



Organización
Internacional
del Trabajo



Finanzas
Solidarias

► Venta de seguros a través de redes de agentes

Aparna Dalal, Indira Gopalakrishna y Alice Merry

Departamento de Empresas

▶ Índice

	Página
▶ Índice	3
▶ Presentación	5
1. Aprovechar las redes de agentes existentes	7
2. Aprovechar el personal de ventas existente para establecer redes de agentes	7
3. Usar herramientas digitales para ir más allá de los agentes estáticos	8
4. Elegir la calidad sobre la cantidad	8
5. Considerar la viabilidad comercial de los agentes	9
6. Comenzar cerca de casa	10
7. Dedicar recursos a la administración y el soporte de agentes	10
8. Considere esfuerzos separados de educación y concientización del cliente	11
9. Comenzar con un producto simple relevante para los clientes existentes de los agentes	11
10. Ser creativo con la numeración de incentivos	12
▶ Conclusión	13

► Presentación

La distribución es uno de los mayores obstáculos para llevar servicios de seguros de calidad a mercados desatendidos, como hogares de bajos ingresos, pequeñas empresas y comunidades rurales, debido a los desafíos relacionados con llegar a estos mercados de manera rentable. Si bien la distribución a través de canales digitales ofrece nuevas oportunidades, a menudo se necesita un modelo de mayor contacto por adelantado para educar a los hogares sobre los seguros y generar confianza. Las redes de agentes, como las que se utilizan en la banca y las microfinanzas, pueden ayudar a abordar algunos de estos desafíos que enfrentan los seguros.

Las redes de agentes han demostrado ser una estructura de ventas exitosa en banca y microfinanzas. Las instituciones financieras establecen una red de agentes, compuesta por instituciones no bancarias de terceros que realizan transacciones simples en nombre de un banco o una institución de microfinanzas (IMF). Estas redes complementan las sucursales o canales digitales existentes de la institución financiera. En muchos casos, los agentes son pequeñas tiendas o servicios de barrio (como tiendas de barrio o peluquerías), que brindan una presencia local para bancos o IMF que es conveniente para los clientes.

Si bien la experiencia existente de redes de agentes proviene principalmente de bancos y proveedores de finanzas digitales, algunas aseguradoras también están experimentando con redes de agentes. En la mayoría de los casos, las aseguradoras no establecen sus propias redes. Más bien, aprovechan las redes existentes establecidas por los socios. Estas redes de agentes son distintas de los corredores y agentes tradicionales utilizados por la industria de seguros, ya que estas redes no son "propiedad" de la aseguradora. El recuadro 1 describe los diversos tipos de redes de agentes que los proveedores de seguros pueden considerar.

Este informe presenta diez lecciones de los bancos, las IMF y las experiencias existentes de las aseguradoras en el establecimiento o aprovechamiento de las redes de agentes existentes, presenta las diferentes formas en que estas redes pueden operar y describe las lecciones emergentes de sus experiencias.

► Recuadro 1: ¿Qué tipos de redes de agentes puede considerar un proveedor de seguros?

Se puede utilizar una variedad de redes para distribuir servicios financieros. Estas variaciones incluyen:

- **Propietaria versus no propietaria (de terceros):** en una red de agentes propios, la institución financiera recluta, equipa, administra y se marca a sí misma. Una red de agentes no propietaria (de terceros) es propiedad, está equipada, administrada y tiene la marca de un socio externo, como un operador de red móvil u otra red de pago.
- **Exclusiva versus no exclusiva:** Un agente exclusivo atiende solo a un proveedor de Servicios Financieros Digitales (DFS, por sus siglas en inglés). Un agente que atiende a más de un proveedor de DFS no es exclusivo.
- **Dedicada versus no dedicada:** Los agentes dedicados solo realizan negocios de DFS para uno o varios proveedores. Sin embargo, es más común que los agentes también manejen otros tipos de negocios, conocidos como agentes no dedicados.
- **Estática versus errante (móvil):** Los agentes itinerantes o móviles pasan al menos parte de su tiempo moviéndose a través de pueblos, ciudades o áreas de mercado. Es un "servicio a domicilio" que atiende a los clientes donde viven y trabajan en lugar de obligarlos a buscar el punto de venta de agente estático más cercano. El servicio es especialmente aplicable al cobro de ahorros diarios de los comerciantes del mercado.

