

ESCALA: PENSANDO MÁS ALLÁ

Mia Thom, Jeremy Gray, Zani Müller y Jeremy Leach¹
Abril 2014

¿POR QUÉ ESCALA?

Las primas bajas con altos costos fijos y marginales, tales como los derivados de la distribución, administración y siniestros, tienen como consecuencia la dificultad de distintas iniciativas de microcrédito para ser sostenibles. Se requieren altos volúmenes para mejorar la rentabilidad - las ganancias derivadas de primas aumentadas permite la existencia de economías de escala cuando los costos fijos y los gastos generales se dispersan en un gran número de pólizas. La escala también aumenta el fondo común de riesgo, lo que puede provocar la

mejora de los modelos de tarificación. Se alcanza la escala mediante la venta y el mantenimiento de grandes volúmenes de negocio. Sin embargo, esto es difícil, debido a la naturaleza del seguro y los desafíos de intermediación y diseño de producto que se presentan para alcanzar el mercado objetivo.

Este estudio ha analizado 95 iniciativas que han alcanzado escala (> 1 millón de vidas/ pólizas en Asia y América Latina; y > 500.000 en África) y ha analizado en detalle ocho casos para entender qué es lo que lleva a alcanzar escala.

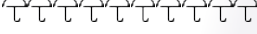
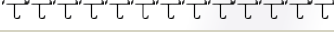
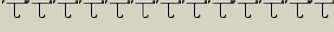
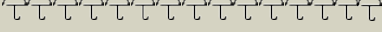


¹ Este informe es un fragmento del Microinsurance Paper no 30. Este trabajo está disponible en <http://www.microinsurancefacility.org/publications>. Mia Thom, Jeremy Gray, Zani Muller forman parte del Centro de Inclusión y Regulación Financiera (Centrif). Jeremy Leach forma parte de Bankable Frontier Associates.

La mayor proporción (53%) de iniciativas de microcrédito de todo el mundo que han logrado alcanzar escala están en Asia. Este resultado deriva principalmente de las iniciativas en India y China, que presentan la mayoría de iniciativas financiadas por el estado, principalmente en el área de salud. Las iniciativas sin financiación externa, las cuales constituyen el 50 por ciento de las 95 iniciativas, venden productos relacionados con los seguros de vida (incluyendo productos de desgravamen y de funeral). Pocas iniciativas agrícolas han alcanzado escala.

La mayoría de las 95 iniciativas (el 72%) ofrecía al menos un producto voluntario mientras que solo el 28% de las iniciativas limitaban a sus clientes a productos obligatorios. El 66% del microseguro se distribuye mediante algún tipo de agregador externo (bancos, instituciones de microfinanzas, grupos existentes tales como sindicatos, minoristas, operadores de telefonía celular, oficinas de correos, facilitadores de crédito o empresas de servicios públicos). Diferentes iniciativas que distribuyen sus productos a través de diferentes medios también utilizan un medio directo, normalmente a través de un agente establecido o un centro de atención.

World map showing the percentage of the population aged 65 and over by country. The map uses a green color scale where darker shades represent higher percentages. A legend at the bottom shows the scale from 0 to 25. Specific percentages are labeled: 18% for Mexico, 25% for South Africa, and 53% for China.

OTC*			OTC* y detallistas representan menos del 14%
Funerarias			
Detallistas			
Gobierno			IMF**, grupos y cuentas de banco representan el 52%
Ventas directas			
Grupos			
IMF** y casas de empeño			
Bancos			

* Operadores de telefonía celular
** Instituciones de Microfinanzas

¿QUÉ PERMITE ALCANZAR ESCALA?

La mayoría de las iniciativas que han alcanzado escala en microseguros lo lograron rápidamente, buscando y manteniendo el acceso a grandes grupos a los que se dirigen mediante productos obligatorios, asociaciones o agentes directos. Subsidios gubernamentales y la demanda latente también aumentan de forma significativa la afiliación, pero éstos son considerados factores externos fuera del control de los programas de microseguro. Se encontró que la tecnología, la capacidad de gestión, la regulación y la infraestructura facilitan la escala, que si bien no producen directamente la afiliación a productos, son imprescindibles para mantener una escala sostenible.

¿CUÁLES SON LAS ETAPAS DE LA ESCALA?

La imagen 3 presenta los diferentes elementos clave que aumentan la afiliación a seguros en tres etapas. Estas etapas representan un modelo de evolución en cuanto a escala de las iniciativas de microseguros. La imagen muestra cómo los elementos de las etapas precedentes se han desarrollado antes de que la iniciativa pueda pasar a la siguiente. Otros elementos clave pueden estar presentes, pero son menos importantes para la escala en dicha etapa.

