



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

LOS IMPACTOS DE LA INNOVACIÓN DIGITAL_ECOMMERCE DE SEGUROS DE AUTOS PARA EL CANAL CORREDORES Y SUS REPERCUSIONES EN PACÍFICO SEGUROS, ENTRE LOS PERIODOS 2017-2018

Mirela Quiñonez Salpietro

Lima, julio de 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Servicios

Quiñonez, M. (2018). *Los impactos de la innovación digital_ecommerce de seguros de autos para el canal corredores y sus repercusiones en Pacífico Seguros, entre los periodos 2017-2018* (Trabajo de Suficiencia Profesional de licenciatura en Administración de Servicios). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Servicios. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS**



**Los impactos de la innovación digital_ecommerce de
seguros de autos para el canal corredores y sus
repercusiones en Pacífico Seguros, entre los
periodos 2017-2018**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar por el título de
Licenciada en Administración de Servicios**

MIRELA QUIÑONEZ SALPIETRO

Asesor: Dr. Jaime Agustín Sánchez Ortega

Lima, julio 2018

A Dios por darme la vida y guiarme permanentemente.

A mi familia por su ejemplo de amor y dedicación.

A mis profesores por compartir sus experiencias,
conocimientos y nutrir mi desarrollo profesional.

Mil gracias

Agradezco a mi asesor, el Dr. Jaime Agustín Sánchez Ortega, por darme las herramientas para poder finalizar este documento y por los consejos que me ayudaron a enriquecer la investigación. Agradezco también a Pacífico Seguros por permitirme compartir su experiencia en el estudio de caso. Finalmente, agradezco a la Universidad de Piura, mi alma mater, por brindarme la infraestructura y recursos necesarios para realizar esta investigación.

Los impactos de la innovación digital_e-commerce de seguros de autos para el canal corredores y sus repercusiones en Pacífico Seguros, entre los periodos 2017-2018

The impacts of digital innovation_car insurance e-commerce and its repercussions in Pacífico Seguros, between the periods 2017-2018

Resumen

Actualmente los clientes priorizan el tiempo y la autogestión en la toma de decisiones. Con la aparición de startups y de empresas de tecnología financiera (Fintech) se ha empoderado a los clientes, simplificado procesos, y modificado los modelos organizacionales para ser más ágiles y flexibles. El sector asegurador no es ajeno a esta tendencia global, lo cual exige proponer soluciones que atiendan a los nuevos perfiles de clientes digitales. El objetivo de esta investigación es determinar los impactos de la innovación digital_e-commerce de seguros de autos para los corredores y sus repercusiones en Pacífico Seguros, entre los periodos 2017-2018. Para ello, se analizaron los impactos en el índice de satisfacción y recomendación del corredor que utiliza el comercio electrónico para cotizar y emitir seguro de autos modular, los tiempos del proceso de emisión y el ahorro en el costo de transacción.

La metodología utilizada es de tipo básico, naturaleza cualitativa y con un alcance transversal enfocado en un periodo de tiempo limitado. El diseño es no experimental de nivel exploratorio basado en análisis de documentación y entrevistas a profundidad. El resultado más representativo, desde la implementación del ecommerce, es la reducción de los tiempos del proceso de emisión en 99%. La importancia radica en que el tiempo es uno de los atributos más valorados para el corredor de seguros.

En conclusión, a partir de los resultados, se puede deducir que la implementación del ecommerce de seguros de autos para el canal corredores impacta de manera positiva sobre el índice de satisfacción, recomendación, tiempos del proceso de emisión y genera ahorros en el costo de transacción para la emisión de una póliza de autos. Por lo tanto, los hallazgos sobre los impactos de la innovación digital son positivos y pueden ser replicados a otros sectores.

Palabras claves: Innovación digital, comercio electrónico, autogestión, transformación digital, Startups de seguros

Summary

Nowadays, clients prioritize time and self-management in decision-making. With the emergence of startups and financial technology companies (Fintech), customers have been empowered, processes simplified and organizational models modified to be more agile and flexible. The insurance sector is not the exception of this global trend, which requires proposing solutions that meet the new digital customers profiles. The objective of this research is to determine the impacts of the digital_e-commerce innovation of car insurance for brokers and their repercussions in Pacífico Seguros, between the periods 2017-2018. For this, we analyzed the impacts on the satisfaction and recommendation index of brokers that use the ecommerce, the time of the issuance process and the savings in the transaction cost were analyzed.

The methodology used is of a basic type, qualitative nature and with a transversal scope focused on a limited period of time. The design is non-experimental exploratory level based on documentation analysis and in-depth interviews. The most representative result, since the implementation of ecommerce, is the reduction of the times of the issuance process by 99%. The importance is that time is one of the most valued attributes for the insurance broker.

In conclusion, based on the results, it can be deduced that the implementation of the auto insurance ecommerce for the brokers channel has a positive impact on the satisfaction index, recommendation, times of the issuance process and generates savings in the transaction cost for the issuance of a car policy. Therefore, the findings on the impacts of digital innovation are positive and can be replicated to other sectors.

Keywords: Digital innovation, e-commerce, self-management, digital transformation, Insurtech

Índice general

I. Introducción	1
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	4
1.2. Identificación y formulación del problema.....	5
1.3. Objetivos de la investigación.....	6
1.4. Justificación y viabilidad de la investigación	7
1.5. Antecedentes de la investigación.....	8
1.6. Bases teóricas	10
II. Reporte del caso.....	13
2.1 Metodología.....	13
2.1.1. Tipo de investigación	13
2.1.2. Diseño de la investigación.....	13
2.1.3. Instrumentos de medición.....	13
2.1.4. Población y muestra de la investigación	14
2.2 Experiencia empresarial.....	14
2.3 Resultados.....	15
III. Discusión.....	23
IV. Conclusión.....	25
V. Recomendaciones.....	27
Bibliografía	29
Anexos.....	33

Índice de tablas

Tabla 1. Ranking y Participación de Mercado.....	3
Tabla 2. Resumen de entrevista a profundidad para la variable cliente, indicador índice de satisfacción	16
Tabla 3. Índice de satisfacción del corredor (rango)	17
Tabla 4. Resumen de entrevista a profundidad para la variable cliente, indicador índice de recomendación	17
Tabla 5. Índice de recomendación del corredor (rango)	18
Tabla 6. Resumen de entrevista a profundidad para la variable proceso, indicador tiempo de emisión	19
Tabla 7. Tiempos del proceso de emisión de una póliza de autos modular.....	19
Tabla 8. Resumen de entrevista a profundidad para la variable proceso, indicador tiempo de emisión	20
Tabla 9. Ahorro en el costo de transacción de una póliza de autos modular.....	21

Índice de Figuras

Figura 1. Organización Societaria Credicorp	3
Figura 2. Impacto del ecommerce en el índice de satisfacción, recomendación, tiempo de proceso de emisión y costo de transacción de una póliza de auto modular	22

I. Introducción

Desde el siglo pasado, la innovación ha jugado un papel importante en la competitividad de las empresas. El principio de la innovación es el cambio que permite sostener el crecimiento de las organizaciones.

Pancorvo (2013) se refiere a este término como todos los esfuerzos dirigidos a la creación y aplicación de conocimiento nuevo o existente a fin de crear una propuesta diferente y mejor; involucra transformar procesos y emplear la creatividad para generar ideas. Esta actividad debe ser constante y diaria.

Para Fonseca (2015) se requieren tres elementos en la innovación: novedad; aplicación, es decir, debe tener un uso práctico o comercial; y la idea. Estos solo lograrán convergir si es que usan adecuadamente la información, aprovechan las competencias, hay disciplina, tienen actitud ante el cambio y cuentan con el compromiso y liderazgo de la dirección.

Entonces, el éxito o fracaso de las empresas será determinado por la capacidad de adaptarse, saber aprovechar los cambios en beneficio propio, y a la vez por el comportamiento individual que influye sobre las actitudes que adopten otras empresas (Rodríguez, 1999).

El contexto empresarial actual, según Ponti y Ferràs (2006), está marcado por la globalización, debido a que la competencia no tiene fronteras, la oferta excede la demanda, los ciclos de vida de los productos y servicios se han acortado, los consumidores tienen mayor acceso a la información, son más exigentes, tienen expectativas más altas, buscan inmediatez y las ventas son poco predecibles. Todo esto reta a las empresas a responder con rapidez a los cambios, a comprender la necesidad de sus clientes e incorporar la innovación al pensamiento estratégico y la operativa diaria de las empresas.

Lo único constante es el cambio, “incluso si no nos moviésemos, el mundo cambiaría alrededor de nosotros” (Lévy, Inteligencia colectiva: por una antropología del ciberespacio, 2004, pág. 9). La transformación digital es una necesidad actual en las empresas, la incorporación de nuevas tecnologías surge con el objetivo de volverlas más dinámicas y eficientes.

Estos cambios representan una oportunidad que se hace extensiva a cualquier sector. Pocas organizaciones tienen tanta información sobre sus clientes como las empresas de seguros, sin embargo, estas hacen muy poco con esos datos para generar una relación más cercana con

los usuarios. Por lo general, los contactos tienen fines informativos o comerciales, y están limitados a la publicidad, web, *call center* o agente comercial, a pesar de que existen otros momentos en los que se podría potenciar el contacto a fin de generar una relación más próxima con sus clientes.

