

GESTIÓN DE ALIANZAS EN MICROSEGUROS

Kelly Rendek
Abril de 2012

Las “buenas” alianzas se han identificado como uno de los factores clave del éxito de un programa de microseguros. Las compañías de seguros, reticentes a utilizar el modelo de venta directa en un contexto de microseguros, necesitan constituir alianzas con organizaciones que puedan servir de canales de distribución. Habida cuenta de las presiones en materia de costos y de la necesidad de alcanzar escala en el ámbito de los microseguros, estas alianzas son fundamentales para el éxito del programa. También está creciendo el número de alianzas múltiples en el ámbito de los microseguros, a medida que los gobiernos y los donantes van desempeñando un papel activo. Estas alianzas son particularmente difíciles de gestionar, ya que los socios tienen prioridades distintas (algunas veces encontradas) y unas culturas organizativas muy diferentes.

En la presente nota se analizan las alianzas en el ámbito de los microseguros y se identifican temas fundamentales basados en las experiencias de diversas organizaciones. Se proporciona un marco para analizar las alianzas tanto nuevas como existentes, y se formulan recomendaciones y estrategias para supervisarlas y mejorarlas¹.

Una alianza, como se define en la presente nota, incluye toda colaboración estructurada y a largo plazo entre organizaciones con el fin de ejecutar un programa de microseguros, así como acuerdos de asociación jurídicos y formales. El estudio se ha centrado principalmente en las alianzas entre compañías de seguros y canales de distribución, aunque también están representados otros actores. En particular, se extrajeron una serie de lecciones de las alianzas múltiples en las que están implicadas otras entidades además del socio de distribución.

EL CICLO DE VIDA DE UNA ALIANZA

El concepto de “ciclo de vida de una alianza”, tal como se ilustra en el Gráfico 1, facilita un marco orientativo para los profesionales de los microseguros en materia de gestión de alianzas. Las alianzas existentes pueden estar en diferentes fases del ciclo, pero comprender el ciclo puede ayudar a gestionar y evaluar las alianzas de una manera más eficaz, y a crear nuevas alianzas en el futuro.

Figure 1 El ciclo de vida de una alianza



1. Búsqueda

El ciclo comienza con la búsqueda de un socio adecuado para atender una necesidad determinada o para cubrir una deficiencia de capacidad dentro del programa de microseguros. En el análisis inicial se debería identificar si se necesita una organización a la que asociarse y, en su caso, los motivos para buscar este acuerdo. Se deberían establecer claramente el propósito de la alianza, los requisitos para un socio adecuado, y los objetivos que se esperan de la asociación. Este análisis constituye la base para identificar y evaluar a socios potenciales.

La alianza que se pretende crear debería apoyar los objetivos estratégicos de las organizaciones socias y, en vista de las bajas primas inherentes



¹ Esta reseña está extraída del Microinsurance Paper núm. 15, que contiene las citas e informaciones pertinentes sobre la metodología y los casos estudiados. El documento puede consultarse en el sitio web www.ilo.org/microinsurance. Kelly Rendek es un consultor independiente.

al ámbito de los microseguros, debería mejorar el potencial del programa al aumentar el valor para los clientes y/o contribuir a su viabilidad.

2. Valoración y selección

Las capacidades y necesidades específicas de cada socio potencial deben evaluarse en relación con los objetivos de la alianza y las características deseadas de un socio. Prácticamente todas las organizaciones entrevistadas consideraron que el alineamiento de los intereses y objetivos es un componente fundamental para una alianza satisfactoria. Es preciso alinear los objetivos a diferentes niveles de organización – tanto operativos como de gestión – con el fin de asegurar una implementación efectiva.

Es fundamental considerar los beneficios que aportará el programa de microseguros a sus socios, y si dichos beneficios son suficientes para lograr y mantener el compromiso de los socios con el proyecto. Una idea esencial que se desprende del estudio es que las alianzas en microseguros deben aportar beneficios al canal de distribución, además de comisiones, para tener éxito a largo plazo. Por lo general, las comisiones de las pólizas de microseguros son pequeñas, motivo por el cual pueden ser insuficientes para asegurar por sí solas el compromiso de un socio de distribución. El programa de microseguros tendrá que contribuir de manera positiva y suficiente al negocio principal y a los objetivos de cada socio para poder ser sostenible a largo plazo (el Recuadro 1 muestra un ejemplo proveniente de Old Mutual, en Sudáfrica).

Recuadro 1 Añadir valor a las operaciones principales

Aunque los microseguros no estén directamente relacionados con el negocio principal del socio, deben añadir valor a las operaciones principales. Por ejemplo, el hecho de proporcionar microseguros puede atraer a nuevos miembros o clientes a un socio, ayudar a mejorar el grado de satisfacción y la lealtad de los clientes, o incrementar la utilización de otros servicios, como en el caso de los seguros de salud.

