



Organización
Internacional
del Trabajo

CASE BRIEF: **EQUITY INSURANCE AGENCY**

Aparna Dalal, Alice Merry e Indira Gopalakrishna

CASE BRIEF:

EQUITY INSURANCE AGENCY

Productus ofrecidos: Salud, agricultura, vida relacionado con crédito, accidente personal, paquete doméstico, incendios, robo, vehículos, asistencia funeraria y microseguros.

Descripción: La Agencia de Seguros Equity (EIA por sus siglas en inglés) es una subsidiaria del Equity Group, un gran conglomerado de servicios financieros con base en Nairobi con más de 12 millones de clientes en seis países. La agencia de seguros fue establecida con el objetivo de atender las necesidades de seguros de los kenianos, en una amplia gama de niveles de ingresos. La agencia se asocia con compañías de seguros para ofrecer una amplia gama de productos de seguros a través de un modelo de bancaseguros.

Primas recaudadas: Aproximadamente US\$ 35 millones de primas recaudadas en 2017

UNA NECESIDAD URGENTE DE DIGITALIZAR

En el pasado, las estrategias digitales consistían en seleccionar las tecnologías adecuadas, automatizando tareas y ganando eficiencia. Hoy en día, una estrategia digital consiste en transformar fundamentalmente la forma en que funciona una empresa y lo que ofrece. Para la Agencia de Seguros Equity, la necesidad de emprender tal transformación se volvió urgente debido a los avances tecnológicos en todo el Grupo Equity.

En el 2014, Equity Group se embarcó en una estrategia digital para ampliar su alcance entre las poblaciones rurales y no bancarizadas. Como resultado de esta estrategia, los clientes se estaban alejando de las sucursales bancarias, con más del 90 por ciento de las interacciones de Equity ahora hechas a través de canales bancarios alternativos, como los agentes bancarios y las plataformas móviles y web de Equity. Los clientes ya no pasaban tiempo en las sucursales, donde los agentes de seguros de EIA tradicionalmente les habían vendido productos de seguros. Esto hizo cada vez más difícil y costoso para EIA llegar a los clientes a través de sus canales existentes.

En segundo lugar, la experiencia del cliente se rompió. Los clientes estaban acostumbrados a poder acceder a todos los productos financieros en un punto de venta de Equity. Los clientes se sintieron frustrados por no poder acceder a los seguros a través de las mismas plataformas que usaban para realizar el resto de sus transacciones bancarias y tuvieron que ir por separado a las sucursales para realizar las transacciones de seguros.

DEFINIENDO UNA ESTRATEGIA DE DIGITALIZACIÓN

EIA sabía que su transformación digital debería tener sentido dada la estrategia más amplia del Grupo. Sabía que quería interactuar con los clientes digitalmente en cada punto de contacto, y crear valor para el cliente y aumentar las ganancias al hacerlo. Pero necesitaba saber cómo llegar a ello y por dónde empezar.

EIA empezó por hacer tres preguntas fundamentales:

¿Por qué queremos digitalizar? ¿Nuestra prioridad es aumentar los ingresos o reducir los costos?

¿Qué queremos digitalizar? ¿Deberíamos comenzar ofreciendo nuevos canales de ventas digitales o debemos centrarnos en la digitalización de las operaciones de back-end?

¿Cómo debemos digitalizar? ¿Debemos construir soluciones internas, comprar soluciones o asociarnos con proveedores existentes?

En relación con las dos primeras preguntas, EIA tenía dos opciones: enfocarse en aumentar los ingresos a través de la digitalización de las ventas, o enfocarse en reducir los costos mediante la digitalización de los procesos. A la larga, quería lograr ambos, pero para hacer que el proceso fuera manejable y lograr resultados rápidamente, tendría que limitar su enfoque inicial. Por lo tanto, examinó las opciones utilizando cuatro criterios: visibilidad entre clientes, tiempo de respuesta del proyecto, ventaja competitiva e impacto en el negocio de EIA.

Los beneficios e inconvenientes de cada opción según los cuatro criterios de EIA

¿Por qué?	Ingresos crecientes	Reducción de costos
	por	por
¿Qué?	digitalizando ventas	digitalizando procesos
Visibilidad	Alta, desde el punto de vista del cliente.	Bajo, como los procesos mayormente internos
Tiempo de respuesta	Más rápido, aprovechando las plataformas digitales de Equity Bank	Más lento, debido a dependencias de las aseguradoras
Ventaja competitiva	Alta	Baja, debido al papel de la EIA como intermediario de seguros.
Impacto	Alto, a través de la creación de nuevos canales de distribución.	Bajo - Medio

La digitalización de las ventas demostró ser la mejor opción según los cuatro criterios. El progreso no dependería de los socios de seguros de la EIA, lo que significa que podría implementarse más rápidamente. La digitalización de las ventas proporcionaría una mejora notable en la experiencia del cliente y una importante ventaja competitiva para EIA como agencia de seguros. Finalmente, podría tener un impacto significativo en las ventas al crear nuevos canales de distribución. Por lo tanto, EIA decidió enfocarse primero en ofrecer nuevos canales y productos de ventas digitales a sus clientes y agentes.



