como sentirse alineado con la responsabilidad social definida. La estrategia es clara sobre un segmento específico aunque luego accedan clientes de otros segmentos inicialmente no atacados por la compañía.
Propuesta de Valor	La propuesta de valor se basa en precios conformes a la realidad de cada individuo aplicando tecnología como big data, analytics, inteligencia artificial, participación del individuo en parte del valor creado y transparencia y naturalidad en todo el proceso.
Canales	El canal utilizado para comunicarse con los clientes es a través de una APP con sistema de comunicación continua mediante bots. El canal como se observa es directo y de autoservicio.
Relación con el Cliente	La relación que mantiene Lemonade con sus clientes es un mix de autoservicio con creación colectiva. Ambas encajan perfectamente ya que el cliente se auto realiza la póliza y después decide contribuir en la comunidad deseada.
Fuente de Ingresos	La fuente de ingresos de la compañía sigue siendo las mismas que cualquier organización aseguradora. Asigna primas según los riesgos directos del cliente y los riesgos exógenos independientes pero que elevan el grado de riesgo. El pago de la prima puede ser mensual, trimestral o anual y al finalizar el año se devuelve al asegurado parte del beneficio para que sea destinado a asociaciones terceras.
Recursos Clave	Los recursos son en la mayoría de carácter humano. Desde el ámbito tecnológico liderados por Shai Wininger, co-fundador y Chief Lemonade Maker, y en el ámbito de la economía del comportamiento con Dan Ariely, Chief Behavioral Office. Por supuesto que existen recursos técnicos, económicos e intelectuales pero la base del éxito creado es en la introducción del conocimiento de ambas figuras.

Actividades Clave	Las actividades clave de la organización se centran en la plataforma (APP) como única forma de contratación y gestión, así como en los sistemas tecnológicos que permiten ajustar las primas al riesgo real que tiene cada individuo.
Asociaciones Clave	Las asociaciones clave que permiten cumplir parte de la propuesta de valor diseñada es el acceso a bases de datos de terceros y de mercado específicas que permiten la utilización de algoritmos e inteligencia artificial para el cálculo de las tarifas así como la mitigación del fraude. Estas asociaciones permiten a la organización a buscar la optimización, la reducción de riesgos y la fidelización de los clientes.
Estructura de Costes	La estructura de costes es similar a una empresa aseguradora tradicional pero en menor escala ya que la introducción de las nuevas tecnologías en todo el proceso, desde el alta hasta el siniestro y consecuente postventa, elimina todos los procesos grasa generados en las aseguradoras tradicionales.

9. Lemonade desde la Experiencia de Usuario

Desde la introducción del plan estratégico de Meridiano en el año 2012, la exploración tecnológica y de innovación ha sido un eje estratégico que nos ha llevado a invertir en empresas tecnológicas de diferente índole pero con foco asegurador como plataforma de aprendizaje, crecimiento y adaptabilidad a las nuevas realidades. Esta estrategia nos llevó a tener al CMO de la compañía en Nueva York colaborando con una participada, Coverwallet, durante un periodo de 6 meses. Durante la estancia del CMO, y dada la necesidad de contratar un seguro de multirriesgo este decidió darse de alta una póliza de multirriesgos con Lemonade por dos propósitos claro; fórmula de aseguramiento y capacidad de aprendizaje de un nuevo agente del mercado asegurador.

En ese momento el conocimiento que se tenía de Lemonade era limitado pero se entendía que el posible éxito futuro de Lemonade no solo debía ser por la correcta selección de la estrategia, del modelo de negocio, del uso de las nuevas tecnologías, la introducción de la economía del comportamiento, la compartición de los beneficios entre el cliente y la compañía, sino que el éxito vendría de la interconexión de todos los puntos provocando un experiencia de cliente excelente, continua, eliminando los puntos de dolor y generando momentos WOW. Realmente la experiencia vivida fue única y enriquecedora de la nueva realidad. Para explicar mejor cada momento vamos a seguir un pasillo de cliente estándar que nos guíe por los momentos que el CMO de Meridiano vivió.