La alianza entre Old Mutual, la aseguradora, y Shoprite, el minorista de bajo costo, en Sudáfrica, se basó en la premisa de que Shoprite no sólo se beneficiaría del incremento de los ingresos mediante las comisiones de venta, sino que además mejoraría su reputación como proveedor de una amplia gama de productos y servicios, incluidos servicios financieros como los seguros. Aunque las comisiones de venta son necesarias para compensar los costos directos, el objetivo estratégico era aumentar el tráfico en el almacén como consecuencia de la mayor oferta de productos.

Una propuesta para las organizaciones es utilizar un cuestionario de evaluación durante el proceso de selección de los socios. Dicho instrumento de evaluación puede utilizarse para realizar una autoevaluación (en diferentes ámbitos de la organización y en general), y para orientar las discusiones entre los socios. Puede recurrirse a un tercero para facilitar el proceso. Esto puede proporcionar un análisis más objetivo y coherente de las motivaciones y capacidades de los socios que permita un mejor diálogo y una colaboración más estrecha².



© Facility

3. Implementación

La fase de Implementación conlleva alcanzar un acuerdo sobre las condiciones de la alianza y acordar las disposiciones necesarias para lanzar el proyecto. La primera parte de esta fase (descrita a grandes rasgos en el Recuadro 2) incluye diseñar la alianza y las estructuras de incentivos, y crear un plan de negocio conjunto inicial. Esta parte también puede incluir elaborar un Memorando de Entendimiento preliminar con el fin de establecer las reglas básicas de la alianza. Una vez confirmado que el proyecto se emprenderá, los socios deben aunar esfuerzos en los pasos restantes, que incluye definir las funciones y responsabilidades, solucionar los problemas operativos y establecer una comunicación apropiada.

Recuadro 2 Proceso de implementación

Parte I: (puede incluir el Memorando de Entendimiento preliminar)

1. Determinar la estructura de la alianza
2. Establecer una estructura de incentivos apropiada para todos los socios
3. Elaborar un plan de negocio conjunto preliminar

Parte II:

4. Definir claramente las funciones y responsabilidades
5. Concluir el plan de negocio
6. Elaborar los requisitos de integración de sistemas y de presentación de informes
7. Formalizar el contrato/acuerdo jurídico final

La implementación debería incluir la preparación de un plan de negocio conjunto para el programa de microseguros. Todo plan de negocio incluirá, entre sus muchos componentes, objetivos para la venta y el crecimiento de los productos, proyecciones del punto de equilibrio, y

² La página web del Fondo contiene un modelo de cuestionario sobre la evaluación de las alianzas. Puede consultarse en: http://www.microinsurancefacility.org/sites/default/files/content/thematic_page/tools/Partnership_Assessment_Questionnaire.pdf

planes y gastos de marketing. El plan de negocio debería indicar a grandes rasgos la contribución de cada socio a gastos como el desarrollo de sistemas o el marketing. Un plan de negocio en el ámbito de los microseguros debería incluir plazos y expectativas realistas para que el programa llegue a ser sostenible. El plan de negocio debería prepararse de manera conjunta con el fin de gestionar las expectativas de todos los socios. Unas metas financieras no realistas pueden tener resultados negativos.

La aplicación efectiva de las alianzas en microseguros incluye un diálogo constructivo entre los socios que aumenta la confianza, la comprensión y el compromiso, y suele concluir con la formalización de la alianza mediante un acuerdo contractual. La elaboración de un acuerdo contractual puede ser un proceso técnico o jurídico, y tal vez no facilite el debate entre el personal operativo. Por lo tanto, antes de llegar al proceso contractual, los socios deberían entablar un diálogo que abarque todos los niveles y funciones de las organizaciones con el fin de asegurar la comprensión y participación de todas las partes interesadas dentro de las organizaciones.

Por lo general, la implementación de una alianza en el ámbito de los microseguros concluirá con la formalización de las condiciones de la alianza en un acuerdo escrito. En caso de haberse creado anteriormente un Memorando de Entendimiento, podrá sustituirse por un acuerdo jurídico en este momento.

Un acuerdo formal escrito es importante porque el proceso de elaboración del acuerdo obliga a todas las partes a determinar claramente los objetivos, las funciones, las responsabilidades y los resultados previstos de la alianza, y establece un plan de acción para gestionar la alianza. Sin embargo, por sí solo, un acuerdo escrito no conducirá automáticamente a una alianza eficaz. Lo más importante es la confianza y el compromiso demostrados en la relación entre los socios, y el resultado del diálogo y de la negociación durante la aplicación de la alianza. En algunas situaciones, un acuerdo más informal o un acuerdo que no sea muy detallado puede proporcionar una mayor flexibilidad e innovación, siempre y cuando exista un compromiso suficiente entre los socios.

4. Mantenimiento

Entre los factores clave del éxito en la fase de Mantenimiento se encuentran una elaboración conjunta de los productos, una comunicación periódica y eficaz, y una rápida resolución de los conflictos.



© OT Mirza A.

