



International
Labour
Organization

CASE BRIEF: **MICROENSURE'S INNOVATION LAB**

Alice Merry, Queenie Chow y Aparna Dalal

CASE BRIEF:

MICROENSURE'S INNOVATION LAB

Descripción: MicroEnsure es un proveedor líder mundial de soluciones de seguros que atiende a más de 42 millones de clientes en mercados emergentes.

Productos ofrecidos: Una amplia gama de productos que incluyen seguros de vida, incapacidad permanente por accidente y seguro de hospital.

Socios de distribución: Los socios de distribución más importantes de MicroEnsure son las instituciones bancarias y de microfinanzas y los socios de telecomunicaciones.

Clientes atendidos: Actualmente más de 42 millones a nivel mundial.

MicroEnsure has over a decade of experience of MicroEnsure tiene más de una década de experiencia en la introducción de innovaciones en seguros para el mercado de bajos ingresos. En 2004, MicroEnsure lanzó el primer seguro de índice climático de África. En 2009, lanzó un producto líder en el mercado de seguros de vida ligado al crédito y salud para bancos de microfinanzas. Y en 2010, fue el pionero de los seguros móviles, con el lanzamiento de Tigo Family Care en Ghana. Desde entonces, ha formado asociaciones con varios operadores de redes móviles en Asia y África. Durante este tiempo, MicroEnsure ha alcanzado un total de más de 60 millones de clientes, de los cuales 4 de cada 5 nunca habían tenido seguro.

Como resultado, MicroEnsure tiene una experiencia de una década aprendiendo a innovar en una industria tradicionalmente adversa al riesgo. Ha experimentado con la mejor manera de hacer uso de los talentos de su personal, cómo detectar la diferencia entre las ideas con potencial y las que hay que descartar, y cómo ampliar las nuevas iniciativas. Ha aprendido varios principios importantes en el diseño de productos centrados en el cliente: crear pólizas simples, diseñar en el contexto local, cubrir eventos probables y pensar fuera de la caja. Va al lugar donde viven y trabajan sus clientes para escuchar sus inquietudes y, en lugar de tratar de adaptar los productos preexistentes a esas inquietudes, diseña nuevos productos para satisfacerlos.

A medida que MicroEnsure superó el estado de start-up, tuvo que aprender a mantener un fuerte enfoque en la innovación y al mismo tiempo mantener su negocio existente. Una forma en que lo ha intentado ha sido mediante la implementación de laboratorios de innovación.

Los laboratorios de innovación se han vuelto populares en los últimos años en instituciones desde ONG hasta administraciones de ciudades y multinacionales. Se han convertido en una estructura común para la innovación colaborativa para abordar los principales problemas que enfrenta una organización o empresa. Los laboratorios de innovación tienden a centrarse en la experimentación y en generar nuevas soluciones innovadoras.

MicroEnsure formó laboratorios de innovación en Kenia, Ghana e India a principios de 2017 para centrarse en llevar productos al mercado rápidamente y encontrar nuevos canales de ventas. Al mismo tiempo, los laboratorios se encargaron de crear y probar herramientas para la innovación de productos que podrían ser utilizadas por el resto de la empresa.



Los laboratorios se diseñaron para permitirles experimentar más rápidamente y con menos restricciones que el resto de la empresa, pero también con menores riesgos dada la menor implementación inicial de los proyectos. Los laboratorios trabajan de manera flexible, con un pequeño equipo de laboratorios permanentes para poner en marcha los proyectos y añadiendo contratistas adicionales a medida que los proyectos se amplían. Además, para permitir que los laboratorios respondan rápidamente a las oportunidades, utilizan un proceso de aprobación más simple que el resto del negocio. En términos concretos, un proyecto de laboratorio solo requiere la aprobación de la mitad de los miembros de la junta, mientras que un proyecto empresarial central requiere la aprobación del 75 por ciento de la junta directiva.

Los laboratorios de innovación generan nuevas ideas a través de [un proceso sprint de diseño](#). Desarrollado por Google Ventures, un sprint de diseño es un proceso único para pasar de un problema desafiante a un prototipo de producto en un corto período de tiempo. Durante un período concentrado, los equipos proponen nuevas ideas, crean prototipos simples y los prueban rápidamente con los clientes. Los prototipos que resultan ser prometedores con los clientes se desarrollan aún más y los nuevos prototipos se prueban con clientes potenciales. Una vez que el equipo está convencido de que una idea funciona, comienzan a implementarla.