En la actualidad, el sector asegurador tradicional se encuentra en el reto de adoptar el espíritu de las *startups*, asumir el empoderamiento de los clientes, profundizar en el conocimiento de sus expectativas y comportamientos, apostar por la formación continuada y adaptarse a la nueva velocidad del cambio que se encuentra dramatizado por la hiperconectividad. Tomando como referencia a The Besta of ICEMD Annual Digital Business Summit (2015), si de algo se está seguro es que aparecerán nuevos modelos de negocios, con nuevos actores que formarán parte del mercado. Incluso el propio cliente actual encontrará soluciones y mejoras, más eficientes y económicas (*Sharing Economy – P2P economy*) por lo que las empresas se transformarán a través de cambios de procesos, tecnología, capital humano o modelo de negocio.

El éxito de los modelos digitales no se basa en la aplicación de tecnología, sino en la priorización del beneficio al cliente. El aprovechamiento de la tecnología consiste en utilizarlo como herramienta que permite acercarnos a él. Por lo tanto, es relevante para las compañías aseguradoras el definir una estrategia clara, sólida con su promesa de marca, alineada a sus procesos, cultura y tecnología (Díaz, 2016).

La estructura comercial tradicional de una compañía de seguros está conformada por, bancaseguros, alianzas y fuerza de ventas directa. En el contexto asegurador, las compañías se han visto forzadas a desarrollar estrategias de comercio electrónico e incorporar el aprovechamiento multicanal en el modelo de negocio a fin de enfrentar, junto con sus socios, los nuevos desafíos de un mercado en constante evolución.

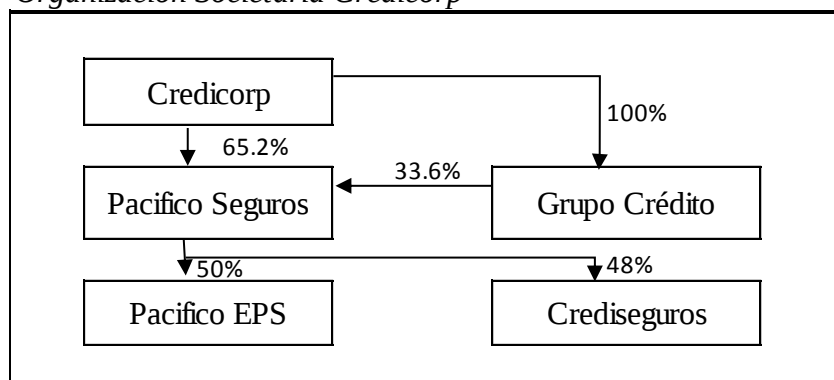
Según la encuesta EY Global Insurance Digital Survey 2013, el 47% de la empresas de seguros usan medios digitales para proveer información sobre sus productos o servicios, 43% proporcionan presupuesto para invertir en innovaciones digitales, 40% invierten en dar facilidades para que los clientes puedan auto-gestionar, 35% tienen una herramienta digital para que sus clientes puedan comprar y 23% se centran en incorporar tecnología al proceso de siniestros (EY, 2013).

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP señala en el Estado de situación Financiera 2017 que el mercado asegurador peruano está compuesto por 21 empresas, 33% comercializan productos de seguros de vida, 38% productos de seguros generales y 29% son empresas mixtas que ofrecen productos de ambos riesgos. En esta investigación nos centraremos en Pacífico seguros, aseguradora que comercializa ambos riesgos.

Pacífico Seguros, al cierre del 2017, se situó como líder en el Ramo de Vida y se posicionó en segundo lugar en el Ramo de Seguros Generales, Accidentes y Enfermedades (Pérez, 2018). Pertenece al conglomerado financiero Credicorp, que incluye al Banco de Crédito del Perú, MiBanco, Atlantic Security Holding Corporation, Prima AFP, Credicorp Capital y Pacífico Seguros.

Figura 1.

Organización Societaria Credicorp



Fuente: Equilibrium, empresa clasificadora de riesgo (Recuperado el 26 de mayo de 2018)

Respecto a la participación de Pacífico Seguros en el ramo de Generales 24.62%, se incrementa su cuota en seguros vehiculares al pasar de 24.84% a 25.3% del cierre 2016 al 2017, también se muestra una dinámica positiva en los riesgos de terremoto y marítimo - cascos (Pérez, 2018).

Tabla 1.
Ranking y Participación de Mercado

Línea de Negocio	Dic.16 <i>Pacífico Seguros Generales</i>	Dic.17 <i>Pacífico Seguros</i>	Ranking
Vehículos	24.84%	25.28%	2°
Incendio	19.70%	12.18%	3°
Transportes	28.10%	23.93%	2°
Terremoto	20.01%	23.87%	2°
Asistencia Médica	43.54%	41.78%	1°
SOAT	5.45%	6.71%	5°
Marítimo - Cascos	32.28%	33.84%	2°
Ramos Generales, Accidentes y Enfermedades	24.62%	24.69%	2°

Fuente: Equilibrium, empresa clasificadora de riesgo (Recuperado el 26 de mayo de 2018)

El negocio vehicular en Pacífico creció 2.6% y registró la menor siniestralidad en el mercado durante todo el año. Para llegar a este resultado, el camino se fue preparando desde el 2015, año en que se consolidó un nuevo modelo de atención de siniestros, que permitió mejorar la eficiencia operativa y el índice de satisfacción. En el 2016, se logró aprobar el 42% de los siniestros por teléfono y el 40% restante por el asesor en el lugar del siniestro, esto permitió alcanzar una ratio de aprobación de 99% de los siniestros; respecto al impacto del cambio en el proceso de atención de siniestros en la satisfacción del cliente, el índice mejoró de 78% a 83%. Por último, el programa de talleres preferentes logró ahorros del 15% en los casos que atendieron (Pacífico Seguros, 2017).

En el 2017, en el frente de los Corredores de Lima y Provincias, se enfocaron en proporcionar herramientas de gestión para sus socios de negocios con el objetivo de poder enfrentar los nuevos desafíos de un mercado en constante evolución. Se empezaron a trabajar los proyectos digitales bajo la metodología “SAFE”, basado en los principios de Lean y Agile para entregar más valor a menor plazo.

En este artículo se examinará, desde un plano teórico, los efectos de la innovación digital, para luego analizar las repercusiones en términos de eficiencia y experiencia al cliente, de la incorporación del *e-commerce* en Pacífico Seguros. La metodología de análisis, considera instrumentos como entrevistas a profundidad y análisis documentario. Los resultados Recuperados pueden ser útiles para la investigación, cabe resaltar el reducido tiempo desde la introducción de esta funcionalidad para los corredores.

1.1. Descripción de la realidad problemática

La actualidad está marcada por la globalización, la revolución digital y el acceso a la información. Estos tres fenómenos están transformando todos los ámbitos del mundo y el sector asegurador no es la excepción. El surgimiento de estas tecnologías ha originado nuevas fuentes de competencia de empresas, conocidas como Insurtech, cada vez más ágiles, que basan gran parte de sus servicios en el uso de plataformas digitales. Se centran en la rapidez del servicio, información clara y amigable, aceleramiento de la innovación, eliminación del exceso de papeleo y potenciación de sus canales de distribución a través de la tecnología. De esta manera resuelve los puntos de dolor tradicionales en el sector (Everis, 2017).

Nos encontramos en una de las etapas más apasionantes en la historia del sector asegurador. Lejos de ver como un problema la aparición de nuevos competidores es una oportunidad para incorporar tecnología a favor de los asegurados, agilizar procesos, aprender a vender más en canales digitales, romper lo establecido y buscar mejoras. Se abre la oportunidad de contar con nuevos socios y nuevas palancas que obliguen al sector a evolucionar para alcanzar nichos de mercado antes inalcanzables, dados los costos asociados (Braun & Schreiber, 2017).

Nuestra realidad nacional, es afectada por los mismos factores que influyen el contexto global. Adicional a ello, Pacífico enfrenta retos propios del sector, como reducción de precios, canales de distribución, baja penetración de seguros en el Perú. Por ejemplo, una persona va a retirar su carro del concesionario y se da cuenta de que no tiene seguro para su auto, llama a su corredor de seguros y le pide una cotización para comprar un seguro con la mayor brevedad posible. El corredor buscará la mejor opción al menor tiempo, por lo que el reto de las aseguradoras está en hacerle fácil la vida al corredor para que pueda dar respuesta a las expectativas del cliente (Bartens, 2018).

El proceso para la emisión de una póliza de seguros inicia con la cotización del corredor a través del *scouring* de autos. Esto genera un número que se envía a través de un correo electrónico al buzón para que el *backoffice* pueda emitir la póliza. Las condiciones las visualiza en el portal *Somos corredores* y las consultas las canaliza con el ejecutivo comercial (Ver anexo 1). Este proceso resulta engorroso para el corredor, genera distracciones para el ejecutivo comercial, que debe resolver consultas asociadas a la cotización y sobrecostos al equipo de operaciones, que debe emitir individualmente las cotizaciones que llegan por buzón.

