

Puntuación y Evaluación de la Innovación

5 de marzo de 2020



Descripción

- A. La importancia de la Innovación
- B. Definición de Innovación
- C. Puntuación de la Innovación
- D. Cómo traducir la puntuación de la Innovación
- E. Perfil de Negocio

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 pueden obtener una ventaja competitiva al mejorar las eficiencias a través de la innovación. Los desarrollos tecnológicos, tienden a ser las innovaciones mejor recibidas. Sin embargo, si bien la tecnología juega un papel importante 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. Cuando los innovadores se enfrentan a desafíos que requieren innovaciones fuera de sus competencias principales, están dispuestos a realizar inversiones y crear alianzas.

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 apoyando su fortaleza financiera.

La iniciativa de innovación de AM Best tiene dos puntas: (1) todas las compañías serán puntuadas y luego recibirán evaluación de la capacidad de innovación, y (2) como se indica en la metodología de calificación crediticia de AM Best. AM Best considerará explícitamente si los esfuerzos de innovación



Puntuación y evaluación de la innovación

de una compañía, o la ausencia de esfuerzo, han tenido un impacto comprobable (positivo o negativo) en su fortaleza financiera a largo plazo en su componente de perfil comercial.

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 en 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 asunción de riesgos y el posible 'fracaso' del proyecto 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) 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

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

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)



Puntuación y evaluación de la innovación

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

Puntaje del aporte para la innovación

$$= \text{Puntaje de equipo directivo} + \text{Puntaje de cultura} + \text{Puntaje de recursos} \\ + \text{Puntaje de procesos y estructura}$$

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. Los líderes de la industria de la innovación habrán demostrado respaldo de la alta dirección y el apoyo de toda la organización—incluida la participación del consejo directivo—que puede ser indicativo del compromiso de los altos directivos con los esfuerzos de innovación.

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.

Alentar nuevas ideas, fomentar la evolución organizacional productiva y respaldar la innovación con acciones estratégicas son algunas de las características distintivas de la gestión en una organización innovadora. El equipo directivo promueve una postura que respalda la colaboración interdisciplinaria para identificar, desarrollar e proactivamente 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 los empleados, en todos niveles estén empoderados para ser agentes de cambio.

Puntuación y evaluación de la innovación

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. Innovación no tiene en cuenta la estrategia a largo plazo de la compañía.
2	La gerencia reconoce que la innovación es un aspecto esencial de las operaciones constantes de la organización. Sin embargo, la compañía no puede proporcionar evidencia de promover la innovación a todos los niveles de la organización. La gerencia persigue iniciativas de innovación en respuesta a presiones competitivas en la industria. La relación entre la innovación y la misión, visión y / o valores de la empresa no está clara.
3	La gerencia demuestra que la innovación es un aspecto esencial de las operaciones constantes de la organización. La compañía proporcionar en exceso evidencia de promoción de objetivos de innovación en la organización. Las iniciativas de innovación llevadas a cabo por la gerencia pueden ser aún más reactivas que proactivas.
4	A través de acciones deliberadas y experiencia, demostrada, la gerencia incluso el bordo y la gerencia media ha establecido el compromiso de la organización con el proceso de innovación según lo articulado por su equipo directivo. La gerencia ha mostrado un historial exitoso de promoción de la innovación en toda la organización en todos los niveles y muestra la competencia necesaria para implementar la estrategia de innovación de la compañía. La gerencia busca soluciones de innovación proactiva que estén claramente vinculadas a la misión, visión y / o valores de la compañía.

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' del proyecto. Las compañías que reciben los puntajes más altos se acercan el proceso de innovación de manera intencional y sistemática. 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. La innovación en estas empresas está integrada en toda la empresa, en lugar de estar aislada, lo que permite la transferencia de experiencia y conocimientos. La tolerancia al riesgo está bien definida, con 'fracaso' del proyecto es una opción aceptable, pero con un proceso implementado para eliminar las ideas de innovación ineficaces luego de una revisión apropiada y oportuna. Los empleados modelo tienen incentivos para participar en el proceso de innovación y la comunicación sobre la innovación no se limita a la alta gerencia.

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.

Puntuación y evaluación de la innovación

Cuadro C.4: Ejemplos del puntaje de la cultura

Puntaje	Descripción de ejemplo
1	No hay pruebas de que la compañía reaccione a las cambiantes condiciones del mercado. Si existen, las iniciativas de innovación se desarrollan sobre una base ad hoc en un entorno aislado con comunicación limitada y falta de propiedad.
2	La compañía calibra de forma reactiva sus esfuerzos de innovación a las cambiantes condiciones del mercado. Las innovaciones pueden desarrollarse sobre la marcha, pero la pertenencia de dichas iniciativas es clara. 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	La compañía busca calibrar sus esfuerzos de innovación a las cambiantes condiciones del mercado, pero hasta ahora el éxito ha sido limitado. 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 y tiene una justificación definida de cuándo aceptar el 'fracaso' de un proyecto.
4	La compañía tiene una trayectoria demostrada de pivotar con éxito para satisfacer las condiciones cambiantes del mercado. La empresa puede demostrar a través de ejemplos específicos que anima a sus empleados a participar en la innovación, que la innovación se aborda desde una perspectiva empresarial, y que la propiedad de las iniciativas de innovación es compartida por las unidades de negocio y el liderazgo. El conocimiento de iniciativas fallidas ha facilitado el desarrollo de iniciativas exitosas.

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. 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.

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

Puntuación y evaluación de la innovación

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. 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. La asociación con proveedores externos, o la compra de soluciones de ellos, también se incorpora en el subcomponente de recursos. Dependiendo de sus circunstancias, las empresas pueden considerar soluciones innovadoras tanto internas como externas como parte de una evaluación regular de las necesidades de los clientes, las condiciones del mercado y las amenazas internas/externas al modelo de negocio.

