

Alcanzar escala y eficiencia en los microseguros a través de los corresponsales bancarios y minoristas

Briefing Note

Las aseguradoras han desplazado a los agentes y corredores tradicionales por alianzas con canales alternativos de distribución para lograr mayor escala a un costo menor. ¿Es posible que estos modelos sean rentables y ofrezcan valor al cliente? Este trabajo resume un estudio que enfoca esta pregunta en dos canales: corresponsales bancarios y minoristas.

El estudio examina cuatro casos en cuatro países distintos. El análisis se llevó a cabo con ayuda de la herramienta de análisis financiero (adaptada del sistema ACTA de la fundación de Bill y Melinda Gates) y la herramienta de valoración PACE de la OIT. Los resultados principales se describen más adelante.

EXISTE UNA ESTRECHA RELACIÓN ENTRE MADUREZ, VIABILIDAD Y VALOR PARA EL CLIENTE.

Solamente los modelos más desarrollados del estudio lograron escala y viabilidad. Para alcanzar viabilidad se requiere tiempo, supervisión y manejo de costos – especialmente para los modelos de negocio de las alianzas alternativas de distribución, donde hay distintos socios y procesos. Los proyectos piloto en su primera fase alcanzaron una escala limitada (HDFC-FINO con 850 clientes y Bradesco con 30,000 aproximadamente) en comparación con modelos desarrollados (Malayan-CLIS con 4 millones de clientes y Hollard-Edcon con 250,000).

Modelo	Alianzas
Corresponsales bancarios	Bradesco, Brasil
	HDFC-FINO, India
Corresponsales al menudeo	Malayan-CLIS, Filipinas
	Hollard-Edcon, Sudáfrica

Los productos con mayor puntuación promedio PACE (evaluación del valor al cliente) fueron los modelos más viables y desarrollados. Los socios deben permitir que el modelo evolucione e invertir en cambios para mejorar la propuesta de valor para el cliente y la viabilidad del modelo, incluyendo la adaptación de las características del producto y el entrenamiento a los agentes.

LAS ADYACENCIAS ALINEAN LOS INCENTIVOS ENTRE LOS SOCIOS.

Las adyacencias son maneras en las que las actividades de los asociados son afectadas indirectamente por el producto del seguro, por ejemplo: el aumento de visitas a tiendas al menudeo para que los clientes paguen las primas de sus seguros. Es común que las compañías de seguros tengan alianzas sólidas con canales de distribución si los productos crean adyacencias positivas para el negocio principal de los distribuidores.

LOS COSTOS COMPARTIDOS SUPERAN LOS DESAFÍOS DE VIABILIDAD.

Los socios deben encontrar nuevas formas de compartir los costos - que incluyan promoción y capacitación - en los casos en que la conveniencia comercial sea limitada para una de las partes y haya retos de viabilidad.

LOS PRODUCTOS SIMPLES FUNCIONAN COMO CREADORES DE MERCADO.

Los productos complejos son difíciles de distribuir a través de las asociaciones alternativas de distribución debido al esfuerzo adicional y la inversión que requieren. Por otra parte, un producto simple es más fácil de vender, ofrece más oportunidades de adyacencias y la distribución tiene costos menores. Las alianzas de distribución pueden iniciar con productos y aumentar la complejidad de éstos con el paso del tiempo.

EL VALOR PARA EL CLIENTE ES UN PRERREQUISITO PARA LA ESCALA (Y VIABILIDAD).

Es difícil alcanzar escala sin una buena propuesta de adquirir valor para el cliente. Los productos de mala calidad disminuyen los efectos positivos que la publicidad de boca en boca tiene. Así, numerosos modelos han alcanzado escala a través de ventas obligatorias - como seguros de vida al pedir un préstamo-; esto se vuelve una labor más difícil cuando se trata de productos voluntarios. La escala se logra cuando hay una propuesta sólida de valor para el cliente y una experiencia positiva, como se demuestra en el caso Hollard-Edcon y Malayan-CLIS, quienes obtuvieron un puntaje alto en la evaluación PACE, además de alcanzar escala y viabilidad.



FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO

Algunos factores clave para el éxito identificados en cuatro casos son:

- Los agentes tienen un rol clave al ampliar el alcance del seguro. Al ser un punto de acceso concreto para los clientes, mejoran las propuestas de valor para el cliente.
- Es vital dar incentivos adecuados a todas las partes involucradas en la cadena de valor para tener una alianza armónica y sustentable.
- El potenciar la marca del canal de distribución vence la desconfianza de los asegurados e impulsa la efectividad en los costos.
- Los corresponsales bancarios y minoristas brindan mecanismos de pago de primas que son eficientes para las aseguradoras y convenientes para los clientes.
- Un servicio al cliente efectivo y conveniente se promueve al delegar responsabilidades a todos los corresponsales.
- Los recursos de los socios deben combinarse para tomar ventajas de su infraestructura y experiencia.
- Invertir en sistemas aumenta el rendimiento y la escala a largo plazo (pero implica gastos inmediatos).

El programa Impact Insurance de la Organización Internacional del Trabajo promueve que la industria del seguro, los gobiernos y sus aliados se den cuenta del potencial de los seguros para el desarrollo social y económico. El programa fue lanzado en 2008 con la generosa ayuda de la fundación Bill y Melinda Gates, y ha recibido donaciones de distintas organizaciones como la Zurich Foundation, Fundación Munich Re, la IFC, USAID y AusAID. Para más información consultar: <http://www.ilo.org/impactinsurance>