Después de haber decidido la dirección de su estrategia, EIA necesitaba decidir cómo lograrla: ¿construir, comprar o asociarse? El Equity Group había comprado soluciones de tecnología en el pasado, ya que esto le había permitido un control total sobre esas soluciones. El grupo también tenía capacidad interna para diseñar sus propias soluciones tecnológicas. The group also had internal capacity to design its own technology solutions. Sin embargo, en este caso, EIA decidió asociarse con dos proveedores de insurtech: Inclusivity Solutions y E-bima. El insurtech es un campo incipiente, y no está claro cuál de las muchas soluciones emergentes será la más efectiva en los próximos años. Comprar una solución reduciría la capacidad de EIA para experimentar. El diseño de una solución en la empresa también llevaría mucho tiempo debido a los muchos proyectos que ya se están desarrollando. La asociación con proveedores de insurtech, por otro lado, permite que EIA ponga en práctica soluciones digitales rápidamente y le da la flexibilidad de experimentar con varios modelos.

IMPLEMENTANDO UNA ESTRATEGIA DE DIGITALIZACIÓN

La estrategia ahora se está implementando a través de proyectos enfocados en mejorar las ventas y la experiencia del cliente. En primer lugar, EIA presentó su primer producto de seguro sólo para dispositivos móviles: un producto en efectivo para hospitales que ofrece a los clientes un pago en efectivo fijo por noche cuando pasan tres o más noches en cualquier hospital. El producto se ofrece actualmente a través de una empresa de telecomunicaciones, Equitel, pero EIA planea ofrecerlo a través de otros operadores móviles en el futuro. Este es el primer producto de EIA que se ofrece completamente y exclusivamente a través del móvil, y todas las interacciones, incluidas las ventas, renovaciones y reclamaciones, se realizan en un teléfono inteligente o con funciones.

En segundo lugar, decidió introducir un portal de ventas en línea. Esto fue visto como una forma importante de mejorar la experiencia del cliente y permitir que los clientes (y los agentes de ventas) tengan acceso a todos los servicios de Equity, incluidos los seguros, a través de un canal digital. EIA está integrando sus productos y servicios de seguros en el portal web y la aplicación móvil de Equity Bank, que ya utilizan más de medio millón de clientes de Equity. Esto permite a los clientes comprar pólizas directamente en línea, pero también proporciona una plataforma para que los agentes vendan pólizas instantáneamente a través de la plataforma en su teléfono o computadora. La aplicación es simple e intuitiva e incluye una función que rellena automáticamente la mayoría de los detalles requeridos para el seguro del automóvil una vez que se ingresa el número de registro del vehículo. Esto le permite al cliente comprar un producto simple como un seguro de automóvil en menos de dos minutos.

Los agentes de ventas a menudo se resisten a las opciones de venta en línea, porque temen que puedan perder sus empleos. Por lo tanto, era importante para EIA demostrarle a su personal de ventas que el portal en línea facilitaría su trabajo, permitiéndoles realizar ventas fuera de las sucursales bancarias y, por lo tanto, llegar a más clientes. La estrategia de digitalización ha tenido éxito hasta ahora. El producto de seguro móvil ha llegado a más de 150 000 clientes en sus primeros ocho meses y EIA planea que el portal de ventas en línea esté disponible para fines de 2018. Estos proyectos iniciales son un gran paso adelante en la estrategia de digitalización de EIA y lo están ayudando a generar un impulso para cambios futuros.

Definir el enfoque inicial es vital en [cualquier proyecto de cambio importante](#). Los proyectos iniciales deben planificarse de una manera que permita al equipo que lidera el cambio demostrar los éxitos iniciales y generar un impulso hacia nuevos cambios. El cambio es finalmente posible a través de una serie de pequeñas victorias. Para lograr el gran cambio que desea una organización, es importante identificar, reconocer y comunicar esas pequeñas ganancias en el camino. Esto hace que el proceso de cambio sea tangible y ayuda a mantener la aceptación de todas las partes interesadas.



**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



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.