Adaptado de: Christian Rodríguez, Julia Conrad, Gisela Davico y Susie Lonie, "[A new banking model for Africa: Lessons on digitization from four years of operations](#)" (IFC y la Fundación Mastercard)

Las aseguradoras pueden aprender mucho de las importantes experiencias de los bancos y las IMF en el establecimiento de redes de agentes. Este documento describe algunas de estas lecciones, así como los aprendizajes específicos de las compañías de seguros que han experimentado con enfoques similares en los últimos años. La Tabla 1 proporciona detalles sobre los proveedores de seguros que se destacan en este resumen.

► **Tabla 1: Proveedores de seguros destacados en este resumen**

País	Proveedor	Modelo de red de agentes
Kenia	APA Insurance	Contrata agentes por temporadas para vender productos de seguros agropecuarios.
Brasil	Bradesco Seguros	Vende seguros a través de la red de corresponsales bancarios de su banco hermano Bradesco.
Kenia	Equity Insurance Agency	Aprovecha la red existente de 35 000 agentes bancarios de su banco hermano, <i>Equity Bank</i> . Estos negocios incluyen tiendas, salones y supermercados.
India	HDFC Ergo	Vende sus productos a través de Centros de Servicios Comunes, que son centros de distribución de bajo costo establecidos para brindar servicios de gobierno electrónico a la población rural.
Etiopía	Kifiya Financial Technology	Distribuye un producto de seguro agrícola a través de una red de múltiples sindicatos y cooperativas de agricultores.
Colombia	Seguros SURA	Lanzó una red de agentes en 2019 para vender sus productos de seguros generales y de vida. La red consta de más de 50 pequeñas empresas y 1 000 personas.
Kenia	APA Insurance	Contrata agentes por temporadas para vender productos de seguros agropecuarios.

1. Aprovechar las redes de agentes existentes

La mayoría de las aseguradoras han tenido éxito en las ventas de la red de agentes al aprovechar una red existente, como las ya establecidas por bancos, IMF, proveedores de dinero móvil o programas gubernamentales para proporcionar transacciones a sus clientes. Al formar una sociedad con estos proveedores, las aseguradoras pueden obtener acceso a su red de agentes.

Por ejemplo, la compañía de seguros india HDFC Ergo ofrece seguros de automóviles, accidentes personales, salud, incendios y ganado a través de agentes de Centros de Servicios Comunes (CSC), que son centros de distribución de bajo costo establecidos para brindar servicios de gobierno electrónico en áreas rurales. Las aseguradoras pueden celebrar un acuerdo con los CSC para distribuir sus productos a través de los centros. HDFC Ergo utiliza el 60 por ciento de su propio personal y el 40 por ciento del personal subcontratado (como los miembros de CSC) para vender sus productos.

Equity Insurance Agency (EIA) en Kenia, utiliza personal de banca de seguros, agentes bancarios y canales digitales para distribuir sus productos de seguros. Aprovecha la red existente de 35 000 agentes bancarios de su banco hermano, *Equity Bank*, para vender la cobertura del Fondo Nacional de Seguro de Salud. Los agentes son dueños de negocios que realizan interacciones en nombre de *Equity Bank* y sus subsidiarias, incluidas transacciones bancarias, tarjetas SIM, cobro de pagos de servicios públicos y ahora seguros. Estos negocios incluyen una variedad de pequeñas empresas, incluidos minoristas, salones y supermercados. Alrededor del 90 por ciento de estas empresas deciden contratar personal dedicado para las ventas de terceros relacionadas con los servicios financieros, ya que constituyen una parte importante de su negocio. A través de estos agentes y subagentes itinerantes, EIA está registrando de 1 000 a 2 000 clientes por mes para el Fondo Nacional de Seguro de Salud.

