

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLIVAR

OFICINA LA PAZ



AREA DE ECONOMÍA, POLÍTICA Y EMPRESA

CURSO DE MAESTRÍA EN

“SEGUROS Y GERENCIA DE RIESGOS”

GESTION 2008

***BRÓKER: UNA ALTERNATIVA PARA LA VENTA
DE SEGUROS MASIVOS EN BOLIVIA***

ALUMNA: MARÍA DEL CARMEN RÍOS CUETO

TUTOR: JOSÉ LUIS CONTRERAS CABEZAS

LA PAZ, 2010

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

También cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar los derechos de publicación de esta tesis, o de partes de ella, manteniendo mis derechos de autor, hasta por un periodo de 30 meses después de su aprobación

María del Carmen Ríos Cueto

1 de septiembre de 2010

Dedicatoria:

Este trabajo de investigación está dedicado a dos amados seres que iluminan mi vida, Alejandra y Andrea que son mi motivación constante, representan la fuerza que me impulsa a seguir siempre adelante y ser cada día una mejor persona.

Ellas que con su amor incondicional, su dulzura, su comprensión y tolerancia me apoyan a alcanzar mis metas, a no estancarme y a estar juntas comprometidas con nuestros sueños y objetivos.

Mis amadas hijas, que día a día me dan las mejores enseñanzas de vida, me guían con su inocente y espontánea sabiduría y templan mi carácter con su inmenso amor.

A ellas que son mi más grande bendición y mi regalo de Dios.

Agradecimientos:

Gracias a Dios, por derramar sus bendiciones en todo momento y tenerme siempre bajo su manto protector, iluminarme para seguir en todas las circunstancias un camino de bien.

Gracias a mis amados padres Armando y Gladys por haber plantado en mí los valores que me permitieron crecer, por haber respetado y apoyado mis decisiones, y por mostrarme con amor un destino lleno de oportunidades. A mi querido hermano Jorge Luis por haber compartido conmigo travesuras, alegrías, tristezas y ser siempre un gran amigo.

Se dice que la escuela de la vida nos da regalos preciosos, entre ellos los grandes maestros que nos fueron destinados para guiarnos hacia un mayor entendimiento, yo quiero agradecer de manera muy especial a mi jefe, el señor José Luis Contreras, por la confianza puesta en mi persona, por las oportunidades que me brinda y por compartir conmigo sabias enseñanzas que día a día son impartidas con su ejemplo.

Agradecer a un buen amigo, Iván Calderón por ser el impulsor para que yo haya emprendido el desafío de cursar ésta Maestría y estar siempre dispuesto a escucharme y brindarme buenos consejos.

Un agradecimiento especial a mi compañero de vida, a Guillermo, por su amor incondicional, por estar siempre a mi lado apoyándome y haciendo llano mi camino, alentándome a seguir adelante.

RESUMEN EJECUTIVO.-

La industria de los seguros a nivel mundial, ha alcanzado importantes niveles de desarrollo a través de la aplicación de la venta de seguros por medio de canales de venta como los Bancos, es decir lo que se conoce como Bancaseguros (venta de seguros a la cartera de los clientes de los bancos).

En Latinoamérica, esta modalidad de venta representa unidades de negocios que proveen ingresos no operativos a los Bancos y como ejemplos en Países vecinos como Argentina y Perú representan entre el 18 y 20% de las utilidades de los Bancos.

El mercado asegurador Boliviano según reportes de la ex Superintendencia de Pensiones Valores y Seguros S.P.V.S. hoy llamada ASFI, tiene una producción anual de 203, millones de dólares, de los cuales solo el 9% aproximadamente corresponde a seguros de desgravamen que son vendidos a través de Bancos de forma casi obligatoria y cubre aproximadamente el 100% de los créditos otorgados a los bolivianos.

Esto significa que la aplicación de seguros masivos en Bolivia, representa una alternativa para desarrollar el mercado asegurador, y por las cifras registradas, se puede indicar que también existe una gran oportunidad de generar nuevos negocios tanto para el sistema bancario como para el sector asegurador.

Dentro del sector asegurador nos referimos a las Compañías Aseguradoras y a los Corredores o Bróker de Seguros, para efectos del presente trabajo utilizaremos la palabra Bróker.

Respecto a los canales de venta que son todas aquellas empresas, instituciones, agrupaciones, etc. que contengan una cantidad de personas (clientes, usuarios y/o empleados), para el presente trabajo se considerara como canales de venta solo a

las siguientes Entidades de Intermediación Financiera EIF, (Bancos, Mutuales de Ahorro y Crédito, Fondos Financieros Privados, Cooperativas de Ahorro y Crédito y Microfinancieras)

Por lo tanto, entenderemos que la aplicación de Programas de Seguros Masivos constituye una gran oportunidad para las siguientes empresas participantes.

- Las Compañías aseguradoras
- Los Bróker de seguros
- Los canales de venta EIF.

En algunos productos donde existe la necesidad de la participación de otro integrante como por ejemplo en productos de salud, el Programa de Seguros Masivos también será una nueva oportunidad de negocio para el Prestador de Servicios.

En nuestro País, algunas Compañías aseguradoras han aplicado seguros masivos en las modalidades de Banca Seguros (venta de seguros a través de bancos, aprovechando su cartera de clientes) y Microseguros (venta de seguros reducidos a escala y estandarizados a la cartera de clientes de las Microfinancieras y Fondos financieros privados)

Estos convenios entre las Compañías aseguradoras y las EIF en su gran mayoría han prescindido de la participación de un Bróker de seguros, que representa los intereses del cliente ante las aseguradoras.

Revisando los resultados de los convenios mencionados, lamentablemente no encontramos referencias de éxito en la mayoría de las alianzas directas entre aseguradoras y EIF, al contrario lo que prevalece es la no sostenibilidad del modelo aplicado (sin Bróker) traducido en los siguientes aspectos:

- Discontinuidad de los productos en el mercado, (caso Banco Los Andes – Bisa Seguros)
- Incumplimiento de los objetivos de venta propuestos (caso Banco Sol – Zúrich), y otros casos puntuales que serán objeto de estudio en el presente trabajo.