El 18% de las emisiones produce reprocesos, es decir, reingresan para solicitar un cambio en la póliza entregada, lo cual genera endosos y alarga el proceso. Todo esto afecta la satisfacción del corredor que puede llegar a perder una cuenta en cuestión de minutos (Quevedo, 2018). A raíz de esto, Pacífico replanteó sus procesos y tecnología a fin de hacerle fácil la vida al corredor por lo que se construyó el *e-commerce* para que el *broker* pueda autogestionar la emisión de sus pólizas e integró la cotización, emisión y envío de pólizas al correo electrónico para tener las condiciones necesarias en el menor tiempo posible.

1.2. Identificación y formulación del problema

En octubre del 2017 se lanzó el piloto del *e-commerce* de autos modular para corredores, este proyecto se planeó y ejecutó con ciertas premisas. A través de esta investigación se analizará lo siguiente: ¿Cuáles son los impactos de la innovación digital *e-commerce* de seguros de autos para los corredores y sus repercusiones en Pacífico Seguros, entre los periodos 2017-2018?

Para efectos prácticos se ha dividido en cuatro problemas específicos:

- (a) ¿Cuáles son los impactos del *e-commerce* de seguros de autos en el nivel de satisfacción de los Brokers?
- (b) ¿Cómo repercute el *e-commerce* en el nivel de recomendación de los corredores, en Pacífico Seguros?
- (c) ¿Cuáles son los impactos en los tiempos del proceso de emisión para una póliza de autos del canal corredores en Pacífico Seguros?
- (d) ¿Cómo afecta la innovación digital *e-commerce* de seguros de autos, en el nivel de ahorro, en el costo de transacción de una póliza de autos del canal corredores, en Pacífico Seguros?

1.3. Objetivos de la investigación

Objetivo General

Este trabajo se centrará en determinar los impactos de la innovación digital *e-commerce* de seguros de autos para los corredores y sus repercusiones en Pacífico Seguros, entre los periodos 2017-2018. La finalidad es demostrar los aspectos positivos de la innovación digital para que se puedan extrapolar los resultados en el sector asegurador y así más empresas apuesten por este camino.

Objetivos Específicos

Se plantean cuatro objetivos específicos asociados a esta investigación:

O.E.1. Identificar los impactos de innovación digital_ *e-commerce* de seguros de autos y sus repercusiones en el nivel de satisfacción de los *brokers*, en Pacífico Seguros.

O.E.2. Evaluar en qué medida la innovación digital repercute en el nivel de recomendación de los corredores a los clientes, en Pacífico Seguros.

O.E.3. Analizar los impactos de la innovación digital y sus repercusiones en los tiempos del proceso de emisión para una póliza de autor del canal corredores, en Pacífico Seguros.

O.E.4. Evaluar el nivel de ahorro de dinero del costo de transacción de una póliza de autos del canal corredores, generado a raíz de innovación digital_ *e-commerce* de seguros de autos, en Pacífico Seguros.

1.4. Justificación y viabilidad de la investigación

La innovación digital es transversal a cualquier sector, los consumidores empoderados, informados y exigentes empujan a las empresas tradicionales a transformarse para brindar soluciones con modelos centrados en el usuario y la experiencia.

De esta manera, Pacífico comenzó un proyecto con el objetivo de migrar todas las transacciones que antes pasaban por operaciones a una plataforma digital en la que los corredores puedan autogestionar la emisión, endoso, renovación, etc.

Este estudio se centra en Pacífico Seguros, una de las compañías líderes en el Sector Asegurador Peruano. Para la justificación teórica científica, se contrastarán resultados Recuperados antes y después de la implementación del *e-commerce* de autos modular para los corredores. Estos resultados pueden generalizarse a otros sectores e incorporarse al conocimiento común sobre el impacto del ecommerce en las empresas.

En cuanto a la justificación práctica, este estudio ayuda a profundizar sobre los impactos del comercio electrónico, al demostrar mediante sus resultados los impactos positivos en tiempos de emisión, ahorro en el costo de transacción y experiencia al cliente que se generaron al implementar el *e-commerce* de Corredores.

La justificación socioeconómica se basa en el acceso a la información que permite compartir experiencias y replicar el comercio electrónico en empresas maduras o que recién inician operaciones, lo cual permite aumentar la rentabilidad de las empresas y permite a los clientes tener más oferta para poder elegir la opción que más convenga, en el momento y lugar que necesiten.

La viabilidad de este estudio se basa en el tiempo de análisis y el costo de demostrar el impacto positivo que ha generado la innovación digital, específicamente la incorporación del *e-commerce* de corredores, producto de la autogestión de los *brokers*. Además, respecto a la justificación tecnológica, Pacífico cuenta con la infraestructura necesaria para soportar el comercio electrónico que se conecta con el sistema core de la empresa y se apalanca en la reportería que actualmente maneja el negocio.

1.5. Antecedentes de la investigación

En estudios preliminares, Gómez (2009) con su artículo “La innovación como estrategia y solución empresarial para impulsar la competitividad y un crecimiento sostenido a largo plazo” hace un recorrido en el proceso de innovación que alineado con la estrategia logra un crecimiento constante en el tiempo, mide la capacidad de las empresas para generar nuevos servicios, procesos y su habilidad para adquirir nuevos conocimientos o tecnologías. La metodología utilizada es cualitativa, básica y utiliza el análisis documental a fin de establecer factores comunes el proceso de innovación de dos casos de éxito.

García (2016) a través del artículo “Influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento”, analiza la influencia de la gestión de calidad en la innovación de las empresas, usando como recurso principal la gestión del conocimiento. La metodología que utilizó es el estudio del caso, analizó entrevistas a profundidad y documentos de cinco empresas de servicios. El principal hallazgo muestra que el impacto de la innovación por una adecuada gestión de conocimiento es positivo: aquellas empresas con una mejor de gestión de la calidad, que consiste en un buen liderazgo, planificación, gestión del talento humano, procesos, información y un enfoque al cliente para el diseño de producto, tienden a obtener mejores resultados en innovación.

Gundlach (2017), en su artículo titulado “The Impact of Startup Entry on the Innovativeness of Incumbents: Evidence from the Insurance Industry”, investiga la relación entre las InsurTech y el comportamiento innovador de las compañías de seguros tradicionales.

La hipótesis de partida es que la entrada de nuevos competidores traerá un efecto positivo en la capacidad de innovación de las empresas tradicionales. Para ello, construye un puntaje de innovación tomando como referencia los informes anuales de diez empresas de seguros de Europa y Estados Unidos, entre el 2011 al 2015, y se observó el ingreso de doscientos cuarenta y cuatro InsurTechs. La evidencia demostró que la entrada de estas Startups tiene un efecto curvilíneo en la capacidad de innovación de las empresas tradicionales.

La industria de seguros ha permanecido igual desde hace 30 años. A pesar de que es un sector maduro, Liam y Sen (2016) afirman que hay oportunidades de crecimiento, nuevos jugadores ágiles han entrado para refrescar el sector (Institute of International Finance, 2016). En línea con la evolución tecnológica, las expectativas de los clientes están cambiando y las empresas tienen que innovar para mantenerse vigentes (Lerner & Tufano, 2011). Las innovaciones pueden clasificarse como: nuevos productos (por ejemplo, ciberseguro), servicios (por ejemplo, chatbots), nuevos procesos de venta (por ejemplo, comercio electrónico) o nuevas formas organizativas.

Los modelos comerciales de InsurTechs se centran en tres puntos de entrada. En primer lugar, el reemplazo de infraestructura; segundo, la monetización de datos y, tercero, la desintermediación de actividades de la cadena de valor (EY, 2016). Estos factores están esparciendo su participación en otros sectores y jugadores.

Tomando como referencia a España, al 2017 el sector contaba con más de 3000 empleados en un total de 200 Fintech y 50 Insurtech, con más de 250 millones de euros acumulados de inversión. Lo cual despertó el interés de las empresas tradicionales para transformarse digitalmente, este proceso es vital para que mantengan su liderazgo (Peldaño, 2017). Actualmente, el 90% de las aseguradoras cuentan con el comercio electrónico para dar la oportunidad a sus clientes de elegir contratar sus seguros a través de un medio digital. Esto coloca a las empresas españolas entre las más destacadas de la Unión Europea en la venta electrónica.

Respecto a la realidad nacional, los participantes más antiguos del sector reconocen la necesidad de la transformación digital para brindar soluciones con modelos centrados en el usuario y la experiencia. De esta manera, Pacífico comenzó un proyecto con el objetivo de migrar todas las transacciones que antes pasaban por operaciones a una plataforma digital en la que los corredores puedan autogestionar la emisión, endoso, renovación, etc.

Este proyecto se dividió en tres fases: la primera se centró en resolver consultas y proveer información a través del portal de corredores, la segunda busca que los corredores puedan gestionar la información de su cartera, tener métricas de cuántas pólizas están por renovarse, etc. Y la tercera fase es la transaccional con el objetivo de que el corredor pueda autogestionar sus requerimientos, emisiones en línea, endosos, renovación, actualización de datos, etc. Para efectos de este estudio, nos centraremos en la emisión en línea para los autos modulares.

Esta herramienta aprovecha el crecimiento de los dispositivos móviles, es responsiva, por lo que el corredor puede emitir una póliza en el trayecto a su trabajo desde su dispositivo celular, desde su computadora o cualquier otro aparato portátil.