Equity descubrió que agregar transacciones de seguros a la cartera de sus agentes bancarios ayudó a asegurar el caso de negocios para la red al permitirles realizar ventas cruzadas y llegar a nuevos clientes. Esta venta cruzada funciona en ambos sentidos. La mayoría de los clientes que quieren afiliarse al Fondo Nacional del Seguro de Salud no son titulares de una cuenta de *Equity Bank*. Esto significa que los agentes pueden venderles productos bancarios de forma cruzada y obtener clientes continuos adicionales.

En general, un punto importante a tener en cuenta al contratar servicios de redes a una institución socia, la aseguradora debe verificar que las condiciones de trabajo de los agentes de redes cumplan con los requisitos mínimos establecidos en la legislación nacional y las normas laborales internacionales, en particular en lo que respecta a los [principios y derechos fundamentales en el trabajo](#).

2. Aprovechar el personal de ventas existente para establecer redes de agentes

Cuando una aseguradora decide establecer su propia red de agentes, en lugar de aprovechar una que ya ha sido establecida por otra organización, su fuerza de ventas existente puede ser un buen punto de partida para crear esa red.

Seguros SURA, una de las aseguradoras más grandes de Colombia y parte del grupo regional Suramericana SA, lanzó una red de agentes en 2019 para vender seguros generales y de vida. La red consta de más de 50 pequeñas empresas y 1 000 personas, y las ventas a través de estos agentes representan alrededor del 3 por ciento de las primas totales de SURA. SURA utiliza su propia fuerza de ventas para incorporar agentes individuales a su red y ha descubierto que esta es una táctica exitosa para incorporar agentes. Esto es seguido por el equipo comercial de SURA, que finaliza los arreglos con el agente. SURA ha encontrado que es importante que la fuerza de ventas mantenga contacto y apoyo a los agentes. Este apoyo y comunicación directos ayudan a los agentes a identificarse más estrechamente con la empresa y sus productos.

3. Usar herramientas digitales para ir más allá de los agentes estáticos

Tradicionalmente, los agentes se encuentran en un solo lugar, como una tienda de barrio. Eso ha permitido un soporte y monitoreo más fácil de los agentes. Sin embargo, las herramientas digitales están creando oportunidades para que los agentes itinerantes se incluyan en las redes de agentes. Estos pueden estar conectados a agentes estáticos, como un agente itinerante adicional empleado por una tienda de barrio para prestar servicios en el área circundante. Una consideración para los agentes itinerantes es que puede ser difícil generar confianza si los posibles asegurados no saben dónde encontrar agentes. Por lo tanto, es especialmente importante proporcionar información sobre cómo comunicarse con estos agentes en caso de que los asegurados actuales o potenciales tengan preguntas.

Las herramientas digitales y la tecnología móvil permiten la comunicación, el soporte y el seguimiento de estos agentes sin el tiempo y los costos asociados con los agentes itinerantes que tienen que visitar con frecuencia la sede u oficinas para registrar su progreso y recibir actualizaciones. Esto brinda la oportunidad de cubrir un territorio más amplio y llegar a lugares distantes de manera más rentable.

Algunas aseguradoras están experimentando con redes de agentes itinerantes. Por ejemplo, en 2018, HDFC Ergo presentó una aplicación móvil para monitorear a sus agentes. Los agentes marcan su asistencia diaria en la aplicación e ingresan cada visita de ventas con coordenadas GPS y fotografías. Con base en esta información, el gerente regional genera informes para rastrear y monitorear a los agentes. Este mecanismo de monitoreo ha demostrado ser muy efectivo, ya que los datos de ubicación del GPS brindan información confiable sobre las visitas de ventas de los agentes. Además, ha reducido los costos de HDFC Ergo y el tiempo de los agentes. Los agentes ya no necesitan visitar la oficina con regularidad, lo que les permite trabajar en áreas más remotas. Se necesita menos personal para monitorear las actividades, aplanando la estructura de ventas, reduciendo costos y permitiendo que la empresa mantenga una presencia en áreas más remotas.