En consecuencia, a partir de los aspectos mencionados, el tema de investigación está centrado en proponer una nueva alternativa de venta de seguros masivos a través de los canales de venta ya mencionados, donde el principal factor es la participación activa de un Bróker de Seguros como el articulador del mercado.

En síntesis el tema seleccionado se presenta de la manera siguiente:

Las Compañías de Seguros en la aplicación del modelo Socio Agente (Alianza directa entre una EIF y una aseguradora) en Bolivia, no han logrado sostenibilidad en el tiempo (período de análisis 2004 al 2008).

Respecto a los antecedentes del tema de investigación, la revisión bibliográfica indica que no se han encontrado referencias al tema, atribuimos a que la razón se deba a que es un tema relativamente nuevo, por lo que se ha procedido a efectuar una recolección de información a través de entrevistas para lo que tenga que ver con datos de experiencias en Bolivia, porque en nuestro País, se cuenta con la experiencia de la aplicación de algunos programas de seguros masivos, los mismos que serán objeto de estudio en el presente trabajo.

Como conclusión podemos mencionar que al efectuar el análisis inicial, se confirmó que la venta de seguros masivos a través de Bancos, es un negocio importante para ellos por el efecto final en sus utilidades y para las Compañías

Aseguradoras los Bancos representan un canal de ventas exitoso para el crecimiento del mercado de seguros.

Al revisar las experiencias en Bolivia respecto a la aplicación de Programas de Seguros Masivos, los resultados han sido contrarios a las experiencias en otros países, lo que se ha evidenciado mas bien, han sido resultados poco satisfactorios, los cuales en su mayoría refieren no sostenibilidad en los programas aplicados.

Ese hecho llamó mi atención y mi interés por conocer cuáles han sido las razones para que en nuestro país se haya fracasado en la aplicación de programas de seguros masivos.

Al respecto lo que se encontró como un común denominador fue que en la gran mayoría de las experiencias aplicadas, se registra la aplicación de un modelo que **excluye** al Bróker de Seguros, donde las Alianzas son directas entre la Aseguradora y el Canal de ventas EIF.

Por lo cual la propuesta del presente trabajo está orientada precisamente en la **incorporación** activa del Bróker de seguros para la aplicación de Programas de Seguros Masivos.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO

CAPITULO I: Introducción

- 1.1 Situación actual
- 1.2 Identificación del problema
- 1.3 Objetivos
- 1.4 Alcance de la investigación

CAPITULO II: Compañías Aseguradoras (2004 - 2008) respecto a la venta de seguros masivos a través de Entidades de intermediación Financiera EIF.

- 2.1 Antecedentes
- 2.2 Experiencias de Seguros Masivos en Bolivia (5 casos)
- 2.3 Tendencias de las Compañías Aseguradoras

CAPITULO III: Bróker de Seguros

- 3.1 Definición
- 3.2 Características de los Bróker en Bolivia
- 3.3 Rol del Broker en la aplicación de Seguros Masivos en Bolivia

CAPITULO IV: Entidades de Intermediación Financiera (EIF)

- 4.1 Definición
- 4.2 Clasificación
- 4.3 Tendencias del sector a participar en Seguros Masivos

CAPITULO V: Elaboración de la Propuesta

- 5.1 Incorporación del Broker en la conformación de un triangulo estratégico para la venta sostenible de seguros masivos.
- 5.2 Características de los programas de seguros masivos
- 5.3 Rol de cada una de las empresas participantes
 - 5.3.1 Aseguradora
 - 5.3.2 Bróker
 - 5.3.3 Entidad de Intermediación Financiera
- 5.4 Presentación de la Operativa y flujos de información

CAPITULO VI: Aplicación práctica (Caso real: Microseguro automotor)

CAPITULO VII: Conclusiones y Recomendaciones

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1

Secuencia de actividades entre las empresas participantes
Triángulo virtuoso con la participación del Bróker

ANEXO 2

Aplicación de un caso real
Consideraciones preliminares del proyecto inicial
Microseguro automotor 100*1.000

ANEXO 3

Rol específico de cada una de las empresas participantes en el microseguro
automotor 100*1.000

ANEXO 4

Producto final
Nuevas consideraciones generales
Microseguro automotor 100*1.000

ANEXO 5

Producto final: Condiciones de suscripción
Microseguro automotor 100 *1.000

ANEXO 6

Producto final: Condiciones para el pago de siniestros
Microseguro automotor 100 *1.000

CAPITULO I

INTRODUCCION

1.1 SITUACIÓN ACTUAL.-

De acuerdo a Instituciones multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo BID, en lo que respecta al desarrollo de programas de seguros masivos a través de EIF, Bolivia registra en la mayoría de los casos la aplicación de un modelo llamado Socio Agente, en el cual se promueven las alianzas directas entre las Compañías aseguradoras con las EIF.

La principal característica de este modelo es la **ausencia de un Bróker** de Seguros porque se piensa que los márgenes son tan pequeños que el Bróker encarece el producto, hecho que como se vera en capítulos posteriores no es así.

En consecuencia, como resultado del modelo aplicado, se registran los siguientes aspectos que son importantes de ser identificados:

- Insatisfacción de los clientes (Producto de salud vendido por el Banco Sol, en alianza directa con Zúrich Bolivia, el mismo que cada vez registra cifras descendentes que han ido desde 30.000 clientes a 4.000 actuales que representan menos del 1% del total de sus clientes)
- No sostenibilidad de productos en el mercado (Los productos vendidos por Banco Los Andes, en alianza directa con Bisa Seguros, han sido retirados del mercado en menos de un año de su lanzamiento)
- Formas de venta fuera de norma: (Seguro para Tarjetahabientes que han sido lanzados por los Bancos Mercantil y Nacional, respaldados por Seguros Alianza, los mismos que por no regirse a la norma fueron

obligados a ser retirados del mercado al mes de su lanzamiento). En este caso en concreto si se contaba con la participación de un Bróker de Seguros, el cual no contempló las características que debería asumir un Bróker de seguros masivos de acuerdo a lo que será explicado en capítulos posteriores.