Los laboratorios de innovación ofrecen muchas ventajas para MicroEnsure. En particular, ayudaron a la compañía a incubar una nueva cultura centrada en el cliente, orientada a las ofertas basadas en datos y tecnología. Los laboratorios proporcionan un espacio para la experimentación y el fracaso antes de determinar qué productos potenciar. Probaron más de 10 modelos en tres países en menos de un año, brindando tiempo, fondos y personas para explorar ideas a sabiendas de que solo algunos de ellos tendrían éxito. En efecto, esto significa que MicroEnsure está presupuestando directamente para el fracaso, un mensaje poderoso cuando se alienta al personal a asumir riesgos. Además, los laboratorios de innovación ayudaron a atraer personal con las habilidades digitales y de start-up que la empresa necesitaba.



Sin embargo, resultó difícil integrar esa cultura de innovación y el trabajo de los laboratorios con el resto del negocio. A medida que avanzaban los laboratorios de innovación, MicroEnsure se dio cuenta de que se estaban aislando del resto del negocio. Los laboratorios tenían presupuestos, procesos y prioridades separados que a veces conducían a conflictos con otros departamentos. Además, los equipos del negocio central no siempre tenían los incentivos correctos para apoyar a los laboratorios, ya que ese trabajo no estaba incluido en sus indicadores clave de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés). Además, las actividades de los laboratorios no garantizaban grandes volúmenes de negocios a corto plazo, por lo que su trabajo fue a menudo pasado por alto por los equipos legales, tecnológicos y de operaciones en favor de otras prioridades.

Además, el enfoque de los laboratorios en las pruebas directas con los clientes significaba que a menudo se usaba para probar ideas que se habían originado en otras partes del negocio. En algunos casos, comenzó a verse como una entidad utilizada para demostrar que las ideas no funcionaban y mataban proyectos, lo que creaba desconfianza.

Finalmente, un desajuste en las expectativas resultó ser un desafío. Sin embargo, rápidamente los laboratorios pudieron llevar a cabo un proceso sprint y desarrollar un producto, terminarlo con una compañía de seguros fue un proceso lento. Por lo tanto, era difícil para los laboratorios cumplir con las altas expectativas iniciales de que serían capaces de ampliar rápidamente nuevas ideas poderosas.

MicroEnsure pudo superar en parte estos desafíos mediante una colaboración más estrecha y una comunicación más sólida. En particular, involucró equipos multifuncionales en los proyectos de los laboratorios, permitiéndole al resto de la empresa aprender de los laboratorios y que los laboratorios aprovecharan mejor los departamentos comerciales centrales.

Sin embargo, para lograr una integración más perfecta, MicroEnsure decidió cambiar la orientación de sus laboratorios. Mientras que originalmente se habían establecido como una iniciativa independiente que lideraba la innovación, MicroEnsure decidió posicionar los laboratorios como una función que sirve al negocio principal. Las unidades de negocios centrales proponen problemas u oportunidades e invitan a un laboratorio de país para que las respalde en un proceso de innovación. Como resultado, los proyectos de los laboratorios son una alta prioridad para los equipos de negocios principales, ya que están diseñados para resolver problemas que afectan la capacidad de un departamento para cumplir con sus KPI.

Los laboratorios continúan con los mismos métodos de flexibilidad e innovación que les han permitido diseñar soluciones innovadoras hasta la fecha. Pero MicroEnsure espera que su nueva orientación ayude a garantizar que los laboratorios creen las soluciones innovadoras que la compañía necesita con mayor urgencia, y que toda la fuerza de la empresa se ponga detrás de la implementación de esas soluciones. Este cambio aún está en sus inicios y MicroEnsure monitoreará su impacto y continuará experimentando en cómo innovar más efectivamente como compañía.



**Programa de Finanzas Solidarias
Departamento de Empresas
Organización Internacional del Trabajo**

4, route des Morillons

CH-1211 Genève 22

Suiza

Tel.: +41 22 799 6478

Fax: +41 22 799 6896

Email: impactinsurance@ilo.org

Web: www.ilo.org/impactinsurance

Encuentrenos en las redes sociales



/impactinsuranceFacility



@ILOFacility



Social Finance & Impact Insurance

Desde una perspectiva de justicia social, el programa de Finanzas Solidarias trabaja con el sector financiero para facilitar su contribución a la Agenda de Trabajo Decente de la OIT. En esta perspectiva, trabaja con bancos, instituciones de microfinanzas, cooperativas de crédito, aseguradoras, inversores y otros actores para probar nuevos productos, enfoques y procesos financieros. El programa Impact Insurance contribuye a este trabajo ayudando a la industria aseguradora, los gobiernos y sus socios a darse cuenta del potencial del seguro en términos de desarrollo económico y social.



Nos gustaría agradecer a nuestros socios, la FSDA y la AFD, por apoyar la publicación de este documento.