El lento crecimiento o el lento progreso financiero pueden suponer un reto para una alianza. Una alianza estructurada en torno a objetivos de aprendizaje, al menos inicialmente, tal vez tenga más probabilidades de mantener el compromiso. En una alianza de aprendizaje de este tipo, el compromiso continuo depende de que se reconozca el aprendizaje que ha tenido lugar, aun cuando el progreso financiero sea gradual. Los objetivos iniciales se centran en comprender los factores que conducirán al éxito de un programa, en lugar de centrarse únicamente en estadísticas específicas como las ventas o los siniestros. El establecimiento de objetivos de aprendizaje específicos para un proyecto piloto, y la documentación de los resultados y los casos de éxito, muestran a los socios y a otros agentes interesados que el proyecto está avanzando. Si se gestiona debidamente, una alianza de aprendizaje prevé una mayor flexibilidad para adaptar el proyecto. Esto no evitará problemas necesariamente, pero facilita un enfoque centrado en una colaboración más estrecha para solucionar los problemas.

Una lección extraída del estudio es que las alianzas múltiples exigen un importante papel central para gestionar el proyecto y solucionar posibles conflictos. En muchos casos, los Memorandos de Entendimiento o acuerdos bilaterales son elaborados por separado entre los socios en un acuerdo entre varios socios; se puede pedir un Memorando de Entendimiento único general con el fin de proporcionar una colaboración adecuada.

5. Evaluación

La evaluación de las alianzas en microseguros debería abarcar tanto una evaluación de los resultados del programa de microseguros como de la alianza propiamente dicha. Esta evaluación debería realizarse en relación con las metas y objetivos iniciales de la alianza, tal como se determinaron y acordaron durante el proceso de valoración y la implementación inicial.

La evaluación formal frecuente tal vez no sea necesaria en la fase piloto, a menos que la fueren eventos externos, como cambios regulatorios. Las evaluaciones informales para asegurar que existen procesos de comunicación y que se afrontan los retos operativos pueden ser suficientes en una fase inicial, a menos que se planteen problemas claros en la gestión de la alianza. Sin embargo, incluso las mejores relaciones pueden beneficiarse de un examen formal periódico, y muchas de las organizaciones entrevistadas para el estudio recomendaron la realización de evaluaciones anuales. En el Recuadro 3 se enumeran los desencadenantes más comunes para realizar una evaluación.

Recuadro 3 ¿Cuándo realizar una evaluación?

- En los plazos acordados para su revisión, por ejemplo, anualmente.
- A causa de un evento externo repentino, como cambios regulatorios.
- Tras una medida unilateral adoptada por un socio.
- Si la experiencia varía considerablemente en relación con el plan de negocio o los objetivos previstos, como un escaso volumen de ventas o un gran número de siniestros.

6. Finalización

La finalización de una alianza en microseguros debería llevarse a cabo cuidadosamente, con independencia de los motivos de su finalización. Todos los socios deben considerar la perspectiva del cliente, y tomar medidas para reducir al mínimo o evitar malentendidos con los clientes u otras partes interesadas. En particular, las pólizas de seguro existentes probablemente continúen vigentes tras la finalización de la alianza, por lo que es preciso mantener los sistemas y recursos con el fin de administrar las primas y siniestros. No proporcionar a los clientes información adecuada sobre la cobertura o las opciones de servicio puede perjudicar la reputación de un socio o de todos ellos, así como el concepto de microseguros en la región.

Las condiciones y disposiciones relativas a los derechos, las obligaciones con respecto al plazo de preaviso, las responsabilidades y los procedimientos para poner término a una alianza deberían especificarse en el acuerdo de alianza escrito, para que todas las partes sepan qué esperar y qué medidas deben adoptarse. Una vez tomada la decisión de poner término a una alianza o programa, la buena comunicación es clave para asegurar una prestación de servicios coherente a los clientes.

Las comunicaciones externas también deberían considerarse atentamente. Algunas veces, los proyectos piloto de microseguros son de alto perfil, y una finalización temprana puede transmitir un mensaje negativo o confuso sobre los microseguros al público, inclusive los responsables de la formulación de políticas.

CONCLUSIÓN

Gestionar las alianzas no es una tarea fácil, pero es un componente fundamental para el desarrollo de un programa de microseguros satisfactorio. El ciclo de vida de una alianza proporciona un marco útil para analizar y mejorar las alianzas futuras y existentes en el ámbito de los microseguros. Se examinaron una serie de herramientas que pueden facilitar las actividades de cada fase del ciclo, y el gráfico ampliado sobre el ciclo de vida que figura a continuación indica las herramientas que podrían ser más apropiadas en cada momento.

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. Ver más en www.ilo.org/microinsurance



© OIT Bhandari R.

Como cabría esperar, las alianzas suelen ser más fáciles de gestionar en la fase inicial, cuando todas las partes están entusiasmadas con la nueva empresa, pero plantean retos en fases posteriores, a medida que surgen problemas que requieren solución. Sin embargo, dado que la confianza y el compromiso se desarrollan al afrontar los retos de manera conjunta, una alianza puede fortalecerse con el tiempo. Tras solucionar algunos problemas, los socios deberían comprender mejor los ámbitos en los que necesitan colaborar de una manera más estrecha. Los retos inevitables de una alianza en el ámbito de los microseguros no sólo no pueden considerarse un obstáculo, sino que deben considerarse asimismo como un elemento necesario de una alianza continua y satisfactoria.



Oficina
Internacional
del Trabajo



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