- Replica de productos sin previo análisis de aplicabilidad (un producto de salud diseñado para el sector informal de la economía es aplicado por Zúrich a través de Mutual La Paz cuyos clientes en su mayoría corresponden al sector formal y donde el producto es un fracaso por no responder a las necesidades de los clientes ni cumplir las expectativas de la Entidad.
- Incumplimiento de los objetivos de venta (Producto diseñado para vender a los ahorristas de Fondo Fassil, en alianza directa con Nacional Vida, los mismos que no alcanzaron a llegar ni a los niveles mínimos de venta y a la fecha continúan revisando su continuidad o no)

Esa es la situación en la que se encuentra el mercado asegurador Boliviano respecto a la aplicación de seguros masivos a través de EIF, bajo el modelo directo (sin intervención del Bróker), el mismo que además es sugerido por organizaciones donantes como el BID.

1.2 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.-

La argumentación de la importancia del objeto de estudio concluye que las compañías de seguros tienen la oportunidad de expandirse, desarrollar el mercado de seguros e ingresar a nuevos segmentos de mercado, a través de la aplicación de programas de seguros masivos que incorporen una propuesta de valor para los participantes de la alianza estratégica entre las diferentes empresas participantes (Compañía de seguros, Bróker y EIF)

Por lo que se presume que la aplicación de una propuesta alternativa de venta de seguros masivos que incorpore la participación activa de un Bróker de seguros es una alternativa importante para el desarrollo del mercado de seguros.

Todo esto debido a que este actor (Bróker) que es el que representa a los intereses del cliente ha estado excluido del modelo, por lo tanto se induce que **La ausencia de un Bróker de Seguros en la conformación de alianzas para la venta de seguros masivos a través de EIF, es una de las causas para que las Compañías de Seguros y las EIF no hayan logrado sostenibilidad de los programas de seguros masivos aplicados.**

1.3 OBJETIVOS.-

La propuesta resultante del proceso de investigación, se constituye en una propuesta alternativa de venta de seguros masivos considerando como canal de ventas a las diferentes EIF en las que se tomará en cuenta sus características particulares y potenciales para que su aplicación sea exitosa.

Por tanto, el aporte al desarrollo del mercado de seguros es importante en tanto se atenderá a un segmento potencial de la población que actualmente está desprotegida y expuesta al riesgo. Para lograr ese propósito, se propondrán nuevas formas de comercialización como son los canales de venta, que en el presente trabajo están delimitados a la EIF.

Desde la perspectiva de los canales (EIF), el aporte va estar dado por la incorporación de elementos diferenciadores que permitan mayor fidelización de sus clientes fortaleciendo sus relaciones comerciales, así como también por la generación de ingresos no operativos provenientes de una nueva unidad de negocios.

El aporte y novedad fundamental radica en la incorporación del Bróker de seguros como una alternativa para la venta de seguros masivos a través de entidades de Intermediación Financiera, el cual se constituye en el articulador que interprete las necesidades del mercado y promueva productos diferenciales y aplicables a diferentes segmentos con sugerencias y participación en formas de comercialización adecuadas al segmento y la Entidad de Intermediación financiera seleccionada para la aplicación de programas de seguros masivos.

Si la aplicación de la propuesta a desarrollarse cumple con las expectativas previstas, el aporte va ser potencialmente extensible y replicable a cualquier EIF con los ajustes apropiados al tipo de Institución y las características particulares de sus clientes, lo que generará nuevas investigaciones que indiquen su proceso de adecuación.

La significación teórica también está dada en la réplica que, con los ajustes necesarios acordes a las particularidades de cada entidad financiera, pueda aplicarse a Bancos, Fondos Financieros, Cooperativas, etc. Ello amplía su efecto multiplicador al ingresar a segmentos distintos de personas que no han tenido oportunidad de acceder a un seguro y cuya alta exposición al riesgo hace que se trate de un segmento de personas con mayor vulnerabilidad.

La significación práctica está dada en la utilización real de una propuesta que sea operativizada, con el provecho de las oportunidades y las ventajas que genera para todos los participantes y la ampliación de su potencial aplicación a otras entidades de intermediación del sector financiero Boliviano.

De lo anterior se deriva, que la utilidad de la propuesta está orientada a beneficiar a sus participantes, en primera instancia al sector asegurador en

general, a las EIF y fundamentalmente será muy beneficioso para el cliente final.

Las ventajas principales van a estar dadas por la aplicación de una alternativa de características inclusivas que permita desarrollar nuevas formas de venta de seguros masivos, incorporando elementos como los siguientes:

- Incorporación de una cantidad importante de clientes desprotegidos y expuestos a riesgos de diferente índole que obtendrán como valor agregado distintos tipos de seguros a los que accederían a través de mecanismos innovadores de comercialización y de suscripción.
- Permite a las familias contar con un colchón financiero que les brinde la oportunidad de proteger su patrimonio ante posibles pérdidas y/ daños.
- Es un apoyo al desequilibrio económico que se genera en las familias frente a la pérdida de la persona que sostiene económicamente a la familia.
- La aplicación de una alternativa que promueva un esquema inclusivo, a partir de la participación activa de un Bróker de seguros, va permitir desarrollar el mercado de seguros llegando a segmentos de personas que ahora no cuentan con ningún tipo de protección ni a su vida ni a sus bienes.

El objetivo fundamental del presente trabajo de investigación, es la de proponer la participación activa del Bróker de seguros como una alternativa para la venta de seguros masivos a través de los canales de venta ya identificados.