4. Elegir la calidad sobre la cantidad

Una lección contundente de las experiencias de las IMF en el establecimiento de redes de agentes es comenzar poco a poco¹. Muchas de las IMF que establecieron redes de agentes cayeron en la trampa de querer una gran red de agentes lo más rápido posible. Esto resultó ser un error, y las IMF tuvieron más éxito cuando se enfocaron en expandir gradualmente los agentes activos. De hecho, se descubrió que un gran número de agentes inactivos era una carga financiera y un riesgo para la reputación, ya que los agentes sin experiencia que realizaban muy pocas transacciones para la IMF tenían más probabilidades de brindar un servicio deficiente a los clientes.

En muchos casos, las aseguradoras no están construyendo sus propias redes desde cero, y una asociación podría brindarles acceso a una gran red de agentes ya existente. Sin embargo, no es necesario que las aseguradoras conviertan instantáneamente a todos los miembros de esa red en vendedores de seguros.

Más bien, las aseguradoras deben reclutar gradualmente miembros de esa red de agentes existente y asegurarse de que estén debidamente capacitados antes de pasar al siguiente grupo de reclutas. Bradesco Seguros en Brasil, por ejemplo, descubrió que la venta de seguros a través de la red de agentes de su banco hermano requería una estrecha gestión de la proporción de la red que vende seguros. Por lo tanto, la empresa amplió gradualmente las ventas de seguros a través de la red, en lugar de intentar convertir a todos los agentes en vendedores de seguros.

Las aseguradoras deben tener cuidado al analizar qué agentes dentro de una red tienen más probabilidades de tener éxito en los seguros y concentrar sus energías en desarrollar esos agentes. *APA Insurance* es líder en seguros agrícolas y ganaderos en Kenia, además de ofrecer una gama de otros productos de seguros generales. Para los seguros agropecuarios, APA necesita trabajar con agentes en forma estacional. Utiliza los siguientes criterios en la selección de agentes:

- contratando Agentes que han trabajado con grupos de agricultores antes;

¹ Susie Lonie, *Turning MFI digital strategies into reality* (World Bank, 2017)

- alineando las ventas de seguros con otros servicios que los agentes ya pueden estar brindando. Por ejemplo, algunos agentes brindan servicios para otros socios de desarrollo/ONG. En este caso el producto de seguro es un servicio complementario que pueden brindar, y
- usar referencias de jefes de aldea u otros líderes de opinión locales.

Al seleccionar agentes, es importante considerar cómo los seguros pueden complementar el negocio principal de los agentes, como lo demuestra la experiencia de Cebuana Lhuillier en Filipinas (ver recuadro 2).

► Recuadro 2: Selección y formación de agentes – Cebuana Lhuillier

Cebuana Lhuillier (CLIS) es el proveedor de microfinanzas líder y más grande de Filipinas que se especializa en empeño, remesas, microseguros y microahorros. CLIS comenzó a ofrecer productos de seguros en 2008 con la aseguradora Pioneer.

Al seleccionar agentes para la venta de seguros, CLIS ha descubierto que es importante analizar la naturaleza de los otros negocios realizados por un agente. Muchos de los agentes de CLIS son casas de empeño y no ofrecen otros servicios. Es particularmente difícil vender seguros a través de estos agentes, quienes generalmente interactúan con los clientes en momentos de necesidad financiera apremiante cuando es poco probable que realicen compras adicionales. Sin embargo, los agentes que también ofrecen servicios de recepción de remesas tienen mucho más éxito en la venta cruzada, ya que interactúan con los clientes cuando tienen dinero disponible para compras adicionales, como seguros.

Una vez que seleccionó a los agentes, CLIS se dio cuenta de que necesitaría apoyarlos tanto en su mentalidad como en sus conocimientos para que pudieran asumir la venta de seguros, ya que brindar servicios de remesas es muy diferente a vender seguros. Por lo tanto, creó un módulo sobre pensamiento positivo para ayudar a sus agentes a desarrollar la mentalidad adecuada y herramientas adicionales para la venta de seguros. Estos incluían un manual con consejos sobre el manejo de 30 objeciones comunes durante las ventas de seguros, como la falta de dinero o preocupaciones sobre la oposición religiosa a los seguros, proporcionando respuestas preparadas para generar confianza en los agentes.