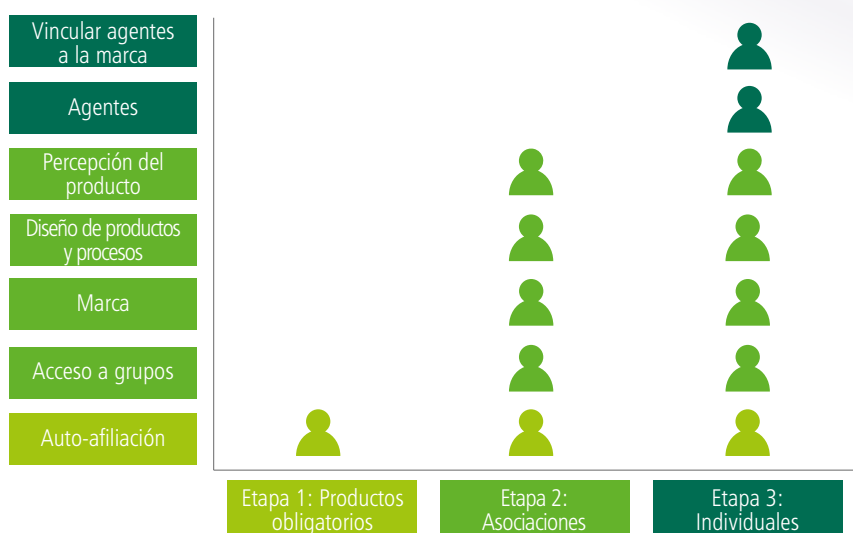
La primera etapa incluye productos obligatorios, en los que las aseguradoras se asocian con un canal de intermediación para ofrecer productos de seguros automáticos u obligatorios

a los clientes. La aseguradora es capaz de utilizar la infraestructura física del socio para la distribución, lo que reduce sustancialmente la inversión inicial necesaria por parte de la aseguradora. Esta etapa también le da a la aseguradora tiempo para aprender sobre el mercado de bajos ingresos y para que los clientes valoren los productos.

Este mercado se puede saturar con facilidad y la iniciativa ha de pasar a la siguiente etapa para crecer. La segunda etapa se caracteriza por la asociación, en la que la aseguradora vende voluntariamente seguros a clientes actuales u otros grupos existentes. El enfoque de esta etapa es la creación de marca por la aseguradora y su relación con los socios.

La tercera y última etapa implica un movimiento por parte la aseguradora hacia las ventas a través objetivos individuales para los agentes. El crecimiento es posible más allá de los grupos y la dependencia en los socios se reduce. Esta etapa requiere que la aseguradora diseñe productos y procesos que puedan atraer clientes individuales, incluyendo modelos apropiados de agentes. Para que la iniciativa realice una transición exitosa a la tercera etapa, utiliza los bloques de construcción desarrollados durante las dos etapas previas. Entonces puede construir basándose en tecnología, procesos, infraestructura y la marca existente para administrar las pólizas individuales voluntarias vendidas a través de agentes. A pesar de que no muchas aseguradoras hayan pasado a la tercera etapa, Seguros Hollard aporta un ejemplo interesante en Sudáfrica (véase la Recuadro 1).

FIGURA 3. Elementos clave de la escala por etapa



Las etapas se pueden saltar por razones externas

RECUADRO 1. Alcanzando escala: el caso de Seguros Hollard

Hollard es la mayor aseguradora privada en Sudáfrica, que cuenta con casi siete millones de asegurados. Hollard alcanzó escala inicialmente mediante su asociación con Edcon, un minorista de ropa, calzado y textil, para proveer seguros voluntarios de desgravamen. Hollard se ha centrado recientemente en sus medios de venta directa y está obteniendo un éxito sustancial mediante agentes.

La asociación Hollard/Edcon se inició en 2000, cuando Edcon se acercó a Hollard, la cual tenía una marca fuerte en la industria, para ofrecer seguros de desgravamen para reducir los malos resultados por deudas. La aventura conjunta utilizó la experiencia de Hollard en diseño y administración de productos, mientras que Edcon aportó una amplia base de clientes, una plataforma adecuada de recolección de primas y administración de la fuerza de ventas. La responsabilidad en cuanto a la toma de decisiones se dividió a partes iguales entre los socios. De la venta única de seguros de desgravamen, la experiencia conjunta pasó a incluir seguros de vida, funerarios y de teléfono celular. El número total de pólizas actualmente vigentes a través de la asociación asciende a 5,6 millones.

Inicialmente, sólo los centros de atención telefónica fueron utilizados rápidamente y de forma no costosa para vender seguros de desgravamen, obteniendo la información de la base de clientes de Edcon. Hoy en día todo el personal de ventas está formado para vender seguros en la tienda, aunque debido a la falta de incentivos y la alta rotación de personal, este es un canal de distribución con bajos resultados.

En los últimos tres años, Hollard y Edcon han empezado a emplear agentes en la tienda los cuales obtienen su remuneración mediante comisiones. Esto ha aumentado la afiliación lo suficiente como para justificar el costo – 60 por ciento de todas las nuevas ventas de pólizas se producen mediante agentes en tienda, comparado con el 40 por ciento de los centros de atención telefónica.

Las ventas directas de Hollard todavía forman una pequeña proporción de la base total de clientes, pero la dirección sostiene que las ventas de agentes han vivido tasas más altas de conversión – 400-600 por ciento, que aquellos creados a través otros canales.