Los objetivos específicos, que se derivan del objetivo general y a través de los cuales se cumple, son los siguientes:

- Desarrollar la Propuesta con la incorporación del Bróker

- Descripción de los actores participantes en la Propuesta
- Análisis de cinco casos en los que se aplicaron programas de seguros masivos en Bolivia, en cuanto a su enfoque, procedimientos, logros y dificultades.
- Valorar el aporte del Bróker como elemento fundamental en la alternativa de venta de seguros masivos a través de canales de venta.
- Evaluar la vulnerabilidad de las EIF frente a las Compañías Aseguradoras respecto a las Alianzas directas en las que se prescinde del Bróker de seguros.
- Aplicación práctica de un caso real.

1.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACION.-

El problema planteado requiere explicitar algunos elementos en cuanto a la interpretación y delimitación del contenido de algunos términos.

- **Seguros Masivos.-** Para el presente trabajo, se entiende por Seguros Masivos a la venta de Seguros a través de canales de distribución.

Un canal de distribución es una institución, empresa u organización que agrupa a un volumen de personas que comparten características similares como por ejemplo las Entidades educativas, ya sean colegios o universidades, que agrupan personas que están en un determinado rango de edad, todos son estudiantes y comparten intereses similares.

De la misma forma son considerados canales de venta las empresas de servicios como las telefónicas, las de energía eléctrica, las que proveen agua y otras.

Para la presente Tesis, se ha elegido como canales de distribución a Entidades de intermediación Financiera EIF. Como los Bancos, Mutuales de

ahorro y crédito, Fondos Financieros Privados, Cooperativas de Ahorro y crédito y Microfinancieras.

Entre las prácticas de Seguros masivos, para el presente trabajo, reconoceremos dos tipos:

- **Banca Seguros**, que serán todos aquellos seguros masivos vendidos a través de Bancos y Mutuales de ahorro y crédito.
- **Microseguros**, que serán los seguros vendidos a través de Microfinancieras, Fondos Financieros privados y Cooperativas de ahorro y crédito.

La diferencia entre Banca Seguros y Microseguros, está considerada en el presente trabajo, por el tipo de segmento de clientes con que trabajan ambos tipos de EIF.

Los Bancos y mutuales de ahorro y crédito, están orientados en su mayoría a personas asalariadas, o independientes con ingresos altos cuyos promedios de crédito oscilan entre \$us.- 20.000 y \$us.- 90.000¹ y cuyas garantías son por lo general hipotecarias, además de caracterizarse por ser en gran parte de su cartera créditos de largo plazo (por encima de 5 años).

Las Microfinancieras, Fondos Financieros privados y Cooperativas de Ahorro y Crédito, están orientadas a personas del sector informal de la economía, donde los créditos son de corto plazo (desde 6 meses hasta 24 meses en su mayoría)². Otra característica es que los créditos van desde \$us.- 100 hasta \$us.- 1.000 en las Microfinancieras, en los Fondos financieros privados se extienden hasta \$us.- 10.000. Ambas EIF aplican en

¹ Boletín de la Superintendencia de Bancos 2008

² Boletín Asofín 2008

su mayoría garantía hipotecaria, para garantizar el pago acuden a innovadoras tecnologías crediticias.³

Las Cooperativas de ahorro y crédito comparten características comunes a los Bancos y también a los Fondos Financieros Privados; sin embargo por el monto de créditos que manejan las relacionaremos para el presente trabajo con los microseguros.

- **Entidades de intermediación Financiera (EIF)**, Se entiende a todas aquellas Entidades que intermedian recursos de terceros y para el presente trabajo, nos referiremos con ese término a los Bancos, Mutuales de Ahorro y Crédito, Fondos Financieros Privados, Cooperativas de Ahorro y Crédito, y Microfinancieras.
- **Bróker de Seguros**, Se utilizará la palabra Bróker como sinónimo de Corredor de Seguros para referirnos a Empresas privadas pertenecientes al Sector de Seguros que realizan la actividad de Intermediación Comercial y que cumplen para su funcionamiento con todas las facultades que otorga la ASFI (Ex Superintendencia de Pensiones, Valores y Seguros S.P.V.S.)

Por otra parte, el ámbito en que se desarrollara el presente trabajo de investigación, esta dado dentro del ámbito sectorial por lo seguros privados, no obligatorios.

De igual forma, el objeto de estudio se centra sólo en las Entidades de Intermediación Financiera como canales de venta; por lo tanto no se analizarán otro tipo de canales de distribución de seguros masivos.

³ Federación Boliviana de Cooperativas FEBOCAC

Respecto al sector asegurador, el trabajo está delimitado a la identificación de las principales características de las Compañías Aseguradoras que están operando actualmente con seguros masivos a través de algunas de las Entidades de Intermediación financiera en Bolivia.

De la misma manera cuando se aborde el tema de Bróker en Bolivia, solo se considerarán a aquellos que hayan registrado experiencia en la aplicación de programas de seguros masivos a través de canales de venta (EIF.)

Respecto a las características de los productos y sus particularidades, solo serán citados cuando correspondan y no serán por sí mismo objetos de estudio.

No se asumen como objeto de estudio los siguientes aspectos:

- Los productos de seguros existentes ni los que puedan ser desarrollados ya sean de vida o generales.
- Los seguros obligatorios, SOAT, Seguro de desgravamen y otros.
- Aspectos técnicos de seguros.
- Análisis legales.
- Aspectos financieros y técnicos de las EIF

Dentro de lo que corresponde al ámbito geográfico, la investigación se hará en Bolivia, considerando cinco casos representativos en los que se aplica la venta de seguros masivos a través de canales de venta EIF

Los actores directos serán:

- Compañías de Seguro con experiencia en Seguros masivos a través de canales de venta EIF

- Entidades de Intermediación Financieras con experiencia en la aplicación de programas de seguros masivos.
- Bróker de Seguros con experiencia en programas de seguros a través de canales de venta (EIF)

Las Unidades de Estudio para el presente trabajo de investigación están dadas, en primer lugar, por las de carácter institucional: Entidades participantes en la propuesta, ellas son:

- **Compañías Aseguradoras:** Se consideraran solo a aquellas Compañías aseguradoras en Bolivia, que en las gestiones 2004 al 2008 han registrado experiencia en la venta de seguros masivos a través de canales de venta EIF.