CLIS también capacitó a sus agentes para que asumieran más que solo el proceso de venta de seguros. En particular, CLIS enfatiza el papel que juegan los agentes en el procesamiento de reclamos. Los agentes están capacitados para ayudar a los clientes durante el proceso de reclamos, explicando los requisitos y recopilando documentación. Una vez que se toma una decisión sobre la reclamación, los agentes también pagan las reclamaciones. Si bien CLIS puede hacer arreglos para que sus propios agentes asuman las responsabilidades de reclamos, esto puede ser más desafiante en una red de agentes donde los agentes deberían recibir incentivos específicos para llevar a cabo estas tareas adicionales.

5. Considerar la viabilidad comercial de los agentes

La contratación de un gran número de agentes reduce el negocio disponible para cada uno de ellos y puede hacer que la actividad sea insostenible y poco atractiva para todos los agentes, aumentando el número de agentes inactivos. Por lo tanto, es importante, al decidir cuántos agentes reclutar, considerar la viabilidad comercial de esos agentes. Deben registrarse en cantidades lo suficientemente bajas y suficientemente espaciadas para garantizar que haya suficiente negocio para cada uno y evitar una alta competencia entre ellos, especialmente en los primeros meses de establecimiento de la red.

Las IMF tuvieron mucho más éxito cuando implementaron un plan de contratación de agentes gradual y estructurado, aumentando la cantidad de agentes a medida que crecía la demanda de los clientes. La masa crítica

de agentes que se considera necesaria para lanzar una red puede ser sorprendentemente baja; por ejemplo, dos IMF estudiadas se lanzaron con éxito con solo 50 agentes².

Como regla general, cuando la compensación de los agentes se basa únicamente en las comisiones, el asegurador debe verificar que la tasa de compensación sea adecuada para garantizar que se satisfagan las necesidades básicas de cada agente y su familia; y que otras condiciones de trabajo, en particular, las horas requeridas para cumplir con las cuotas y las consideraciones de seguridad y salud, respeten plenamente la legislación nacional.

6. Comenzar cerca de casa

Curiosamente, las IMF descubrieron que sus redes de agentes más exitosas eran las ubicadas cerca de las sucursales de las IMF. Estas sucursales cercanas brindaron un servicio de soporte rápido y una fuente de liquidez para los agentes y facilitaron que las IMF resolvieran problemas tempranos a medida que se establecía la red. Las aseguradoras deben considerar cómo se puede desarrollar una dinámica similar para los agentes de seguros.

Parte del atractivo de las redes de agentes para las aseguradoras es llegar a áreas y clientes demasiado remotos para ser atendidos de manera eficiente desde sus oficinas físicas. No obstante, es mejor que las aseguradoras eviten inicialmente la tentación de establecer agentes en áreas remotas. Es posible que tengan más éxito al contratar originalmente a agentes que estén cerca de sus oficinas físicas. De esta manera, pueden brindar un mejor soporte a sus primeros usuarios y refinar sus procesos con ellos antes de expandirse hacia el exterior y establecer agentes en ubicaciones más remotas.

Cuando la red de agentes esté a cargo de una institución asociada, como un banco, la aseguradora podría considerar comenzar inscribiéndose con agentes adecuados de venta de seguros ubicados cerca de las principales sucursales de su socio. De esta manera, se puede capacitar y designar un representante en la sucursal asociada para ayudar a los agentes en los primeros días de adopción del seguro y para informar rápidamente los problemas a la aseguradora.

Vale la pena tener en cuenta y dejar claro al personal de la sucursal que las redes de agentes generalmente complementan las sucursales, en lugar de dejarlas obsoletas. Por ejemplo, algunas IMF han descubierto que crear una red de agentes puede incluso aumentar la frecuencia de las transacciones en las sucursales, ya que los clientes usan servicios adicionales de las IMF, realizando transacciones tanto en sucursales como a través de agentes³. Es importante asegurar la participación del personal de la sucursal para que vean las oportunidades de una red de agentes que complemente su negocio en lugar de verlo como una competencia no deseada. Por ejemplo, *Equity Bank* en Kenia adoptó la estrategia de cambiar gradualmente sus transacciones para clientes minoristas a su red de agentes y aplicación móvil, mientras usa sucursales para enfocarse en pequeñas y medianas empresas.