1.6. Bases teóricas

A continuación, se hará referencia a la figura de innovación digital, analizando para ello su concepto, tipos, elementos necesarios e impacto en los clientes y procesos. Además, se analizarán conceptos relacionados como transformación digital y comercio electrónico.

Las definiciones de innovación desarrolladas por Fagerberg (2003) y Ballart (2001) presentan las mismas características, conciben la innovación como un proceso en el cual el primer paso es la generación de una idea novedosa, y el último consiste en la elaboración e implementación. Por lo tanto, obligatoriamente se necesita la puesta en marcha de la idea para que pueda llamarse innovación. En el Manual de Oslo (2005) se define la innovación como la reorientación de un producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización u organizativo que utiliza mecanismos digitales. Es así como la innovación se vuelve parte de la estrategia y operativa diaria en las empresas.

Para que este proceso sea exitoso, se requieren cuatro actividades (Ponti & Ferràs 2006). En primer lugar, creatividad, es decir, incentivar la capacidad de generar ideas divergentes respecto a procesos, productos, tecnologías y modelos organizacionales. En segundo lugar, es imprescindible la focalización. Esta se refiere a poder discernir para seleccionar las ideas que generen más beneficio y estén alineadas a la estrategia. En tercer lugar, la eficiencia que muestra la capacidad de gestionar adecuadamente los recursos para ejecutar los proyectos innovadores. En cuarto lugar, el liderazgo que muestra el compromiso y convicción de la dirección en el proceso de innovación.

El proceso de gestionar la innovación puede ser similar en todas las empresas, pero es necesario precisar que los logros dependerán de los objetivos, estrategia y cultura que los soporten. Cada uno buscará enfocar o desplegar sus recursos para innovar en el aspecto que consideren más relevante (Terré 2002). Respecto a los tipos de innovación, existen cinco categorías distintas. La primera es la innovación de producto, el objetivo es el lanzamiento de un producto o servicio disruptivo enfocado en el cliente. La segunda es la innovación de procesos, busca nuevas formas de trabajar, más ágiles y económicas. La tercera es la innovación tecnológica, la aplicación del conocimiento científico para incorporar ventajas tecnológicas. La cuarta es la innovación de ruptura, que busca romper con las pautas del mercado establecidas. La quinta es la innovación incremental y se refiere a la mejora progresiva del producto.

Actualmente, las empresas se enfocan en mejorar la forma de comercialización, a través del mejoramiento continuo de los procesos e incorporación de tecnologías. De esta forma, el comercio electrónico es el medio favorito para cambiar el proceso de ventas, sistema de pagos, soporte postventa, pedido y distribución. Lo cual permite a las empresas ser más eficientes y flexibles en sus operaciones, y así estar más cercanas al cliente a fin de satisfacer sus necesidades y expectativas (Hu, Yang y Yang, 2012; Jahanshahi, Rezaei, Nawaser, Ranjbar y Pitamber, 2012).

El comercio electrónico es una innovación estructural que surge de cuestionar cómo servir mejor al cliente y qué actividades permitirán lograrlo, se conceptualiza como todas aquellas transacciones en que la interacción se da de forma electrónica, reemplazando el intercambio físico y directo (de persona a persona). En principio afecta a la compra o venta de productos y servicios a través de internet, con el fin de crear valor y/o redefinir las relaciones entre las organizaciones y los individuos (Armas, 2006; Jones, Alderete y Motta, 2013; OECD ,2003; Moreda, 2012; Khurana, Goel, Singh, & Bhutani; 2011). El elemento principal en las compras por internet es la confianza, la tasa de conversión depende de la reputación, el riesgo percibido, la privacidad de los datos, la seguridad en la transacción y la asociación (Sánchez, J., & Montoya, L, 2017)

Para efectos de este estudio nos centraremos en los impactos que trae el e-commerce en dos dimensiones: clientes y procesos. La dimensión cliente hace referencia a la persona o empresa que voluntariamente adquiere productos o servicios, es el principal motivo por el que las empresas crean, producen, y comercializan productos y servicios (Bengoechea, 1999), es el sujeto que toma la decisión de compra (Alet, 2015). La dimensión de procesos se refiere al

conjunto de actividades que se realizan con un orden determinado, cuyo resultado busca satisfacer los requerimientos del cliente al que va dirigido (Carrasco, B., 2001, pg.11).

Respecto a la dimensión clientes, utilizaremos dos indicadores para poder medir el impacto que tiene el uso de la herramienta en los corredores de seguros. El primer indicador es el índice de satisfacción que se construye de la ponderación de respuestas a distintas preguntas sobre satisfacción general de los clientes con los productos y servicios ofrecidos, para ello se evalúan las dimensiones determinantes para los clientes como la calidad, variedad, atención, tiempo, etc. (López, Carrete Lucero, & García , 2008)

El segundo indicador es el índice promotor neto que mide la lealtad del cliente y la disposición que tiene para recomendar el servicio a otras personas. Su aplicación es sencilla ya que consta de dos preguntas. Este indicador se relaciona con el índice de satisfacción por lo que una estrategia basada en la mejora de ambas variables contribuye de forma positiva en la percepción del cliente. (Rodríguez & Villegas, 2015).

El tercer indicador es el tiempo de emisión de una póliza de auto modular. Según Mori (2018), incluye el tiempo de cotización, emisión y envío de la póliza al corredor. El uso de las tecnologías de información y de la comunicación (TIC) dan soluciones adecuadas y reducen el tiempo para acercarnos al cliente, brindan confianza y puede ser un factor determinante a la hora de tomar la decisión de comprar en un lugar o en otro. (Izquierdo Yusta, A., Martinez Ruiz, M., & Jimenez Zarco, A. , 2010)

El cuarto indicador es el ahorro en el costo de transacción de una póliza modular. Según Quevedo (2018), mide la diferencia de lo que cuesta emitir una póliza sin el uso del ecommerce, respecto al costo de emitir una póliza a través del ecommerce.

II. Reporte del caso

2.1 Metodología

2.1.1. Tipo de investigación

La metodología elegida es, por naturaleza, cualitativa, con la cual se intenta capturar el conocimiento de una manera holística a través de la observación y contextualización de los hechos para comprender la realidad. La finalidad es básica, ya que se parte de un marco teórico con el fin de formular o modificar teorías. El alcance es transversal, enfocado en un periodo de tiempo limitado (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Para la investigación se ha considerado pertinente hacer un estudio de caso. Sánchez (2016) se refiere a este tipo de investigación como la búsqueda empírica que se adecua para estudiar problemas prácticos o situaciones específicas. Nuestro estudio de caso consiste en determinar los impactos que generó la incorporación del comercio electrónico, para la emisión en línea de pólizas de autos modular para el canal corredores en Pacífico Seguros.

2.1.2. Diseño de la investigación

El diseño es no experimental, de nivel exploratorio. El punto de partida es la observación en el contexto para analizar los resultados. Los instrumentos de medición utilizados son el análisis de documentación y entrevistas a profundidad. Estas permitirán vincular los conceptos abstractos con indicadores empíricos (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

2.1.3. Instrumentos de medición

- Análisis de documentación:

Bavaresco (2006) define que este instrumento es el inicio de la investigación, permite un conocimiento previo basados en el análisis documental vinculado con la investigación, se conocen los antecedentes.

Para este estudio, se contrastaran los resultados adquiridos antes y después de la implementación del *e-commerce*, en términos de tiempos del proceso de emisión,

costo de transacción (emisión), índice de satisfacción y nivel de recomendación de los corredores.

- Entrevistas a profundidad:

Este instrumento consta de preguntas abiertas definidas en un cuestionario que se pueden realizar a modo de encuesta, a fin de tener información relevante de expertos en la materia para efectos del estudio. (Remitirse al anexo 2).

Para las entrevistas a profundidad se consideraron a cuatro expertos de múltiples disciplinas que trabajaron en el proyecto de *e-commerce* para pólizas de autos del canal corredores, a fin de recoger los distintos puntos de vista e impactos generados luego del despliegue de esta herramienta digital a los *brokers*.

2.1.4. Población y muestra de la investigación

La población es un conjunto conformado por todos aquellos individuos que cumplen con las especificaciones o tienen características comunes (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Aranguren, S. (1997) define la muestra como un subconjunto de unidades de investigación que son elegidos al azar de manera que todos tienen la misma posibilidad de ser seleccionados como elemento representativo de la población de donde provienen.

Para el análisis de los resultados se tomará como referencia a los corredores que han utilizado al menos una vez la herramienta de *e-commerce* para la emisión de una póliza de autos modular, se contrastarán los tiempos de proceso de emisión de las pólizas de autos, índice de satisfacción, índice de recomendación y el nivel de ahorro en el costo de transacción (emisión) antes y después del lanzamiento del *e-commerce*.

Para efectos de este estudio, se realizará la triangulación metodológica para combinar las teorías que anteceden al estudio con los resultados de la aplicación de los instrumentos descritos.