<p>Alta</p>	<p>El alta de la póliza de multirriesgos se realiza de manera completa a través de la APP que ponen a disposición después introducir los datos básicos como son el nombre, apellido y correo electrónico, dirección, selección de coberturas y capitales de las coberturas que seleccionadas.</p> <p>Toda la documentación de la póliza se encuentra almacenada y disponible en la aplicación. La firma se recoge directamente desde la aplicación eliminando cualquier tipo de documentación física. Como se observa no se realiza entrega de los condicionados generales o particulares.</p> <p>Antes de lanzar el precio de la cobertura de multirriesgos, el sistema comienza un análisis con big data y diferentes algoritmos que arrojan la prima final que reúne las características de los riesgos directos del cliente y de la vivienda asegurada.</p>
<p>Notificaciones</p>	<p>Todas las notificaciones que Lemonade necesita enviar las realiza directamente desde la aplicación y de manera automática. Por supuesto que si el cliente necesita ponerse en contacto con ellos lo puede hacer directamente desde la aplicación o mediante una llamada telefónica donde el trato es cercano y amigable pero el bot interno siempre está atento a las necesidades; parecen más unos compañeros o amigos que un propio centro de atención telefónica.</p>
<p>Modificaciones de Póliza</p>	<p>Al igual que las notificaciones, estas se realizan de manera transparente y sencilla mediante la aplicación una vez seleccionadas las coberturas que se desean incluir dentro de la póliza. De forma clara se detallan todas las garantías y el significado de cada una de ellas, lo que permite comprender de una manera clara el propósito de cada una de ellas.</p>

<p>Siniestro</p>	<p>Si lo anterior ya es novedoso, aquí es donde empieza la magia que se ha explicado anteriormente. Al producirse el siniestro, lo primero que se debe hacer y te indican como, es la de realizarse un video argumentando el siniestro y las causas del mismo. Previo al envío del video, Lemonade obliga al cliente a firmar una declaración responsable y vinculante donde afirma que el siniestro ocurrió tal y como se comunicó y que no se está mintiendo o realizando fraude. Como vemos se introduce un concepto claro de economía del comportamiento ya que el cliente debe acreditar y confirmar que lo indicado es cierto.</p> <p>Una vez grabado y enviado el video así como aceptadas las condiciones, el video es analizado por los sistemas internos donde no solo revisan lo que el cliente argumenta, sino también como lo ha argumentado, el tono de voz, la postura, los gestos y demás aspectos físicos que transmitimos en la conversación y que de alguna manera se pueden parametrizar para saber si el individuo está faltando a la verdad.</p> <p>Aun analizado el video y en caso de que existan dudas, un agente físico se pone en contacto con el cliente para entender mejor el siniestro y proceder a la gestión mediante la aceptación o negación del mismo.</p>
<p>Proceso de Pago</p>	<p>Aceptado el siniestro y en el mismo momento, ya sea mediante la conversación telefónica o la aplicación, se solicita si la transferencia debe ser realizada a la cuenta existente u otra alternativa. En caso de que se deba reemplazar algún bien dañado, como por ejemplo fue en la experiencia vivida por el CMO de Meridiano, se le envía al cliente por Amazon y de manera urgente el mismo artículo.</p>
<p>Baja</p>	<p>En el caso de que el cliente desee darse de baja, este solo debe realizar la operación mediante un clic en la aplicación y sin tener que declarar más que el motivo que le lleva a tomar la decisión de desvinculación.</p>

La experiencia del cliente es extremadamente única y con un foco claro, la atención preferente y excelente eliminando los momentos de dolor incensarios y que provocan frustración y rechazo hacia la compañía y/o marca. Tanto el momento de declaración como de pago es con foco cliente y asumiendo que puede existir fraude pero que ese es reducido por la empatía y conexión vivida con el cliente. Todo el proceso es gestionado en tiempo real provocando que como se ha indicado anteriormente, se pueda gestionar un siniestro en tres segundos.

En el caso del CMO de Meridiano, este declaró el siniestro la noche del día 1 de noviembre a las 21:00 pm y le comunicaron telefónicamente a las 21:20 pm que el siniestro era aceptado y procedían al pago del siniestro o reemplazo del bien dañado. En este caso específico, al ser inquilino de una vivienda, solicitó paralizar el pago o reemplazo hasta consensuarlo con el propietario, pero el mismo día 2 de Noviembre recibió una notificación a las 08:00 am recordándole que debía conversar son el propietario para solucionar el siniestro. La misma tarde del día 2 de noviembre tenía en el domicilio el bien reemplazado. Y con solo seis meses de antigüedad y un siniestro declarado, el proceso de baja fue tan ágil que fue gestionado en 2 minutos.

El modelo de negocio introducido por Lemonade es toda una revolución en el sector asegurador, no solo por el trato prestado sino también por la gestión y rapidez de solución aportada. Si el proceso vivido es más que innovador, no lo es menos la nueva funcionalidad introducida a finales de septiembre “Zero Everything”, donde se elimina la sensación negativa cuando el cliente debe reportar un siniestro y se eliminan los incrementos de primas por siniestralidad elevada. Para trabajar esta mejora se ha introducido toda la capacitación de AI Jim, el motor de inteligencia artificial de Lemonade que permite conocer mejor a los clientes, crecer con ellos y no penalizar por usar las coberturas del seguro contratado.