7. Dedicar recursos a la administración y el soporte de agentes

Una vez que los agentes se establecen y venden seguros, aún se necesita mucho esfuerzo para administrar y apoyar a esos agentes. Este trabajo generalmente lo llevan a cabo los representantes de las compañías de seguros. Los agentes requieren tanto supervisión como seguimiento, y apoyo cuando encuentran dificultades. Las compañías de seguros han experimentado con diferentes formas de brindar este apoyo.

Bradesco Seguros aprendió de las experiencias de su banco hermano Bradesco en el establecimiento de su red de corresponsales bancarios para servicios bancarios básicos. Bradesco ha visto cómo no se puede esperar que los agentes funcionen bien sin el apoyo continuo del banco. Por lo tanto, estableció el papel de “multiplicador”. Los multiplicadores son personas locales empleadas por el banco que supervisan y apoyan a una serie de corresponsales bancarios. Estas personas pueden mantener los puntos de venta activos y funcionando de manera efectiva brindando apoyo y capacitación continuos, estableciendo incentivos, proporcionando materiales de venta y formularios de inscripción, y llevando a cabo actividades de promoción y resolución de problemas.

² Susie Lonie, [Turning MFI digital strategies into reality](#) (World Bank, 2017)

³ Susie Lonie, [Turning MFI digital strategies into reality](#) (World Bank, 2017)

Estos multiplicadores demostraron ser un factor vital de éxito y Bradesco Seguros creía que su interacción con los puntos de venta sería aún más importante para un producto financiero complejo como los seguros. Esta suposición resultó estar justificada. Su apoyo ha sido fundamental para persuadir a los corresponsales bancarios de que incluyan seguros en su menú de servicios. Los multiplicadores también han demostrado ser vitales para generar confianza con los clientes. Además del apoyo que los multiplicadores brindan directamente a los agentes, también interactúan con las comunidades y tienen un papel clave en la explicación del producto, los procesos y los servicios de seguros, y en el fomento de las ventas. Esto también ha quitado parte de la carga de educar a los clientes sobre seguros y explicar los detalles del producto lejos de los agentes.

8. Considere esfuerzos separados de educación y concientización del cliente

La mayoría de las personas llegan a la tienda de la esquina, a la farmacia o al salón sabiendo lo que quieren comprar. Estos agentes están ocupados y acostumbrados a hacer ventas rápidas a clientes que saben exactamente lo que necesitan. La misma mentalidad se aplica fácilmente a las transacciones realizadas en nombre de bancos o IMF: los clientes llegan listos para pagar una factura o retirar efectivo. Por el contrario, el seguro es una transacción completamente diferente, que requiere ventas activas y la promoción de un producto poco conocido.

Por lo tanto, la venta de seguros debe ser lo más simple posible para que un producto sea explicado y vendido en el poco tiempo disponible en la mayoría de los puntos de venta. Sin embargo, las aseguradoras pueden sentir que los clientes necesitan apoyo adicional para comprender y confiar en los seguros y, en algunos casos, esto se puede proporcionar por separado a la red de agentes.

Por ejemplo, algunas aseguradoras han utilizado personas adicionales para apoyar a los agentes en la educación del cliente y la creación de conciencia. Kifiya, un proveedor de servicios financieros digitales en Etiopía distribuyó un producto de seguro agrícola a través de cooperativas y con el apoyo de *Village Insurance Promoters* (VIP). Los VIP son personal del Ministerio de Agricultura que trabajan a nivel de aldea y promueven el producto de seguro como parte de sus funciones. Proporcionan información a los agricultores y responden a sus preguntas, pero no son responsables de las ventas. Las ventas están a cargo de agentes de sindicatos y cooperativas de agricultores, así como de IMF que utilizan dispositivos biométricos para el registro de agricultores. El doble punto de contacto proporcionado tanto por los VIP como por los agentes, que permite la educación y las ventas por separado pero conectadas, ha demostrado ser poderoso para aumentar la comprensión del producto por parte de los agricultores.

9. Comenzar con un producto simple relevante para los clientes existentes de los agentes

Finalmente, para ayudar a los agentes a realizar ventas, es importante que los productos de seguros simples estén alineados con el negocio de los agentes y las preocupaciones de sus clientes existentes. En muchos casos es recomendable comenzar ofreciendo un solo producto de seguro a través de la red de agentes. Bradesco Seguros comenzó ofreciendo una póliza de accidentes personales combinada con asistencia funeraria. Esto fue elegido en base a las necesidades identificadas a través de la investigación de mercado, que sugirieron que las personas en las zonas urbanas de Brasil son particularmente conscientes de la necesidad de protección contra accidentes personales debido a la violencia en las calles. Bradesco Seguros también se dio cuenta de que sería más efectivo comenzar con un producto claro y simple. Una vez que los corresponsales bancarios y los clientes se familiaricen con los seguros, podría introducir productos adicionales.

SURA también ha experimentado con el diseño de los productos correctos para distribuir a través de su red de agentes. Descubrió que en el segmento de mercado de clientes emergentes que atiende a través de su red de agentes en Colombia, los productos atractivos incluyen seguro de accidentes, seguro de hospitalización y protección de ingresos.

10. Ser creativo con la numeración de incentivos

Un desafío común para las aseguradoras que aprovechan las redes de agentes es que a menudo no pueden ofrecer incentivos para competir con los que brindan otros servicios ofrecidos por los mismos agentes, como los servicios bancarios o móviles. Por lo tanto, las aseguradoras deben ser creativas al ofrecer incentivos a los agentes. Las aseguradoras han encontrado exitosos los siguientes enfoques:

- HDFC Ergo no puede pagar a los agentes una comisión superior a la estipulada por la regulación de seguros india, sin embargo, sus comisiones son particularmente atractivas para los CSC porque son instantáneas. Tan pronto como se realiza una venta, el CSC recibe un crédito en su cuenta. HDFC Ergo también ofrece servicios de valor agregado a los agentes, como soporte tecnológico.
- La Agencia de Seguros Equity ofrece servicios complementarios que son valorados por los agentes. Estos incluyen certificaciones sobre gestión presupuestaria y emprendimiento, particularmente para mujeres empresarias, ofrecidas a través de *Equity Group Foundation*. Estos son muy valorados por agentes que no han tenido la oportunidad de acceder a mucha educación formal. Los agentes también forman parte del panel de entrevistas de *Wings to Fly* (un programa de becas para estudiantes de comunidades pobres). Esto hace que los agentes sean personas influyentes en sus comunidades.
- APA utiliza una estructura de incentivos flexible. Dedicar un presupuesto de US\$200 por agente por temporada de ventas. Por lo general, esto se divide en un anticipo fijo de US\$50 y US\$150 dependiendo de las ventas. El monto variable se puede pagar de manera flexible dependiendo de las preferencias del agente. Por ejemplo, un coordinador podría prometer llegar a 4 000 agricultores (sin ninguna garantía para inscribirlos), mientras que otro podría acordar US\$0,50 por cada agricultor inscrito en el programa de seguro.

► Conclusión

Las diez estrategias presentadas en este resumen brindan ideas sobre cómo iniciar y administrar redes de agentes. A medida que proliferen los servicios financieros digitales, los agentes obtendrán más experiencia en el servicio a los clientes con productos financieros y los clientes ganarán confianza en las transacciones con los agentes. Las aseguradoras deben actuar ahora para aprovechar este canal de distribución alternativo que podría aliviar los desafíos de acceso y uso que enfrentan los clientes emergentes y de bajos ingresos.



Nos gustaría agradecer a nuestro socio, FSD Africa, por apoyar la publicación de este resumen de Finanzas Solidarias.

El [Programa Impact Insurance](#) contribuye a la agenda de Finanzas Solidarias colaborando con la industria de seguros, los gobiernos y los socios para aprovechar el potencial de los seguros para el desarrollo social y económico.

Datos de contacto

Oficina Internacional del Trabajo
4, route des Morillons
CH-1211 Ginebra 22
Suiza

T: +41 22 799 61 11
E: SOCIALFINANCE@ilo.org