2.2 Experiencia empresarial.

Tomando como referencia la experiencia de Mapfre España, aseguradora referente del mercado español que en la actualidad cuenta con 11.3% de participación de mercado, seis millones de clientes, once mil empleados y la red de distribución más amplia. Esta empresa no

fue ajena a los cambios que estaban ocurriendo en el sector, es así como incorporó tecnología para facilitar el contacto con sus clientes, aunque el canal telefónico sigue siendo el más utilizado, poco a poco el resto de canales han ido alcanzando volúmenes significativos. La relación de Mapfre con sus clientes es omnicanal, es así como mantienen una misma identidad independientemente del canal de contacto. Además, apuestan por la personalización del servicio para satisfacer a esta nueva generación de clientes cada vez más informados y autónomos. Todo esto ha generado un incremento de clientes, mejora en el índice de satisfacción, aumento en la tasa de recomendación (Peldaño, 2017, pág. 36).

Un referente del sector asegurador peruano es Pacífico Seguros, cuenta con 24.62% de participación en el ramo de riesgos generales, su cuota en seguros vehiculares al pasar de 24.84% a 25.3% del cierre 2016 al 2017 (Pérez, 2018). En el 2016, el negocio vehicular en Pacífico creció 6.9%, mientras que el mercado creció 2.8%, gracias a una menor siniestralidad acompañada por su estrategia de mejorar la selección de riesgo a través de herramientas de tarificación que diferencian el perfil del cliente, enfoque en la retención de buenos clientes, eficiencia operativa y mejora de satisfacción (Pacífico Seguros, 2017).

De esta manera, tomando como referencia las buenas prácticas del mercado asegurador internacional, Pacífico comenzó un proyecto con el objetivo de migrar todas las transacciones que antes pasaban por operaciones a una plataforma digital en la que los corredores puedan autogestionar la emisión, endoso, renovación, etc.

El alcance de este proyecto, es analizar los impactos del *ecommerce* de autos modular para los corredores y ver las repercusiones que tiene la emisión en línea de las pólizas de autos en términos de satisfacción del cliente, índice de recomendación, tiempos del proceso de emisión y ahorro en el costo de transacción de una póliza, en Pacífico Seguros.

2.3 Resultados

Con la finalidad de analizar el impacto de la innovación digital *ecommerce* de autos modular para corredores en Pacífico Seguros se realizaron entrevistas a cuatro gerentes de las áreas comercial, operaciones y experiencia al cliente. Se les planteó una serie de preguntas que buscan responder a los objetivos específicos del estudio de caso, obteniendo los siguientes hallazgos:

Respecto a la combinación variable cliente corredor de seguros (CC) y el impacto del *ecommerce* en el indicador índice de satisfacción, un punto común de las entrevistas es que a través del *ecommerce* el corredor obtiene una respuesta inmediata, mediante una plataforma responsiva, transparente y sencilla que le permite cotizar y emitir una póliza en el momento que necesita, sin restricciones de horario. Esta facilidad se espera que incremente la satisfacción del corredor. Por otro lado, para medir la satisfacción hay una curva de aprendizaje, recién después de seis meses del despliegue de la herramienta a todos los corredores se puede tener con más precisión los hallazgos.

Tabla 2.

Resumen de entrevista a profundidad para la variable cliente, indicador índice de satisfacción

Pregunta	Síntesis
Hoy en día, ¿Qué beneficios crees que aporta el e-commerce de autos en el nivel de satisfacción del Corredor en Pacífico Seguro? ¿Por qué? ¿Qué herramientas utilizan para medirlo?	- La autogestión e inmediatez son los atributos más valorados por el corredor y con el <i>ecommerce</i> se logra esto, con lo cual se espera incrementar el nivel de satisfacción. - La disponibilidad de cotizar y emitir en cualquier momento y lugar, sin depender de un horario restringido de personas que atienden un buzón, repercuten positivamente en la satisfacción del corredor ya que le permite gestionar una venta camino al trabajo, a través de su celular, con lo cual puede satisfacer a su cliente final justo a tiempo. - Las encuestas de satisfacción se realizan de manera anual, en ella se evalúan los puntos de contacto y la lealtad de los corredores con Pacífico. La última encuesta se realizó al cierre del 2017 por lo que solo pudo recoger los resultados del piloto que comenzó en octubre.

Fuente: Elaboración Propia.

Para complementar las entrevistas a profundidad, se revisaron los resultados de las encuestas de satisfacción y se halló un incremento sostenido en el nivel de satisfacción del corredor. Esto se debe a los cambios que se iniciaron en el año 2016 que buscan constantemente de facilitar los procesos al corredor, se inició con la mejora del proceso de emisión, renovación y suscripción al incorporar un buzón y establecer tiempos de atención (3 horas) para atender los requerimientos del corredor, luego se le dio una herramienta llama *scouring* para que ellos puedan cotizar las pólizas de autos y por último desde octubre 2017 se empezó el piloto del *ecommerce* para que el corredor pueda cotizar y emitir a la vez, en un menor tiempo con lo cual

se espera que en la medición del cierre del año 2018 el incremento en la satisfacción sea mayor. Cabe precisar que entre los años 2016 al 2017, el nivel de satisfacción se incrementó en 8%.

Tabla 3.

Índice de satisfacción del corredor (rango)

Subproceso	Año 2016	Año 2017	Porcentaje de variación
Nivel de Satisfacción del proceso de venta y emisión de una póliza de auto modular	41%-60%	61-80%	8%

Fuente: Elaboración Propia.

Desde hace unos años, se ha incrementado el índice de satisfacción esto muestra la reacción positiva del corredor ante los cambios que facilitan su operación, por lo que se espera que el resultado al cierre del 2018, luego del despliegue total de la herramienta, sea aún más positiva. Estos resultados se complementan con las entrevistas a profundidad, en las que resalta la autogestión, atención sin restricción de horario y la inmediatez como los atributos más valorados por el corredor, con lo cual se espera que al satisfacer estas necesidades el índice de satisfacción se incremente.

Respecto al impacto del ecommerce en el índice de recomendación del corredor, transversalmente en las entrevistas se menciona que mientras se tenga herramientas y procesos de más calidad y sea más sencilla la operativa del corredor para generar una venta o resolver sus consultas se potencia el set de consideración del corredor, se siente más satisfecho, incrementa sus ventas y es más probable que recomiende a Pacífico. Al igual que el índice de satisfacción, la medición del índice de recomendación es anual por lo que recién al cierre del año 2018 se tendrá una nueva medición.

Tabla 4.

Resumen de entrevista a profundidad para la variable cliente, indicador índice de recomendación

Pregunta	Síntesis
Desde el lanzamiento de la herramienta, ¿Cuál ha sido el impacto del e-commerce de autos en el nivel de recomendación, de la marca Pacífico Seguros, del Broker?	- Existe una relación directa entre el índice de satisfacción y el índice de recomendación, al tener al corredor satisfecho, fomenta la recompra y el nivel de recomendación se ve incrementado. - Con el <i>ecommerce</i> se potencia el set de

¿Qué herramientas utilizan para medirlo?

consideración de los corredores, al darles facilidades de autogestión e inmediatez para cotizar y emitir una póliza de auto modular, logran percibir a Pacífico como una empresa que funciona bien, por lo que el corredor tiende a sentirse seguro y recomendar a la aseguradora como una opción sólida.

- Al igual que en el índice de satisfacción, la medición se realiza de manera anual a través de encuestas al corredor en donde se determina el nivel de recomendación y los atributos que el corredor valora más.

Fuente: Elaboración Propia.

El despliegue total de la herramienta está planificado para julio del 2018 por lo que aún es prematuro tener resultados, a pesar de ello desde el 2016 el índice de recomendación se ha ido incrementando consistentemente a la par del índice de satisfacción. Entre el año 2016 y 2017, el índice promotor neto, que muestra la intención de que el corredor recomendó a Pacífico a sus clientes, se incrementó en 7%.

Tabla 5.
Índice de recomendación del corredor (rango)

Subproceso	Año 2016	Año 2017	Porcentaje de variación
Nivel de recomendación del corredor	41%-60%	61-80%	7%

Fuente: Elaboración Propia.

Las entrevistas están alineadas a los resultados de los dos últimos años de la encuesta de satisfacción recomendación en la que los corredores evalúan los atributos que más valoran, dan sugerencias y muestran la intención de recomendar a Pacífico a sus clientes finales. La tendencia es que se siga incrementando por lo que se espera que al cierre del 2018, con el despliegue total de la herramienta, el resultado sea aún más favorecedor.

Respecto a la variable procesos, los cuatro expertos coincidieron el impacto del *ecommerce* en el tiempo del proceso de emisión fue positivo, la reducción de tiempo es considerable, en el proceso anterior, cuando para emitir el corredor debía cotizar en el scouring y enviar un correo al buzón de operaciones para que puedan a emitir la póliza, el tiempo

aproximado era de 3 horas. Luego del *ecommerce*, el corredor puede cotizar, emitir y enviar la póliza en cuestión de minutos. Se reduce el número de actores que participan del proceso de emisión, haciendo responsable al corredor de la entrada de información para una correcta emisión.

Tabla 6.

Resumen de entrevista a profundidad para la variable proceso, indicador tiempo de emisión

Pregunta	Síntesis
¿Cuáles son los impactos de la innovación digital y sus repercusiones en los tiempos en el proceso de emisión de una póliza de autos modular del canal corredores, en Pacífico Seguros? ¿Cómo se ha modificado el proceso de emisión?	- El tiempo de emisión antes de la incorporación del <i>ecommerce</i> era de 3 horas y el envío de póliza a la dirección física podía tardar 3 días útiles, ahora, con la implementación de la herramienta, el tiempo se reduce minutos dependiendo de la velocidad del internet o a la arquitectura de la herramienta. - Antes el proceso involucraba a varios actores, el corredor que cotizaba, operaciones atendía el buzón y el ejecutivo comercial que respondía consultas o resolvía errores del proceso. Con el <i>ecommerce</i> el corredor es el único actor por lo que se simplifica el proceso.

Fuente: Elaboración Propia.

A fin de complementar las entrevistas, se analizaron los tiempos del proceso de emisión antes y después de la incorporación del *ecommerce*. El tiempo de emisión se redujo a 3 minutos, logrando una reducción respecto al proceso anterior de 75 horas.

Tabla 7.

Tiempos del proceso de emisión de una póliza de autos modular (en minutos)

Subproceso	Antes del <i>ecommerce</i>	Después del <i>ecommerce</i>	Reducción de tiempo	Porcentaje de variación
Cotización	5	1	4	-80%
Emisión	180	1	179	-99%
Envío de póliza	4320	1	4319	-100%
Tiempo total	4505	3	4502	-99.9%

Fuente: Elaboración Propia. De los periodos 2017-2018.

Luego de analizar las entrevistas a profundidad y comparar los tiempos del proceso de emisión antes y después del *ecommerce*, se halló que ambos resultados son congruentes y complementarios, demuestra que el *ecommerce* reduce el tiempo del proceso de emisión, uno de los atributos más valorados por el corredor.

Respecto a la variable procesos, las respuestas de las entrevistas coincidieron el impacto del *ecommerce* en el ahorro del costo de transacción del proceso de emisión es considerable, se prescinde de tener un grupo de personas que atienden el buzón de operaciones para emitir la póliza y con ello se ahorra en espacio, computadoras, impresoras, servicios de agua, luz y se reemplaza el envío de póliza a la dirección física del asegurado al envío de póliza electrónica al correo electrónico indicado por el corredor, con lo cual se ahorra en el papel impreso y en la distribución de la póliza al domicilio.

Tabla 8.

Resumen de entrevista a profundidad para la variable proceso, indicador tiempo de emisión

Pregunta	Síntesis
¿Cómo afecta la innovación digital_ <i>ecommerce</i> en el nivel de ahorro de dinero del costo de transacción de una póliza de autos del canal corredores?	- El ahorro es considerable, se deja de necesitar un pool de personas en operaciones que emita póliza, dejan de ocupar el espacio físico (valor del m2), alquiler, se ahorra en papel, gastos de distribución, electricidad, etc. El costo de transacción pasa a ser prácticamente cero.
¿Qué cambios afectaron el proceso de emisión?	- El proceso anterior es manual, aproximadamente el 18% de emisiones se reprocesaba haciendo más cara la operación. Luego del <i>ecommerce</i> , el corredor es el que coloca la información para cotizar y emitir con lo cual se reducen los reprocesos. - A cierre del 2018, se tiene el objetivo que 7 de cada 10 emisiones de auto modular del canal corredor provenga del <i>ecommerce</i> . Actualmente, el 39% de las ventas de seguros de autos modular para este canal se da a través del <i>ecommerce</i> , el

61% permanece de la manera anterior. Entre el mix de venta se ha logrado ahorrar 58% del gasto de emisión, a finales del año 2018 se espera que el nivel de ahorro se incremente a 67%.

Fuente: Elaboración Propia.

Para determinar el nivel de ahorro que se ha generado en el costo de transacción de la emisión de una póliza de auto modular desde la incorporación del *ecommerce*, el gasto de emisión contempla el envío de póliza electrónica, la cual tiene un costo aproximado de S/0.50 y la amortización de la inversión de sistema por unidad, aproximadamente S/0.23, antes del *ecommerce*, para emitir una póliza se necesitaba del pool de operaciones, que representa un costo por transacción de S/12.69 y de imprimir y despachar la póliza, la cual tiene un costo aproximado de S/6.27. Para determinar el nivel de ahorro total en el gasto de emisión se ponderó, según el mix de ventas, el costo de transacción de una póliza emitida sin y con *ecommerce*, para luego multiplicarlo por el nivel de ventas. A la fecha el 39% de las pólizas de auto modular se emiten a través de esta herramienta digital, lo cual representa un ahorro de S/80 054, se estima que, a finales del año 2018, el 70% de la venta provenga de este canal con lo cual el ahorro del mix de canales sería de S/149 695 en el primer año.

Tabla 9.

Ahorro en el costo de transacción de una póliza de autos modular

Subproceso	Antes del ecommerce	Después del ecommerce (mix de venta)	Ahorro por póliza	Porcentaje de variación
Costo de emisión	S/12.80	S/4.07	S/8.73	-68%
Costo de impresión y despacho	S/6.27	S/2.23	S/4.04	-64%
Costo total de transacción	S/19.07	S/6.30	S/12.77	-67%

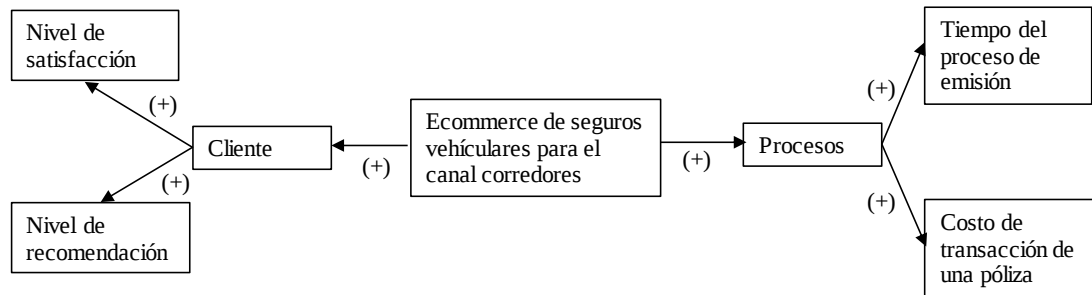
Fuente: Elaboración Propia. De los periodos 2017-2018.

Luego de analizar las entrevistas a profundidad y comparar el costo de emisión de una póliza de autos modular antes y después del *ecommerce*, se determinó que el nivel de ahorro esperado al cierre del 2018 es de 67% respecto al 2017.

A partir de estos resultados, se puede deducir que la implementación del *ecommerce* de seguros de autos para el canal corredores impacta de manera positiva sobre el índice de satisfacción, recomendación, tiempos del proceso de emisión y genera ahorros en el costo de transacción para la emisión de una póliza de autos (Figura 2).

Figura 2.

Impacto del ecommerce en el índice de satisfacción, recomendación, tiempo de proceso de emisión y costo de transacción de una póliza de auto modular



Fuente: Elaboración Propia.

III. Discusión

En primer lugar, respecto a ¿cuáles son los impactos del e-commerce de seguros de autos en el nivel de satisfacción de los Brokers? A pesar de que no se tenga la medición del año 2018, desde el 2016 se ve un incremento en el índice de satisfacción. Considerando que el piloto del *ecommerce* comenzó en el 2017, se puede validar que tiene un impacto positivo en este indicador. Esto se complementa con el concepto desarrollado por distintos autores (López, Carrete Lucero, & García , 2008) en que se menciona que las dimensiones que generan más valor para los clientes son la calidad, variedad, atención y tiempo, los cuales afectan al índice de satisfacción. Precisamente con esta herramienta se potencia el set de consideración del corredor al dar facilidades para emitir pólizas a un menor tiempo.

En segundo lugar, respecto a ¿cuáles son los impactos del e-commerce de seguros de autos en el nivel de recomendación de los corredores? Al igual que en el nivel de satisfacción los dos últimos años ha ido incrementándose, en el año 2017 se lanzó el piloto de venta a través de esta herramienta y el resultado fue 7% más alto que el del 2016. Este hallazgo es consistente con el índice de satisfacción y se alinea al estudio de Rodríguez y Villegas (2015) en que se menciona que este indicador se relaciona de manera directa con el índice de satisfacción, por lo que una estrategia basada en dar facilidades al cliente contribuye de forma positiva en la percepción del cliente y finalmente en su intención de recomendación.

En tercer lugar, respecto a ¿cuáles son los impactos en los tiempos del proceso de emisión para una póliza de autos del canal corredores en Pacífico Seguros? Los resultados analizados demuestran un impacto positivo, el *ecommerce* permite reducir en 99% el tiempo de emisión de una póliza al dar al corredor la facilidad de autogestionar la cotización y emisión a través de una herramienta fácil de usar, responsiva y accesible en cualquier lugar. Este resultado es congruente con estudios previos (Izquierdo, Martinez y Jimenez, 2010) en que se determina que a través del uso del *ecommerce* se reduce el tiempo, lo cual permite aumentar la confianza del cliente al tener una herramienta fiable en el que se puede comprar en cuestión de minutos una póliza.

Por último, respecto a ¿cómo afecta la innovación digital_ e-commerce de seguros de autos, en el nivel de ahorro en el costo de transacción de una póliza de autos del canal corredores, en Pacífico Seguros? Los resultados demuestran una reducción de 67% en el costo de emisión de una póliza. Esto se alinea con lo expuesto por distintos autores (Hu, Yang y Yang,

2012; Jahanshahi, Rezaei, Nawaser, Ranjbar y Pitamber, 2012) que señalan que con el comercio electrónico se mejora el proceso de venta, sistema de pago, posventa, pedido y distribución, logrando ser más eficientes y flexibles. En este sentido, esta herramienta permite reducir costos y optimizar los recursos.

IV. Conclusión

Primera, se identificó un impacto positivo en la satisfacción de los brokers desde la implementación del *ecommerce* de seguros vehiculares. Desde el año 2016 este indicador ha tendido a incrementarse, luego de que se mejorara el proceso a fin de volver más ágil la emisión, con el comercio electrónico se logra facilitar la operativa al corredor, con lo cual he puede gestionar una venta de manera casi inmediata.

Segunda, se evaluó el impacto que generó la implementación del *ecommerce* en el nivel de recomendación y el resultado fue positivo, desde la incorporación del *ecommerce*. Este indicador tiene una relación directa con el índice de satisfacción, a medida que el corredor este satisfecho, confiará en esta herramienta, volverá a comprar y recomendará a Pacífico a sus clientes.

Tercera, se analizó el impacto de la innovación digital en el tiempo del proceso de emisión para una póliza de autor del canal corredores, las repercusiones son positivas y se ha logrado una reducción de 99.9% en el tiempo de emisión. De esta manera se ha potenciado uno de los atributos que más valora el corredor, tener la póliza de forma casi inmediata, accesibilidad y simplicidad de los proceso y productos.

Cuarta, se evaluó el impacto en el nivel de ahorro de dinero del costo de transacción de una póliza de autos del canal corredores, y se obtuvo un resultado positivo. El nivel de ahorro esperado al cierre del 2018 es de 67% del costo de transacción, a partir del lanzamiento del *ecommerce* se prescinde del grupo de personas que atienden el buzón de operaciones, la impresión y distribución de la póliza a la dirección física del asegurado.

V. Recomendaciones

Primera, es necesario aprender de la experiencia, toda innovación tiene un grado de incertidumbre por lo que es necesario documentar, gestionar el conocimiento y promover las capacidades para promover la innovación, aprender de los aciertos y desaciertos para que el proceso sea más ágil.

Segunda, es importante complementar este estudio con encuestas a los corredores en las que puedan evaluar la herramienta antes de ser desplegada a todos los corredores. Esto permitirá hacer mejoras inmediatas con el feedback del bróker a fin de tener una plataforma con una mejor experiencia para el usuario.

Tercera, es recomendable apalancarse en la tecnología, ser flexible y ágil para conectar con el cliente para ello es imprescindible potenciar la infraestructura tecnológica, lograr conectarse a través de módulos y explotar los datos a fin de generar ofertas atractivas que logren satisfacer las necesidades de los clientes.

Cuarta, se requiere el compromiso de las gerencias, promover una cultura ágil, dar espacios para proponer nuevas ideas y recursos para ejecutarlas. Es importante que se deje de trabajar como silos, áreas separadas, para tener un objetivo común y se trabaje en equipos interdisciplinarios para tener resultados en tiempos cortos.

Bibliografía

- Alet, J (2015). "Visión cliente" como base de la definición de la estrategia y del funcionamiento de la empresa. *Harvard Deusto business review*, 241, 32-40.
- Armas, M. (2006). La tributación y el comercio electrónico. (TELOS) *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 8 (3), 529 – 536.
- Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS) (2017). *El Cliente del futuro en seguros*. Recuperado de http://www.amis.org.mx/prueba/descarga/cliente_futuro.pdf
- Arroyo, P., Carrete, L. & García, S. (2008). Construcción de un índice de satisfacción para clientes de supermercados mexicanos: Una investigación exploratoria. *Contaduría y administración*, (225), 59-78. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422008000200004&lng=es&tlng=es.
- Bavaresco, A. (2006). *Proceso Metodológico en la Investigación: Cómo hacer un diseño de investigación*. Maracaibo: La Universidad del Zulia.
- Bengoechea, P. (1999). *Diccionario de marketing*. España: Cultural S.A.
- Bernal, C. (2010) *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson Educación
- Braun, A. & Schreiber, F. (2017). *The Current InsurTech Landscape: Business Models and Disruptive Potential*. St. Gallen: Institute of Insurance Economics, University of St. Gallen.
- Carrasco, J. B. (2001). *Gestión de Procesos*. Santiago, Chile: Ed. Evolución S. A.
- Del Águila, R. (2000). *Comercio Electrónico y Estrategia Empresarial*. Madrid: Ediciones Rama.
- Díaz, V. (2016). *El impacto de la digitalización en el sector seguros*. Recuperado de <https://nae.es/el-impacto-de-la-digitalizacion-en-el-sector-seguros/>
- Escorsa, P. & Valls, J (2005), *Tecnología e innovación en la empresa* (2a ed). México DF: Alfaomega Grupo Editor.

- Everis. (2017). *El cliente del futuro en Seguros*. Recuperado de http://www.amis.org.mx/prueba/descarga/cliente_futuro.pdf
- EY. (2013). *Insurance in a digital world: The time is Now*. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Insurance_in_a_digital_world:_The_time_is_now/\\$FILE/EY-Digital-Survey-1-October.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Insurance_in_a_digital_world:_The_time_is_now/$FILE/EY-Digital-Survey-1-October.pdf)
- Fajardo-Dolci, G. & Ramiro-H., M. (2015). Innovación. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 53(5), 532-533. Recuperado de http://revistamedica.imss.gob.mx/editorial/index.php/revista_medica/article/view/151/444.
- García-Fernández, M. (2016). Influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento. Un estudio de casos. *Innovar*, 26(61), 45-64. doi:<https://doi.org/10.15446/innovar.v26n61.57119>
- Gómez, G (2009). La innovación como estrategia y solución empresarial para impulsar la competitividad y un crecimiento sostenido a largo plazo. *Revista Ciencia y Mar*, 13(38), 51-60. Recuperado de: http://www.umar.mx/revistas/38/Innovacion_empresarialCyM-038.pdf.
- Hernández, R., Fernandez, C. & Baptista, M (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. Ed.), México: McGraw-Hill.
- Izquierdo, A., Martinez, M. & Jimenez, A. (2010). Condicionantes económicos de la adopción de una innovación por parte del consumidor: Análisis de la compra de servicios online. *Innovar*, 20(36), 173-186. Recuperado de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/29200>.
- Jiménez-Zarco, A. & Torrent-Sellens, J. (2009). Orientación proactiva hacia el cliente, cooperación y uso de las TIC: un análisis empírico sobre sus interrelaciones y efectos como potenciadores de la innovación en producto. *Innovar*, 19(33), 55-76. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/21177>
- Jones, C., Alderete, M. & Motta J. (2013). Adopción del Comercio Electrónico en Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Comerciales y de Servicios de Córdoba, Argentina. *Cuadernos de Administración*, 50, 164 - 175.

- Khurana, H., Goel, M., Singh, H., & Bhutani, L. (2011). ECommerce: role of e-commerce in today's business. *International Journal of Business Management Research VSRD-IJBMR*, 1 (7), 454-461
- Lévy, P. (2004). *Inteligencia colectiva: por una antropología del ciberespacio* (9a Ed.) Washintong DC: Organización Panamericana de la Salud.
- López, D. & Monroy, A. (2013). El comercio electrónico de calidad: compromisos empresariales asumidos en beneficio del consumidor. *Innovar*, 23(47), 41-52. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40244/42099>.
- López, P., Carrete, L. & García, S. (2008). Construcción de un índice de satisfacción para clientes de supermercados mexiquenses. Una investigación exploratoria. *Contaduría y administración*. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422008000200004
- Muñoz-Nájjar, J. A. & Vilá, J. (2002) El sistema de innovación, competencias organizativas y directivas para innovar. *Dyna*, 77(8), 13-21.
- Murillo, J. (2004). *Técnicas de Recogidas de Datos I: Cuestionarios y Escalas de Actitudes*. España: Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de Formación de Profesorado y Educación.
- OECD. *Technology and Innovation in the Insurance Sector* (2017) OECD. Recuperado de <https://www.oecd.org/pensions/Technology-and-innovation-in-the-insurance-sector.pdf>
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) (2005), *Manual de Oslo* (3a ed.) Paris: Editorial European Coimmission, Euroestat y Tragsa.
- Pacifico Seguros. (2017). *Acerca de nosotros: Pacifico Seguros*. Recuperado <http://www.pacifico.com.pe/documents/28730/284753/PPS+Memoria+2016.pdf/6b8f912c-e5d8-4e9c-be40-f6164626deed>
- Peldaño. (2017). *Fintech & Insurtech Experience*. Contact Center.