Por la importancia para el presente trabajo se considerará de manera excepcional, la aplicación de un programa de Banca Seguros que no corresponde al período de tiempo descrito.

En ese entendido las Compañías aseguradoras que serán objeto de estudio en alguna de sus alianzas con EIF en relación al desarrollo de un producto o programa de seguros masivos, son las siguientes:

- Zúrich Bolivia (En sus alianzas con Banco Sol y Mutual La Paz relacionadas a su producto de salud)
- Alianza Vida. (En sus alianzas con el Banco Mercantil Santa Cruz y Banco Nacional, en relación al producto de Protección de tarjetahabientes)
- Próvida.(En su Alianza con Eco Futuro y Aon Bolivia, en relación a su producto para ahorristas)
- Bisa Seguros. (Por una parte, en su alianza con Banco Los Andes Procredit respecto a su programa de microseguros y por

otra parte en su alianza con Banco Bisa respecto a su programa de BancaSeguros)

Estas cuatro aseguradoras representan a las aseguradoras cuyas experiencias serán consideradas en el análisis del presente trabajo.

- **Entidades de Intermediación Financiera.** Se considerarán solo aquellas Entidades de Intermediación Financiera que en los últimos cinco años (2004 al 2008) han aplicado o se encuentran ejecutando la venta de seguros masivos en convenio con alguna compañía aseguradora y que por su aporte al presente trabajo han sido seleccionadas para ser consideradas en el análisis.

CUADRO No. 1
ENTIDADES DE INTERMEDIACION FINANCIERA
CON APLICACIÓN DE SEGUROS MASIVOS
2004 – 2008

BANCOS	MUTUALES	FONDOS FINANCIEROS	COOPERATIVAS	MICROFINANCIERAS
Mercantil Sta. Cruz	La Paz	Eco Futuro	San Roque	Fondecó
Nacional de Bolivia	La Plata	Fondo Fossil	Paulo VI	Idepro
Sol		Fie	San Pedro	Fades
Los Andes Procredit				Promujer
Bisa				

Fuente: Elaboración propia

Dichas Entidades son las que constituyen el total de la población de esta unidad de estudio: Cinco Bancos, Tres Fondos Financieros Privados, Dos Mutuales, Cuatro Microfinancieras y Tres Cooperativas. Sumando en total 17 Entidades de intermediación Financieras distribuidas en diferentes ciudades de Bolivia.

Del total se tomaran en la muestra sólo cinco casos, determinados por el criterio de la repercusión que han tenido los proyectos de venta de seguros masivos, es decir, se aplica un muestreo intencional, no probabilístico.

La determinación del Universo y la Muestra, en el trabajo de investigación se hará considerando la población total existente en cuanto a las Compañías Aseguradoras que están aplicando seguros masivos a través de Entidades Financieras en el País y que son un total de seis.

Es importante mencionar que no se estudian cada uno de los acuerdos de las compañías aseguradoras con Entidades de Intermediación Financiera, sino que se tomará como muestra uno o dos casos por compañía aseguradora que tenga como característica significativa el de haber o estar aplicando programas de seguros masivos con particularidades específicas como las siguientes.

- Réplica de productos.
- Convenios de corto plazo (menos de un año).
- Retiro de los seguros del mercado por disposiciones legales.
- Convenios que no han prosperado.
- Experiencias positivas.

Por la naturaleza de los convenios y por la importancia que determinados casos representan para el presente trabajo de investigación se aplicará la técnica de muestreo intencional o deliberado, técnica que se encuentra dentro de las muestras no probabilísticas, la selección del tipo de muestra, se debe a que cada caso de estudio nos proporcionará la información más importante y enriquecedora para conocer la variedad de aspectos que han convertido a cada convenio en proyectos con resultados positivos y negativos.

En ese entendido, en el siguiente cuadro, reflejaremos a las EIF y a las Aseguradoras que a través de alianzas estratégicas entre ellas registran experiencia en la aplicación de uno o más programas de seguros masivos en nuestro País, en las gestiones que corresponden al periodo seleccionado para el presente trabajo.

CUADRO No. 2
CASOS SELECCIONADOS

C. ASEGURADORAS	CANALES DE VENTA EIF
Bisa Seguros	Banco Bisa
Próvida ***	Eco Futuro
Zúrich Bolivia	Banco Sol y Mutual La Paz
Alianza Vida	Banco Nacional y Mercantil
Bisa Seguros	Banco los Andes Pro Credit

*** Con la participación de Aon Bolivia S.A.

CAPÍTULO II:

SITUACIÓN ACTUAL DE LAS COMPAÑÍAS ASEGURADORAS (2008) RESPECTO A LA APLICACIÓN DE SEGUROS MASIVOS EN EIF.

Para iniciar el trabajo de investigación, es fundamental conocer la situación actual de las Compañías aseguradoras respecto a la venta de seguros masivos a través de Entidades de Intermediación Financiera EIF

El conocimiento de factores como:

- Las motivaciones que han impulsado a las Aseguradoras a interesarse en ingresar a nuevos segmentos de mercado.
- Las características de los modelos aplicados en la venta de seguros masivos a través de EIF
- Los principales resultados obtenidos en la aplicación de los programas de seguros masivos
- La estructura comercial y operativa aplicada

Son elementos que proporcionarán una visión más clara y precisa para posteriormente hacer el planteamiento de la propuesta.

Para obtener mayor precisión en el análisis, se tomarán casos específicos que ilustren situaciones claves para el objeto de estudio.

Por esa razón el análisis se concentrará solo en aquellas Compañías Aseguradoras que han tenido experiencias en la venta de seguros masivos a través de Entidades de Intermediación Financiera.

El tiempo en el que se va realizar el diagnóstico comprende cinco gestiones (2004 al 2008); sin embargo es posible que para efectos de análisis en algún caso salgamos del período de tiempo establecido.

2.1 ANTECEDENTES.-

Respecto al desarrollo del mercado de seguros masivos (Banca Seguros) en el mundo, los bancos se constituyen en un importante canal de venta de seguros, lo cual ha permitido un crecimiento importante del mercado asegurador. En países vecinos como Argentina, Brasil, Colombia y Perú, los ingresos no operativos de Bancos como por ejemplo el BBVA, Santander, Interbank, y otros representan un promedio del 20% ⁴de sus utilidades.

Una de las razones para la aplicación de Banca Seguros en el mundo es que los bancos reúnen a un potencial de mercado que presenta un perfil de cliente con características similares entre sí. Ello hace posible que el Banco opere como un canal de distribución de seguros, los mismos que están diseñados para cubrir necesidades particulares de los clientes de un Banco específico.

Para los Bancos, el constituirse en un canal de venta de seguros, les ha permitido crear una unidad de negocio que les representan importantes ingresos no operativos como la cifra mencionada párrafos arriba.

Los programas de BancaSeguros, son reconocidos como herramientas de fidelización para que el Banco fortalezca la relación con sus clientes al permitirles acceder a una serie de servicios de protección, con mejores condiciones y en un mismo lugar físico.

La aplicación de seguros masivos (Banca Seguros), también permite a los Bancos diferenciarse entre sí por los productos que ofrecen a sus clientes de forma particular apoyados en una estructura comercial fortalecida donde la ventaja competitiva está en la agilidad de sus procesos.

⁴ Aon Affinity Perú

La industria del Seguro en Bolivia no registra un crecimiento y desarrollo del mercado de seguros, solo un escaso porcentaje que no llega al 5% ⁵ de la población boliviana goza de la protección de algún tipo de seguro (seguros privados no obligatorios ya sean éstos de vida o generales).

La expansión y la diversificación observada en el mercado asegurador tienen entre sus protagonistas a entidades ajenas a las Compañías de Seguro, en especial al sistema regulatorio, que a través de Decreto Supremo⁶ inicia la aplicación del SOAT.

Por su parte la aplicación de la Ley 1883 también tuvo repercusiones positivas porque implicó la diversificación de seguros⁷.

Respecto a la aplicación de Seguros Masivos a través de Entidades de Intermediación Financiera en sus formas de BancaSeguros y Microseguros, la iniciativa de desarrollo ha sido muy pobre en las Compañías Aseguradoras.

La experiencia en Bolivia, registra muy pocos casos en la aplicación de Banca Seguros; es más podríamos hablar de un solo caso hasta el año 2004. (Bisa Seguros con el Banco Bisa).

El impulso que a partir del 2006, se tiene en aplicar Microseguros, está apoyada en organizaciones no gubernamentales como el Centro AFÍN que con la participación de donantes, promueven Microseguros como un paliativo a la pobreza y promueven la aplicación de un modelo específico llamado Socio Agente, el cual no considera la participación de un Bróker, basado en el

⁵ Boletín informativo ABA 2006

⁶ Decreto supremo No. 27295 del 2003

⁷ Ley de Seguros No. 1883 del 25 de Junio 1998

concepto de que los Bróker encarecen el producto y lo que promueven son alianzas directas entre una Compañía Aseguradora y una Microfinanciera.

Un aspecto evidente en la Compañías Aseguradoras es el avance tecnológico que se advierte en la mayoría de las aseguradoras con la automatización y sofisticación de sus diferentes procesos.

Lo lamentable es que a pesar de la mencionada sofisticación tecnológica, aún no se registra agilidad en los procesos de suscripción y principalmente pago de siniestros, en ambos procesos se tropieza con demoras y con una serie de requisitos para la suscripción y pago de siniestros que con frecuencia no están al alcance de las personas a quienes se quiere llegar con los productos de seguros masivos.

Este hecho entorpece el ingreso de nuevos segmentos al mercado asegurador, limita su crecimiento y perjudica la aplicación de alternativas de venta inclusivas; al contrario como resultado se cosechan desencantos entre los clientes, precisamente por una falta de eficiencia en los procesos que acorte y optimice los tiempos.

Respecto a la oferta de seguros masivos, aún no se advierte innovación de productos que sean inclusivos y permitan que grandes sectores de la población puedan acceder a seguros privados, ya sea porque los productos no responden a sus necesidades, o no están al alcance de su economía o los procesos de suscripción son complejos y no tienen un fácil acceso a ellos.

Mientras eso sucede desde la perspectiva de las Compañías Aseguradoras, los clientes esperan una propuesta de valor más allá de seguros tradicionales simplificados, este hecho se sustenta en la no sostenibilidad mostrada en la mayoría de los resultados obtenidos, los cuales merman la credibilidad en la

industria, donde el factor confianza es fundamental para la venta de cualquier producto, al mismo que se hará referencia en el siguiente capítulo.

La comercialización de seguros masivos principalmente de los llamados microseguros, en su mayoría ha seguido el modelo Socio Agente, que promueve alianzas directas entre Compañías de Seguro con microfinancieras cuya característica es prescindir del Bróker de seguros y concentrarse en ofrecer productos a los clientes de las microfinancieras donde la actividad de venta es delegada a sus funcionarios pensando que por ser exitosos en la otorgación de microcréditos, de forma casi automática deberían extender sus habilidades a la venta de microseguros.

Esta concepción errónea no es menor porque existe una asimetría de información entre las Aseguradoras que conocen mucho de seguros y la EIF que no tienen conocimiento suficiente y en la mayoría de los casos el conocimiento es nulo sobre seguros. Esta asimetría sin duda deja a la EIF en desventaja frente a la Aseguradora haciéndola vulnerable a ella.

2.2 EXPERIENCIAS EN LA APLICACIÓN DE SEGUROS MASIVOS EN BOLIVIA. (CINCO CASOS)

Dados los antecedentes en el área de seguros masivos en Bolivia, representado por la aplicación de Bancaseguros y Microseguros, se destacan aspectos similares en su implementación, razón por la cual se han elegido cinco casos, de cuyas experiencias se extractarán los aspectos positivos y negativos para la elaboración de la propuesta de Tesis.

1. **El Grupo Financiero Bisa**, compuesto por una parte, por empresas aseguradoras como Bisa Seguros y La Vitalicia y por otra parte, el Banco

Bisa, y otras empresas más, todas ellas de reconocida trayectoria y con un posicionamiento importante en el País.

El año 1999, lanzan al mercado sin la participación de un Bróker de seguros, un programa de BancaSeguros, el mismo que a pesar de haber sido concebido y ejecutado por profesionales probos tanto nacionales como extranjeros, y contando además con el respaldo del Grupo empresarial concluye sin éxito y el programa termina siendo suspendido del mercado.

De acuerdo a la entrevista efectuada al Señor Alejandro Maclean⁸ actual Gerente General de Bisa Seguros, que participo durante la implementación del Programa de Banca Seguros, el manifiesta que una de las razones para que no haya tenido éxito el mencionado programa, se debe a razones internas que tienen que ver con las políticas de administración y dirección del equipo de personas que estaba destinado a participar de la venta de los seguros que no fueron acertadas porque no se lograron cumplir los objetivos mínimos de venta.

Entre otra de las razones para que no haya sido exitoso el programa de Banca Seguro, esta la que refiere el Señor Germán Gaymer⁹(que participo en el estudio y aplicación del Programa de Banca Seguros) respecto a la desinteligencia que en algunas circunstancias se advirtió entre la alta gerencia de ambas empresas (Bisa Seguros y Banco Bisa), en el sentido de que ambas compañías creían que sus responsabilidades estaban siendo cumplidas a cabalidad y que las ventas de los seguros eran responsabilidad de la otra empresa.

⁸ Entrevista al Lic. Alejandro Mac Lean Gerente General de Bisa Seguros

⁹ Entrevista al Lic. Germán Gaymer Gerente Regional de Nacional Vida

A la fecha, el grupo Bisa continúa siendo una gran oportunidad potencial para la aplicación de Seguros Masivos en su modalidad de BancaSeguros.

2. **El Banco Los Andes Pro Credit y Bisa Seguros** a través de una alianza directa, sin la intervención de un Bróker de seguros, lanzan al mercado en el año 2007 después de más de un año de trabajar en el proyecto¹⁰, un portafolio de Microseguros orientado a los clientes de Banco Los Andes.

Dichos productos que han sido poco difundidos en el mercado, tanto así que muchos de los clientes desconocían los productos ofrecidos por su Institución financiera.

Otro factor observado es que muchos de los oficiales de crédito que estaban a cargo de la difusión y venta de los seguros, no conocían a cabalidad los productos, sin embargo sus metas de venta las consideraban muy altas y eran obligatorias.¹¹

Ese hecho provocó que los oficiales de crédito en el afán de cumplir sus metas de venta, presionaran a los clientes a adquirir los productos condicionando al desembolso del crédito.¹²

El proyecto de la aplicación de Microseguros concluyó en que a finales del mismo año, se retiran del mercado los productos de Microseguros y se rompe la Alianza entre las dos Empresas participantes del proyecto.

Al respecto, ejecutivos de Bisa Seguros¹³ manifiestan que la decisión de retirar el programa del mercado se debió a instrucciones del Holding de Banco Los Andes.

¹⁰ Entrevista a Lic. Daniel Otazo Gerente de Riesgos de Banco Los Andes

¹¹ Raúl Ríos oficial de créditos de Banco Los Andes

¹² Rossy Duarte Supervisora de créditos de Banco Los Andes

3. **Zúrich Bolivia junto a Banco Sol**, introducen al mercado un producto innovador de salud, el mismo que, ha sido bastante difundido en el mercado, la aceptación y respuesta de los clientes ha sido importante, razón por la que este producto les ha permitido obtener premios internacionales gracias a que las ventas han llegado a estar alrededor de las 30.000 personas que en algún momento llegaron a suscribir.

Lastimosamente este producto no registra tampoco sostenibilidad y éxito porque la deserción de los clientes es abrumadora, a la fecha (2008) el número de asegurados no llega ni a 5.000 clientes, representando menos del 1% del total de clientes de Banco Sol.¹⁴

Las principales razones para que los asegurados hayan abandonado el programa, están concentradas fundamentalmente en dos:

1. El diseño del producto, el mismo que según los asegurados¹⁵ es considerado complejo y difícil de entender debido a sus restricciones y limitaciones. (la póliza incorpora pagos por coaseguros, algunas especialidades medicas se atienden solo al 70 y 80% y para acceder al microseguro es necesario que el cliente mantenga una cuenta de ahorros)

Otro factor de desencanto es que el microseguro no es atendido de forma integral por un mismo prestador, por ejemplo para exámenes complementarios, como laboratorio, rayos x, etc., estos se realizan en otros centros donde al igual que en el caso de medicamentos lo

¹³ Ivanka Tarquino - Seguros Masivos Bisa Seguros

¹⁴ Patricia Rojas, gerente de microseguros Banco Sol

¹⁵ Encuestas a los asegurados

que se tiene son convenios para que el asegurado obtenga descuentos.

Por lo que se concluye en que el servicio médico carece de controles de calidad, y los reclamos son referidos al Banco Sol y esa situación les complica bastante a los ejecutivos del Banco y los tiene muy desanimados a seguir con el producto en el mercado.¹⁶

2. La atención que brinda el prestador del servicio médico, no es reconocido por los asegurados como bueno, debido a la falta de estandarización en su servicio (la atención que reciben en los consultorios de El Alto y La Paz, difieren entre sí), los asegurados refieren que la atención es muy lenta debido a que se carece de una sistematización en el control de atención (se demora mucho tiempo desde que la persona llega y solicita la atención porque primero se tiene que comprobar con la aseguradora si evidentemente el asegurado esta habilitado para recibir la atención medica).

Finalmente el asegurado percibe que lo ofrecido al momento de la venta no es lo que obtiene al solicitar la atención médica, los desencantos son muchos y se reflejan en el descenso paulatino y vertiginoso que tiene año a año el producto.