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 permitiendo su eficiente transformación y explotación. El personal es recompensado por las ideas e implementación exitosas de innovación.
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 ha demostrado un largo historial de utilizar eficientemente sus recursos para lograr resultados de innovación líderes en la industria.

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 aisladas. También integran con éxito los esfuerzos de innovación con las operaciones principales. Sin un proceso y estructura replicables, la implementación de procesos e iniciativas de innovación será difícil. 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

Puntuación y evaluación de la innovación

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 y partes interesadas, 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.

Puntuación y evaluación de la innovación

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 y se eliminan de las operaciones principales.
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 e integración adicional con las operaciones principales.
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 y se integra con las operaciones principales.

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 esperaría que la mayoría de las compañías obtengan generalmente un puntaje dentro de los rangos más bajos para los componentes del puntaje de aportes, con solo las compañías más fuertes obteniendo puntajes dentro de los rangos 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 tendría que 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. AM Best duplica el puntaje de estos dos componentes debido a su creencia de los resultados (resultados tangibles) son críticos. 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

$$\text{Puntaje del producto de la innovación} = 2 \times (\text{Resultados} + \text{Nivel de transformación})$$

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 generalmente 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 transformacional 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

Puntuación y evaluación de la innovación

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 los mejores procesos y tecnologías 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 líder 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.

D. Cómo traducir la puntuación de la innovación

AM Best traduce sus puntajes de innovación en cinco evaluaciones de la capacidad de innovación que se muestran a continuación.

1. **Mínimo:** se utiliza para describir las capacidades de innovación de las empresas que reciben un puntaje de innovación de menos de 12
2. **Moderado:** se utiliza para describir las capacidades de innovación de las empresas que reciben un puntaje de innovación entre 12 y 17
3. **Significativo:** se utiliza para describir las capacidades de innovación de las empresas que reciben un puntaje de innovación entre 18 y 22
4. **Prominente:** se utiliza para describir las capacidades de innovación de las empresas que reciben un puntaje de innovación entre 23 y 27
5. **Líder:** Se usa para describir las capacidades de innovación de las empresas que reciben un puntaje de innovación de 28 o más

Puntuación y evaluación de la innovación

La asignación de una evaluación de la capacidad 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 puntaje 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

Puntuación y evaluación de la innovación

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.

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

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. La compañía A 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.

$$\text{Puntaje del producto de la innovación (8)} = 2 \times (\text{Resultados (2)} + \text{Nivel de transformación (2)})$$

Puntaje de innovación

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

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

Evaluación de innovación

El puntaje de innovación de 18 puntos de la compañía A se traduce en la evaluación de la capacidad de innovación Significante.

Compañía A = Significante

E. Perfil de Negocio

Diferencia entre la puntuación de innovación y la innovación en el perfil de negocio

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 los cinco niveles de evaluaciones de capacidad de AM Best), el puntaje de innovación no es contextual.



Puntuación y evaluación de la innovación

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.

La evaluación de innovación publicada no se correlaciona necesariamente con la calificación crediticia de emisor de una aseguradora. Puede haber casos en los que las empresas con calificaciones más bajas obtengan buenos resultados en innovación, así como casos en los que las empresas con calificaciones más altas tengan capacidades de innovación más limitadas. El puntaje de innovación no se traduce automáticamente en una calificación positiva o negativa, ya que AM Best también debe evaluar si la capacidad de 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.

Impacto del perfil comercial

Al asignar una calificación, AM Best evalúa explícitamente el impacto de la innovación en el componente básico del perfil empresarial. 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 Moderado para la mayoría del total combinado. Una compañía en la que el total combinado recibe una evaluación de Significante 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.

Publicado por A.M. Best Rating Services, Inc.
METODOLOGÍA Y CRITERIOS

A.M. Best Rating Services, Inc.
Oldwick, NJ

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. Sneek

AMÉRICAS

OFICINA PRINCIPAL

A.M. Best Company, Inc.
A.M. Best Rating Services, Inc.
1 Ambest Road, Oldwick, NJ 08858
Teléfono: +1 908 439 2200

CIUDAD DE MÉXICO

A.M. Best América Latina, S.A. de C.V.
Paseo de la Reforma 412, Piso 23, Mexico City, Mexico
Teléfono: +52 55 1102 2720

EUROPA, MEDIO ORIENTE Y ÁFRICA (EMEA, POR SUS SIGLAS EN INGLÉS)

LONDRES

A.M. Best Europe - Information Services Ltd.
A.M. Best Europe - Rating Services Ltd.
12 Arthur Street, 6th Floor, London, UK EC4R 9AB
Teléfono: +44 20 7626 6264

AMSTERDAM

A.M. Best (EU) Rating Services B.V.
NoMA House, Gustav Mahlerlaan 1212, 1081 LA Amsterdam, Netherlands
Teléfono: +31 20 308 5420

DUBAI*

A.M. Best - MENA, Asia Central y del Sur*
Office 102, Tower 2, Currency House, DIFC
P.O. Box 506617, Dubai, UAE
Teléfono: +971 4375 2780

*Oficina de representación regulada por el DFSA

ASIA/PACÍFICO

HONG KONG

A.M. Best Asia-Pacífico Ltd
Unit 4004 Central Plaza, 18 Harbour Road, Wanchai, Hong Kong
Teléfono: +852 2827 3400

SINGAPUR

A.M. Best Asia-Pacífico (Singapur) Pte. Ltd
6 Battery Road, #39-04, Singapore
Teléfono: +65 6303 5000

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 o 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.