¿QUÉ PUEDE ENSEÑAR ESTE ESTUDIO A LOS PROFESIONALES SOBRE EL ALCANCE DE ESCALA EN MICROSEGUROS?

Los siguientes aprendizajes clave han surgido de iniciativas de microseguros que han alcanzado con éxito escala:

Las aseguradoras deben alinear su estrategia de escala con el grupo al que se dirigen.

La mayoría de las estrategias de escala se basan en productos obligatorios, asociaciones o agentes, enfocándose en grupos obligatorios, voluntarios o individuos. Alinear la estrategia de escala con estos objetivos es más eficiente y mejora la afiliación.

Los acuerdos entre socios son claves en la escala, pero los incentivos tienen que adaptarse.

La mayoría de las iniciativas de microseguros consiguen la escala a través de alguna forma de acuerdo. El socio

ideal ofrece una marca de confianza y recursos y capacidades necesarias para llegar al mercado al que se dirigen. Entender y adaptar los intereses es clave para el éxito a largo plazo de la asociación.

Los productos obligatorios ofrecen escala inmediata y pueden ser utilizados para ofrecer otros productos.

Los productos obligatorios, tales como los seguros de desgravamen, pueden llegar a grandes números de clientes rápidamente. Una vez establecida, la base de clientes ofrece la oportunidad de aprender sobre el mercado y, con el tiempo, vender productos voluntarios a clientes existentes y nuevos. A pesar de que los seguros de desgravamen tienen mala reputación en lo que se refiere a valor, representan a menudo el primer encuentro del cliente con la aseguradora y puede significar una plataforma de lanzamiento importante para productos de mayor valor.



© Fondo

El gobierno juega un papel importante en el alcance de escala para productos de asistencia médica y agrícolas.

35% de las iniciativas de microcrédito que han alcanzado escala estaban financiadas de alguna forma por el estado. El gobierno jugó un papel particularmente importante en el microseguro de salud y agrícola. Muchas de estas iniciativas hubieran tenido dificultades para alcanzar la escala sin el apoyo gubernamental.

La tecnología apropiada es esencial para la gestión, información y comunicación a escala.

La gestión cuidadosa y la tarificación de un gran número de pólizas requiere tecnología efectiva. Los sistemas manuales requieren más tiempo, son más propensos a errores y son más caros de implementar para grandes volúmenes. El uso de tecnología pasa a ser más importante si cabe cuando se ofrece una variedad de productos a través de un número de socios. La afiliación y retención de pólizas se ve influenciada por la experiencia del cliente. La comunicación frecuente mantiene al cliente informado y mejora la tangibilidad del seguro, lo que aumenta la probabilidad de que las pólizas sean renovadas. Establecer sistemas para manejar grandes cantidades de clientes desde el principio puede mejorar la eficiencia.

La adaptación de productos y procesos para satisfacer las necesidades de los clientes aumenta la afiliación y la retención.

Los clientes son más dados a adquirir y retener pólizas que ofrezcan valor. Si se diseña el producto con el cliente en mente, se obtiene como resultado un producto que satisface mejor las necesidades del cliente. Las encuestas de clientes y control de quejas puede aportar información útil sobre la experiencia del cliente, para apoyar las mejoras.

Los agentes son costosos, pero ofrecen beneficios sustanciales si se utilizan redes de distribución.

Un gran número de iniciativas han visto un aumento sustancial en los niveles de venta y retención cuando se emplean agentes para vender productos. Los agentes pueden aumentar la afiliación a productos voluntarios, ya que ofrecen acceso a información, aportan la imagen de la aseguradora y crean confianza en los clientes. Generalmente se les ofrece a los agentes incentivos de venta. El uso de redes de distribución ubicando a agentes en los locales del socio de distribución o permitir que los agentes aumenten sus ganancias a través de la venta de otros productos, puede reducir los costos .

CONCLUSIÓN

Alcanzar escala es difícil, pero crucial para una oferta sustancial de microseguros. Este estudio ha identificado los elementos clave de la escala y un número de aprendizajes para que los profesionales los tengan en cuenta cuando diseñen sus iniciativas de microseguros. Los elementos clave se apoyan los unos en los otros para obtener la escala a

través de diferentes etapas. Pasar de una etapa a otra requiere que los bloques de construcción básicos estén en su lugar. A pesar de que no todas las iniciativas pasan por todas las etapas, la adopción de las etapas sin su debida secuencia o saltarse una etapa, puede hacer más difícil la obtención de escala.

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 generosa de la [Fundación Bill y Melinda Gates](#) a fin de contribuir a que la cobertura de los seguros llegara a millones de personas de bajos ingresos en el mundo e promover las lecciones aprendidas en término de microseguros. Se benefició también de subvenciones de [varios donantes](#) dentro de los cuales la [Z Zurich Foundation](#) y [AusAID](#).
Ver más en www.ilo.org/microinsurance



Oficina
Internacional
del Trabajo



microinsurance@ilo.org
www.ilo.org/microinsurance