Como se observa, lemonade consigue revolucionar el mercado asegurador e ir mejorando mediante la innovación incremental de manera continua.

10. Conclusión

La actual velocidad de cambio en la que se encuentran sumergidas todas las industrias hace necesario introducir nuevas fórmulas de reflexión estratégica porque como nos introducen en “Your Strategy Needs a Strategy” Martin Reeves, Knut Haanaes y Jammejaya Sinha, la realidad a la que se enfrentan las organizaciones debe ser atendida desde un prisma diferente y que permita aumentar las capacidades reflexivas. El análisis clásico continúa siendo aceptado y válido siempre que se aplique en entornos fácilmente predecibles y con baja capacidad de maleabilidad pero la realidad actual indica que se debe ampliar la muestra y considerar entornos opuestos e intermedios al clásico.

Los nuevos modelos arrojan la nueva realidad estratégica que las organizaciones deben tener en cuenta durante los periodos de reflexión y construir estrategias más acertadas y adecuadas a la verdadera realidad en la que se encuentran. No solo es importante comprender la existencia de nuevas posibilidades sino también atender a la posibilidad de mezclar varias opciones y de esta manera atacar cualquier situación de negocio, de sector, de mercado que requieran de pensamiento diferente. Pero si el análisis es clave para identificar y diseñar las mejores estrategias posibles que permitan el éxito y por consiguiente incrementar la ventaja competitiva, más importante es la correcta implantación de la estrategia.

El modelo Canvas, introducido por Alexander Osterwalder, es un modelo ideal para desarrollar modelos de innovación ya que de una manera clara y sencilla se abordan las diferentes etapas necesarias para implantar un modelo de negocio con éxito. El lienzo, como explica y detalla Osterwalder, permite trabajar con practicidad y de manera visual las claves futuras de las organizaciones y reducir el número de planes estratégicos fracasados.

El claro ejemplo de los modelos presentados se plasma en el modelo introducido por Lemonade en EEUU. La aproximación y formulación estratégica alternativa y la aplicación del modelo canvas ha permitido a la organización disponer de una ventaja competitiva que todos los competidores desean reducir ya que se observa a Lemonade como una amenaza real y con elevado potencial de disrupción continua. Todas las organizaciones aseguradoras están luchando en incrementar las experiencias vividas por los clientes y generar momentos WOW que permitan incrementar la fidelización de las carteras y cubrir las necesidades que tienen los consumidores aplicando las nuevas tecnologías y aportando valor emocional común.

Las organizaciones establecidas deben prestar atención a los nuevos agentes pero también a las nuevas fórmulas estratégicas para intentar adaptarse a la nueva realidad de mercado y no perder la distancia competitiva que tienen en la actualidad frente a los nuevos entrantes.

11. Bibliografía

Martin Reeves, Knut Haanaes y Jammejaya Sinha. “Your Strategy Needs a Strategy” – 1ª Edición, Harvard Business Review Press, 2016

Alexander Osterwalder. “Generación de Modelos de Negocio” – 14ª Edición, Ediciones Deusto, 2014

Lemonade (01/10/2017). “<https://www.lemonade.com/>”.

Dan Ariely. “Three Questions of Behavioral Economics” – 10/07/2010. Disponible en <http://danariely.com/2010/07/10/three-questions-on-behavioral-economics/> .

Dan Ariely. “The End of Rational Economics” – 01/08/2009. Disponible en “<https://hbr.org/2009/07/the-end-of-rational-economics>”.

The Financial Brand. “Lemonade: The Mobile-Based, AI-Fueled Insurance Industry Disruptor” – 02/03/2017. Disponible en <https://thefinancialbrand.com/63583/insurtech-p2p-disruption-ai-lemonade/>.

Deidre H. Campbell “Trust in Financial Services – Edelman trust report” – 21/03/2017. Disponible en <https://www.edelman.com/post/accelerating-trust-in-financial-services/>.

Sun Tzu. “El Arte de la Guerra” – 2012.

Michael E. Porter “Estrategia Competitiva” – 2009.

John Von Neumann, Oskar Morgenstern. “Theory of Games and Economic Behavior” – 1ª Edición, Princeton university Press, 1944.

Julia Solan. “Learning to Think Strategically” – 3ª Edición, Routledge, 2017.

Coca-Cola (01/10/2017). “<https://www.cocacolaespana.es/informacion/vision-mision-valores>”

Axxa (01/10/2017). “<https://www.axa.es/acerca-axa/grupo-axa-nuestra-vision-mision-y-estrategia>”.

Xavier Gimbert. “Pensar Estratégicamente” – 1ª Edición, Deusto, 2010.

Jorge Tarziján. “Fundamentos de Estrategia Empresarial” – 4ª Edición, Edicionesesuc, 2013.

12. Anexos

Anexo 1:

