

# MÁS ALLÁ DE LAS VENTAS: NUEVAS FRONTERAS EN LA DISTRIBUCIÓN DE MICROSEGUROS

Lecciones para las próximas oleadas de innovación en la distribución de los microseguros

Anja Smith, Herman Smit y Doubell Chamberlain  
Marzo de 2011

Conseguir el crecimiento de la escala mediante una distribución rentable es uno de los mayores desafíos que enfrentan las aseguradoras en contextos de primas bajas. El énfasis recae cada vez sobre modelos de distribución innovadores como alternativa a enfoques tradicionales de distribución de los microseguros, que suelen ser a través de instituciones microfinancieras. Durante la última década, los proveedores de seguros y sus socios en la distribución a nivel internacional han estado experimentando con nuevos modelos de desarrollo y la ampliación de productos a clientes. En esta nota<sup>1</sup> se hace un análisis de catorce modelos de negocio de microseguro en Sudáfrica, Colombia, Brasil y la India que utilizan canales alternativos de distribución. Se presenta un resumen de los temas transversales y las nuevas tendencias en los diferentes modelos de distribución.

## REPENSAR LA DISTRIBUCIÓN

### Definiendo qué es una alternativa en la distribución de microseguros

No existe una definición fija de lo que califica a un modelo de distribución alternativo, de hecho, es la diversidad, la innovación y la naturaleza evolutiva de estos modelos lo que los define. A los efectos de esta nota, la distribución alternativa se define como modelos de seguro voluntario donde se establecen y ejecutan alianzas con instituciones que no están tradicionalmente en el espacio de los seguros. Estos modelos comparten las siguientes características:

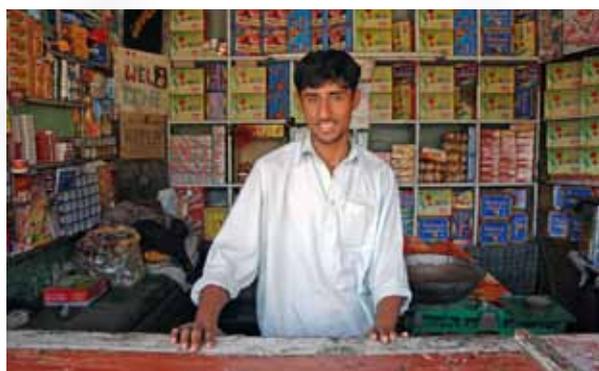
- *Escala a través de la agregación:* La capacidad para lograr escala apuntando a las grandes concentraciones de cliente sin seguros, como las tiendas minoristas, las compañías de teléfonos celulares, las empresas de servicios públicos, etc.
- *La presencia de una huella de infraestructura:* los modelos alternativos de distribución en general se basan en la presencia de una huella de infraestructura que es mayor que la que podría ser alcanzada por una compañía de seguros en forma

aislada. La infraestructura puede ser física (por ejemplo, edificios de tiendas) o virtual (por ejemplo, una red de telefonía celular).

- *Plataforma de transacción:* El canal de ventas normalmente sirve como una plataforma de cobro de la prima, por ejemplo, la adición de las primas sobre una cuenta de servicios.
- *Producto voluntario independiente:* Los modelos de distribución de productos de seguro voluntario venden sobre la bases de "opt-in" (opción voluntaria) en lugar de "opt-out" (opción a cancelar). Comprar un seguro es una opción explícita por parte del cliente, en lugar de una adición automática a otro producto o servicio.
- *Marca de confianza:* La mayoría de los modelos se basan en un acuerdo de distribución con una marca confiable.

**Recuadro 1** La distribución no se refiere solo a las ventas.

La distribución se refiere a todas las interacciones que tienen que establecerse entre el corredor de riesgos y el cliente final. Este incluye el diseño de la póliza, la colecta de la prima y la administración de la póliza, así como todo el proceso de marketing, ventas y las actividades de pago de los siniestros. Este proceso puede involucrar a diversas entidades que incluyen a compañías de seguro, administradores contratados, administradores de terceros y agregadores de clientes o socios en la distribución.



<sup>1</sup> Este informe es un extracto del Microinsurance Paper no. 8 que incluye las citas relevantes y detalles sobre la metodología y los modelos analizados. El artículo está disponible en [www.ilo.org/microinsurance](http://www.ilo.org/microinsurance). Anja Smith, Herman Smit y Doubell Chamberlain forman parte del Center for Financial Regulation and Inclusion (CENFRI).



### Modelos activos de ventas frente a los pasivos

Los modelos alternativos de distribución pueden emplear un modelo de ventas pasivo o activo. Las ventas puramente pasivas están donde se atiende al cliente potencial sin ninguna comunicación verbal o información de ayuda sobre el producto. Un ejemplo de esto es cuando los productos de seguros se colocan en un estante en una tienda y los clientes los compran junto con sus alimentos sin necesidad de explicación por el personal de la tienda. En contraste, las ventas puramente activas son donde un representante de la aseguradora (o del socio en la distribución) informa a un cliente de los beneficios de un producto en particular. Para la mayoría de los casos de venta pasiva, el proceso de venta se inicia por el cliente, mientras que para la mayoría de los casos de venta activa el proceso se inicia por el intermediario. La decisión sobre qué método de ventas a utilizar es a menudo influenciada por consideraciones reglamentarias. Los procesos de ventas pasivas tienden a evolucionar en países como Sudáfrica, donde la regulación de la actuación en el mercado es relativamente estricta sobre quién puede calificar como un intermediario y cómo los productos de seguros deben ser vendidos. Este tipo de regulación hace que sea más costoso vender productos de seguros de forma activa.

### ¿Qué es la distribución equilibrada?

El desempeño de un modelo de distribución particular, debe evaluarse desde la perspectiva del cliente y del negocio. Mientras que la adquisición de clientes y cobro de las primas puede decirse que es lo más importante para las empresas, la fase de tramitación de los siniestros (entendiendo el valor del producto) es lo más importante para el cliente. A corto plazo los negocios tienen el mayor incentivo para invertir e innovar en las fases de ventas y recolección de la prima y el menor incentivo para optimizar el procesamiento de siniestros. Sin embargo, a largo plazo, los socios en el negocio necesitan un servicio eficiente y conveniente y un sistema de procesamiento de siniestros para aumentar la lealtad y retención de los clientes.

## CONOZCA LOS MODELOS

Cuatro categorías de modelos de distribución se detectan en los catorce casos analizados para este estudio. Los modelos de distribución se han clasificado según el modelo de negocio primario del socio de distribución y agrupados por la similitud de sus interacciones con el cliente. La Tabla 1 proporciona un ejemplo de cada modelo de distribución.

### Comercios minoristas basados en efectivo

Establecimientos comerciales que trabajan en efectivo, tales como supermercados y tiendas de ropa, en su mayoría ofrecen pólizas de seguros únicos y simplificados a través de un modelo de ventas pasivas. El personal de los establecimientos minoristas no participa por lo general activamente o "impulsan" las ventas de mercancías.

### Comercios minoristas basados en crédito

Comercios minoristas basados en crédito, como tiendas de artículos electrónicos y muebles, ofrecen mayormente crédito vinculados a los seguros voluntarios que están relacionados con los plazos de amortización. Los minoristas suelen dedicar un equipo de ventas en la tienda para ofrecer asesoramiento, los acuerdos de la estructura de reembolso y seguros. El seguro es activamente vendido y por lo general relacionado con el contrato de crédito (las pólizas de vida crédito) o de los bienes vendidos a crédito (garantías extendidas).

### Compañías de servicios y telecomunicaciones

Este tipo de empresas ofrecen pólizas de seguros que se refieren a la relación primaria entre el cliente y el proveedor de servicios (por ejemplo, cuentas de electricidad, gas o telecomunicaciones) a través de su amplia plataforma de clientes ya existentes. En la mayoría de casos, el socio de distribución cuenta con una amplia información sobre los clientes que se puede utilizar para diseñar las políticas apropiadas de precios y las campañas de marketing. Las pólizas de seguros suelen cubrir la obligación contractual del cliente con el proveedor en caso de fallecimiento, enfermedad, desempleo y/o discapacidad.

### Proveedores de pago de facturas de terceros

Los proveedores de pago de cuentas de terceros tienden a ofrecer seguros de vida simple y de accidentes personales. Las compañías de seguros han sido capaces de aumentar la complejidad de los productos cuando los sistemas de pagos de terceros son operados por personas, en comparación con otros sistemas similares, sin la interacción humana (o documento de póliza), como en el caso de la distribución de seguros basado en teléfono móvil enviando un SMS a un número codificable de prima.

**Tabla 1** Ejemplos de modelos de distribución<sup>2</sup>

Aseguradores	Socio(s) de la distribución	Clasificación de los canales	Producto y descripción de la distribución
 (Sudáfrica)		Comercios minoristas basados en efectivo	<p><b>Producto:</b> individual y de seguros funerarios familiares, puesto en marcha en marzo de 2006, vendido a través de una tienda minorista de ropa de segunda mano y de electrodomésticos pequeños. El producto de Pep, se vende en kioscos en envoltura similar a las tarjetas de redes de teléfono celulares, sin la venta activa del personal de Pep. Las primas mensuales se pagan en efectivo en la tienda.</p> <p><b>Siniestros:</b> el administrador de terceros es responsable del servicio de pólizas y la gestión de reclamaciones. Pep es responsable de los cobros de primas.</p> <p><b>Suscripción:</b> ventas significativas de 215.000 pólizas vigentes (2009).</p>
 (Brasil)		Comercios minoristas basados en crédito	<p><b>Producto:</b> productos de vida, desempleo y seguro de accidentes personales que se venden a través de tienda de electrodomésticos de bajo costo, Casas Bahía. La primera oferta de productos se inició en agosto de 2004. Los beneficios adicionales de la póliza incluyen un billete de lotería y descuentos farmacéuticos. El seguro es ofrecido y explicado a los clientes por el personal de Casas Bahía durante la venta de los equipos y piezas electrónicas.</p> <p><b>Siniestros:</b> servicios de póliza conjunta y administración. Casas Bahía ofrece servicio post-venta en el terreno a través de sus agentes de ventas y ayuda a Mapfre en la administración de pólizas. Los siniestros son manejados por Casas Bahía.</p> <p><b>Suscripción:</b> Ventas significativas.</p>
 (Colombia)		Compañías de telecomunicaciones y servicios	<p><b>Producto:</b> seguros para accidentes personales, cáncer, enfermedades críticas, hogar y cobertura de pequeñas y medianas empresas vendidas a través de la compañía de servicio de gas, gasNatural. El producto, lanzado en 2003, se vende a través de múltiples canales de distribución mediante el sistema de pago de facturas gasNatural para percibir las primas.</p> <p><b>Siniestros:</b> la administración se realiza por Alico y Chartis. Las reclamaciones pueden ser presentadas en el centro de llamadas de gasNatural o con Alico y Chartis directamente.</p> <p><b>Suscripción:</b> Ventas significativas; de 783.224 pólizas de Chartis y 59.892 pólizas de Alico en vigor (2009)</p>
 (Sudáfrica)		Los proveedores de pago de facturas de terceros	<p><b>Producto:</b> producto funerario familiar vendido a través de la red de proveedores rurales, Wiredloop, con el uso de GPRS habilitando terminales de punto de venta. Los productos se venden en forma pasiva.</p> <p><b>Siniestros:</b> Wiredloop es responsable del registro de clientes y cobro de las primas en efectivo. Cover2go es responsable del servicio de pólizas y las reclamaciones.</p> <p><b>Suscripción:</b> bajos niveles de ventas; menos de 1.000 pólizas vendidas (2010).</p>

<sup>2</sup> Detalles sobre los catorce casos pueden hallarse en el Microinsurance Paper n°8, ILO, 2011



## TEMAS EMERGENTES

Varios aspectos emergen de los catorce modelos. A continuación destacamos algunos de los temas más destacados.

### La innovación de la distribución no ha estado suficientemente centrada en el cliente

La mayoría de las innovaciones observadas en los catorce modelos de negocio de los seguros se han centrado en los componentes del proceso de distribución que ofrecen un valor inmediato o, en los ingresos para la compañía de seguros. El valor del cliente es percibido en mayor medida una vez que el cliente puede reclamar con éxito en un producto de seguro. Aunque algunos de los modelos usan una detallada información del cliente en el diseño de sus productos, todos los modelos siguen requiriendo una extensa y compleja documentación para los siniestros, que por lo general no se procesan en el mismo lugar donde se vende el producto, por lo que los tiempos de procesamiento toman más de unos días. Sólo uno de los modelos analizados, la alianza entre Mapfre aseguradora brasileña y la tienda de muebles y bienes Casas Bahía, permite la tramitación de las solicitudes en las tiendas, el lugar donde se compró la póliza.

### Los modelos necesitan ofrecer más servicios, y estar cerca de los clientes

Para ofrecer valor a los clientes, los canales de distribución y las alianzas detrás de estos canales pueden querer centrarse en convertirse en "tiendas de ventanilla única", con un lugar capaz de vender

pólizas, cobrar primas y procesar reclamaciones. No todas las categorías de distribución son adecuadas para este tipo de interacción completa con el cliente. Los canales más adecuados son aquellos en los que existe algún tipo de central de servicio en las cercanías del cliente, y donde el canal de distribución también tiene acceso electrónico a los sistemas de administración de pólizas. Teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de diferentes canales de distribución considerados en el Cuadro 2, el canal con más condiciones de hacerlo es el que se basa en el crédito. Mientras que los minoristas en efectivo pueden ser capaces de crecer en este papel, la ausencia de una cultura de servicios financieros puede hacer que sea más difícil. Los proveedores de telecomunicaciones y servicios públicos también pueden tener dificultades para convertirse en ventanillas únicas cuando las interacciones con el cliente sobre todo tienden a efectuarse a través del correo o por teléfono. Sin embargo, los proveedores podrían hacer un mejor uso de los centros de llamadas y los SMS en la comunicación con los clientes para mejorar su oferta de servicios en general. La oferta de más servicios, también puede ser difícil para las redes de pago de terceros, ya que tratan a menudo con vendedores informales, donde los niveles de experiencia y conocimientos son bajos.

### Las asociaciones exitosas siguen evolucionando

Los modelos alternativos de distribución dependen de asociaciones con organizaciones que no operan tradicionalmente en el seguro. Estas asociaciones pueden adoptar diversas formas, incluidos los acuerdos de empresa conjunta donde los socios comparten las ganancias generadas a través de la asociación, o por el status del asociado como un intermediario que recibe un porcentaje fijo de comisión. La naturaleza de la relación entre el socio en la distribución y la compañía de seguros evoluciona con el tiempo cuando el socio en la distribución comienza a darse cuenta de los beneficios de la adición de productos de microseguros a su gama de productos existentes. Con el tiempo, esto significa que el socio en la distribución



**Tabla 2** Fortalezas y debilidades

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Comercios minoristas en efectivo (por ejemplo, supermercados y tiendas de ropa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecen acceso fácil y de bajo costo para la base de clientes existentes</li> <li>• Tienen una buena comprensión de las necesidades del cliente</li> <li>• Están motivados para ofrecer productos de mayor valor para mantener y/o fortalecer la marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cobro de la prima en efectivo pueden sufrir de tasas de retraso inicial más altas</li> <li>• No están orientados a la prestación de servicios financieros</li> </ul>
Comercios minoristas basados en el crédito (por ejemplo, almacenes de mobiliario y bienes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los altos niveles de persistencia por cobro de primas con base en cuentas</li> <li>• Los puntos de venta pueden funcionar como entidades de servicios y oficinas de reclamos</li> <li>• Existe información disponible del cliente (a través de la devolución de crédito) para configurar el diseño del producto y el enfoque de la distribución</li> <li>• Familiarizado con la prestación de los servicios financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las ventas de seguros vinculadas al crédito, incluso si son voluntarias, a menudo ofrecen poco valor a los clientes</li> <li>• Las ventas de productos de seguros, además de riesgo de crédito no puede considerarse como relacionados con las actividades básicas</li> <li>• El período de cobertura de seguros vinculados al período de pago de crédito</li> </ul>
Empresas de servicio y telecomunicaciones (por ejemplo compañías de electricidad, gas y telecomunicaciones de línea fija)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información existente del cliente asiste en el diseño de productos y en las ventas dirigidas a los seguros</li> <li>• Eficiente recolección de pagos debido a la presencia de un nexo de cuenta con el cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las bajas tasas de reclamaciones sobre los productos de accidentes personales ofrecidos a través de estos canales es señal de un subestimado valor por los clientes</li> <li>• La extendida participación del agente de seguros o administrador, el canal de distribución y los operadores de terceros puede aumentar los costos de gestión</li> </ul>
Proveedores de pago de facturas de terceros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran red de distribución con amplio alcance tanto formal como informal</li> <li>• Facilita el uso del dinero virtual para pagos de las primas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja afiliación debido a las ventas pasivas</li> <li>• Los pagos de prima utilizando tiempo aire son costosos. Ausencia de una marca confiable en el punto de venta</li> <li>• La compañía de seguros tiene poco control sobre los proveedores informales de pago de terceros</li> </ul>

tendrá un incentivo para desempeñar un papel más importante en el desarrollo de productos. Los modelos más exitosos son aquellos en los que los socios en la distribución perciben la oferta de seguros como una estrategia explícita de retención de clientes y donde hay una relación directa entre el seguro y los negocios principales del distribuidor.

**Se requiere mayor eficiencia en la distribución.**

En el futuro, para el logro de una mayor eficiencia en el microseguro es probable que se requiera de aún más atención en la reducción de los costos de





distribución. Esto puede demandar esfuerzos concertados para comenzar a limitar el número de entidades (agentes de seguros, por ejemplo) en la cadena de valor, y es probable que tenga consecuencias en el modo en que las compañías de seguros elijan estructurar sus alianzas con los canales de distribución. Los aseguradores y sus socios en la distribución tendrán que considerar cuidadosamente sus niveles de comisiones y los acuerdos de reparto de utilidades.

### El compromiso de los socios con las cuestiones de valor para el cliente.

Los socios en la distribución están cada vez más involucrados en las distintas etapas del ciclo de vida del producto, incluyendo su desarrollo. En la mayoría de

los casos, esto redundará en interés del cliente y el socio de distribución trata con esto de no exponerse al riesgo de mala reputación, garantizando una buena relación de calidad para el cliente. En lugar de simplemente aumentar los precios de sus productos funerarios, Las redes minoristas de Pep y Seguros Hollard desarrollaron y relanzaron un nuevo producto cuando se dieron cuenta que habían subestimado significativamente el riesgo de mortalidad en el mercado. Esto se hizo para asegurar que la marca Pep no sufriera daños. Sin embargo, también hay casos en que el socio en la distribución no tiene tanto interés en la protección de su marca, y su mayor interés en el proceso del seguro puede ser simplemente maximizar sus ingresos. Las aseguradoras tienen que pensar cuidadosamente acerca de con quienes deciden asociarse y si estas entidades tienen preocupación por los intereses de los clientes.

La última palabra corresponde al cliente y si las compañías de seguros no pueden ofrecer un valor donde y cuando más se necesita, el éxito de los microseguros se verá amenazado. El éxito inicial asociado con la adquisición de nuevos clientes de microseguros a través de canales alternativos de distribución no se sostendrá si los aseguradores y sus socios en la distribución no son capaces de innovar en el procesamiento de siniestros y el servicio (como parte de un proceso de distribución más amplio). Estas innovaciones de microseguros pueden contener lecciones para todos los segmentos de mercado de las operaciones de seguros.

Acogido por el Programa de Finanza Social de la Organización Internacional del Trabajo, el **Fondo para la Innovación en Microseguros** intenta aumentar la disponibilidad de seguros de calidad para las familias de bajos ingresos en el mundo en desarrollo con el fin de ayudarles a protegerse contra riesgos y superar la pobreza. El Fondo se inició en 2008 con el apoyo de una subvención de la Fundación Bill y Melinda Gates. <http://www.ilo.org/microinsurance>

El **Centre for Financial Regulation and Inclusion (Cenfri)** es un centro de investigaciones no lucrativo con sede en Cape Town (Ciudad del Cabo) que trabaja en colaboración con universidades de la región. El objetivo de Cenfri es apoyar el desarrollo del sector financiero y de la inclusión a través de una mejor regulación y oferta de servicios financieros. Haciéndolo mediante la realización de investigaciones, el establecimiento de programas de asesoramiento y el desarrollo y creación de capacidades para reguladores, actores en el mercado y otras entidades que actúan con los sectores de bajos ingresos. <http://www.cenfri.org/>



Oficina  
Internacional  
del Trabajo



[microinsurance@ilo.org](mailto:microinsurance@ilo.org)  
[www.ilo.org/microinsurance](http://www.ilo.org/microinsurance)