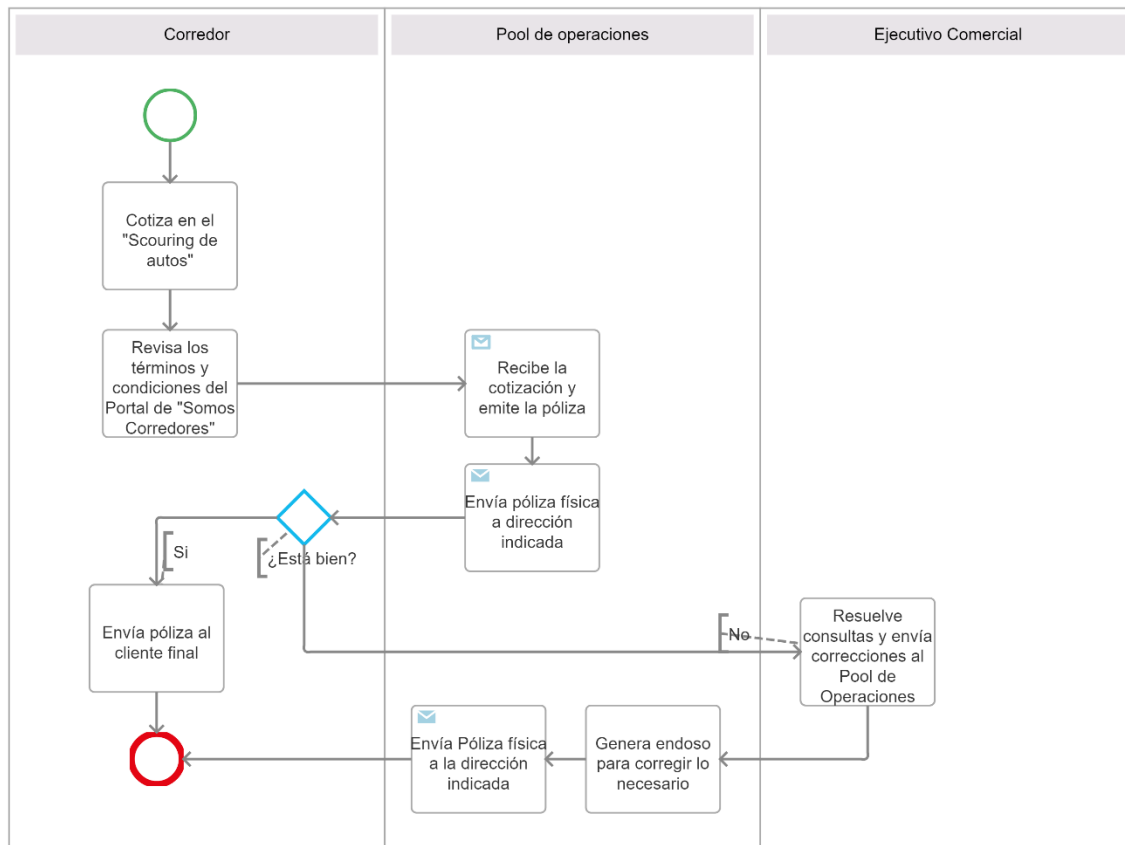
- Pérez, C. (2018). *Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A.* Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/Pacifico.pdf>
- Rodríguez, E. G. & Villegas, J. B. (2015). Índice de Promotor Neto y su relación con la satisfacción del cliente y la lealtad. *Nova scientia*, 7(13), 411-437. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052015000100021&lng=es&tlng=es.
- Ruiz-Moreno, A., Ortega-Egea, T., Haro-Domínguez, C. & Roldán-Bravo, M. (2014). El proceso de co-creación de valor y su impacto en la estrategia de innovación en empresas de servicios. *Intangible Capital*, 10 (2), 266-293. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.504>.
- Sánchez, J. (2016) *Metodologías de investigación*. UDEP
- Sánchez, J. & Montoya, L. (2017). La confianza como elemento fundamental en las compras a través de canales de comercio electrónico. Caso de los consumidores en Antioquia (Colombia). *Innovar*, 27(64), 11-22. doi:<https://doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62365>
- Sierra Bravo, R. (1994). *Técnicas de investigación Social Teoría y ejercicios* (10a ed). Madrid: Editorial Paraninfo.
- The Best of ICEMD Annual Digital Business Summit*. (2015). Madrid: ICEMD -Instituto de la Economía Digital de ESIC-.
- Torrent-Sellens, J. & Ficapal-Cusí, P. (2010). ¿Nuevas fuentes co-innovadoras de la productividad empresarial? *Innovar*. 20(38), 111-124. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/22295>
- Trott, Paul. (2002). *Inovation Management and new product development* (2a ed). Essex, UK: Prentice Hall.

Anexos

Anexo 1: Proceso para la emisión de una póliza de autos modular para el canal Corredor

Diagrama 1.

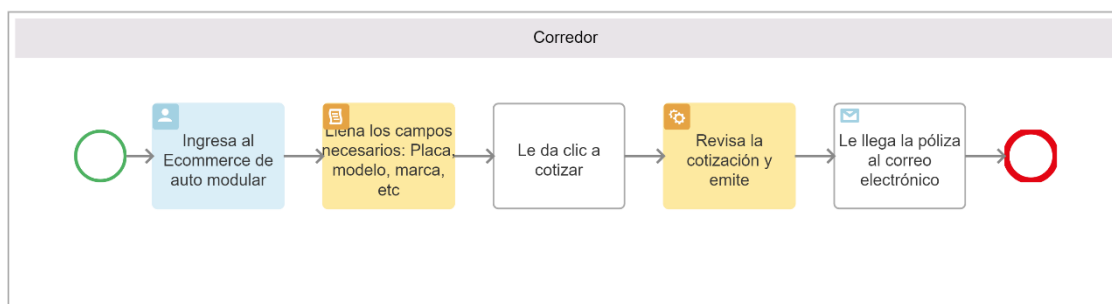
Diagrama de Flujo emisión de una póliza de autos modular antes de la implementación del e-commerce



Fuente: Elaboración propia.

Diagrama 2.

Diagrama de Flujo emisión de una póliza de autos modular después de la implementación del e-commerce



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Instrumento de medición – Entrevista a profundidad

Entrevista a profundidad sobre los impactos de la innovación digital_e-commerce de pólizas de autos del canal corredores en el nivel de satisfacción, nivel de recomendación, tiempos de proceso de emisión y nivel de ahorro del costo de transacción en Pacífico Seguros

INTRODUCCIÓN: Esta entrevista es con fines académicos y busca profundizar en los impactos del E-commerce de corredores en la satisfacción, nivel de recomendación, tiempos de resolución de consultas y tiempos de cotización a los Brokers en Pacífico Seguros.

Ítems	Respuestas			
Nombre	Juan Carlos Quevedo	Giannina Rospigliosi	Carlos Bartens	Christopher Mori
Cargo	Gerente de proyectos estratégicos	Gerente adjunto de Investigación de Mercado en Pacífico Seguros	Jefe comercial de Potencia	Subgerente de Operaciones
División de trabajo	División Comercial	División Experiencia al Cliente e Innovación, área marketing y asuntos corporativos	División Comercial	División Central de Recursos Estratégicos, área de operaciones

Instrucciones: Por favor, sea veraz y objetivo en las respuestas de las siguientes preguntas.

Ítems	Respuestas		
V1. Innovación digital_E-commerce de Corredores D1. Cliente / Corredor			
1. Hoy en día, ¿Qué beneficios crees que aporta el e-commerce de autos en el nivel de satisfacción del Corredor en Pacífico Seguro? ¿Por			

qué? ¿Qué herramientas utilizan para medirlo?			
2. Desde el lanzamiento de la herramienta, ¿Cuál ha sido el impacto del e-commerce de autos en el nivel de recomendación, de la marca Pacífico Seguros, del Broker? ¿Qué herramientas utilizan para medirlo?			
V2. Innovación digital_E-commerce de Corredores D1. Procesos			
3. ¿Cuáles son los impactos de la innovación digital y sus repercusiones en los tiempos en el proceso de emisión de una póliza de autos modular del canal corredores, en Pacífico Seguros? ¿Cómo se ha modificado el proceso de emisión?			
4. ¿Cómo afecta la innovación digital_e-commerce en el nivel de ahorro de dinero del costo de transacción de una póliza de autos del canal corredores? ¿Qué cambios afectaron el proceso de emisión?			

Mirela Quiñonez Salpietro

Bachiller en la carrera de Administración de Servicios de la Universidad de Piura - Campus Lima, con mención en Gerencia de Servicios. Obtuvo el primer puesto de la promoción 2014. Cinco años de experiencia en las áreas de desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, gestión



integral de distintas líneas de negocio y análisis de cifras para los sectores de Seguros, Medios de Pago y Consultoría. Responsable del monitoreo de los procesos, indicadores y resultados con el objetivo de tener una visión integral de la gestión de los productos: Seguro de Protección de Tarjetas, Seguro de desempleo y Seguro de clonación. Diseña y coordina planes de acción para asegurar la rentabilidad presupuestada, fluidez y eficiencia de todos los procesos. En noviembre de 2011 publicó el artículo “Promoviendo el éxito en las empresas: Generar clientes amigos” editado en el diario Gestión. Realizó sus prácticas profesionales en el área de marketing en Mondelez y Visanet. Actualmente se encuentra en proceso de titulación con el estudio de caso Los impactos de la innovación digital *ecommerce* de seguros de autos para el canal corredores y sus repercusiones en Pacífico Seguros, entre los periodos 2017-2018.