4. La esencia de este producto que fue diseñado para el sector informal de la economía (la mayoría de los clientes de Banco Sol), Zúrich ha replicado en Mutual La Paz donde lamentablemente el resultado no es satisfactorio porque el producto no responde a las necesidades de los clientes de la Mutual, que en su mayoría son asalariados y por lo tanto ya cuentan con un seguro de salud.

¹⁶ Gonzalo Valdés Gerente Financiero de Banco Sol

Por su parte la Mutual asume con el Proyecto una carga operativa que dicen ser muy pesada y que además les genera pérdida.¹⁷

5. A finales del año 2007, el Banco Nacional y el Banco Mercantil lanzan al mercado, junto a la Compañía de seguros Alianza y con el asesoramiento de un Bróker de Seguros (que no contemplan las características que se requiere, las mismas a las que se hace referencia en capítulos posteriores) un seguro para proteger a los clientes de tarjeta de crédito.

La Superintendencia de Valores, Pensiones y Seguros, obligo a que el producto de ambos bancos fuera retirado del mercado por no estar de acuerdo a la Ley de Seguros 1883.

Los factores comunes que reflejan los casos expuestos son los siguientes:

- Se aplica el modelo Socio Agente (prescindiendo de la participación de un Broker de Seguros) a excepción del caso 4.
- La discontinuidad de los productos en el mercado, muestra que no son programas sostenibles, y por lo tanto podemos afirmar que el modelo aplicado no está validado.
- Errores en el diseño del producto, el pensar que todas las personas tienen las mismas necesidades y le dan el mismo valor a determinado producto es el mayor error que se puede cometer.
- No solo sufre el cliente final con los desencantos a los que se enfrenta, también el efecto multiplicador se extiende hacia el canal de ventas EIF por el desprestigio al que se somete en un mercado altamente competitivo.

¹⁷ Lic. Reynaldo Siles Gerente de Marketing Mutual La Paz

Respecto a la Alianza estratégica entre la Compañía Aseguradora Próvida, Ecofuturo como canal de ventas y Aon Bolivia S.A. como Bróker de Seguros, aplican un microseguro llamado por las partes “Multicobertura”, el mismo que está orientado a beneficiar a los ahorristas de una cuenta llamada Ecoaguinaldo, a la cual se pretende fortalecer con el microseguro para lograr un mayor crecimiento de la cuenta y llegar a proteger a la integridad de los ahorristas de la cuenta, que además son personas de escasos recursos compuesto en su mayoría por trabajadoras del hogar y cuyo promedio de ahorros es de Bs.- 10.

Este microseguro es parte indivisible de la cuenta de ahorros y ha permitido aumentar en el primer año de 14.000 cuentas a 20.000 cumpliendo el objetivo para el que fuera aplicado. A la fecha este producto continua vigente y es mejorado en cada gestión de acuerdo a las inquietudes de los clientes y de los funcionarios de Ecofuturo.

1.3 TENDENCIA DE LAS COMPAÑÍAS ASEGURADORAS.-

Es importante incorporar algunas cifras para que apoyen el análisis de la tendencia de las Compañías aseguradoras.

Las compañías aseguradoras, de acuerdo a la Base de datos de la Asociación Boliviana de Aseguradores ABA¹⁸ registran una producción general anual aproximada de \$us.- 203 mil millones, de los cuales aproximadamente el 9,59% se venden a través de EIF en productos como el seguro de desgravamen.

Lo que muestra que los negocios de las aseguradoras están más centrados en otro tipo de venta y deducimos que todavía la aplicación de programas de seguros masivos son considerados como negocios marginales.

¹⁸ Fuente: Base de datos de ABA 2009

La tendencia de las Compañías aseguradoras en Bolivia, está orientada a fortalecer los negocios que actualmente se constituyen en la fuente principal de sus ingresos (seguros generales) eso se sustenta en la inversión tecnológica que se advierte en muchas de las aseguradoras y en la competencia existente en el mercado por asegurar ese tipo de riesgos.

Con el apoyo a través de financiamiento de donantes como el BID, para ingresar a desarrollar Microseguros, las aseguradoras están más predispuestas en ingresar a nuevos mercados con productos masivos¹⁹, en especial los llamados Microseguros, para lo cual están cambiando la visión de su negocio de ser un administrador de riesgos a ser un operador directo con el mercado.

La gran contradicción de las aseguradoras en éste nuevo negocio es que no Contemplan que el segmento de mercado es distinto y demandan productos, formas de venta y pago de siniestros de manera muy diferente a la que tradicionalmente se opera. (Complejos requisitos de suscripción, requisitos para pago de siniestros difíciles de conseguir para los clientes, y ejecución del pago de siniestros con demoras en su generalidad)

Este cambio, implica que las aseguradoras deben estar dispuestas a invertir en investigación de mercados así como en tecnología apropiada para que las respuestas en pago de siniestros sean oportunas y ágiles y que los programas de seguros sean innovadores e inclusivos con operativas de suscripción sencillas y con inversiones importantes en marketing.

Si no se da ese cambio, se continuara apreciando desencantos en los clientes por el fracaso de programas que no son sostenibles en el tiempo por las razones ya vistas anteriormente.

¹⁹ Lic. Alejandro Mac Lean Gerente General Bisa Seguros

Otra tendencia que se observa en algunas compañías de seguro, es la orientación a eliminar a los Broker de las cuentas y asumir ese rol, al operar de manera directa con las EIF.

Esta tendencia se advierte en lo que respecta a seguros masivos (Microseguros) La base de esa orientación está sustentada en dos situaciones:

- El dicho de que los Broker encarecen el producto y que en Microseguros los márgenes son muy chicos para compartir con los Broker.²⁰
- El hecho que entidades como el Centro Afín y la comunidad de donantes, promuevan la aplicación del modelo socio agente, como un modelo exitoso en la venta de Microseguros a través de Microfinancieras.

²⁰ Hugo de Grandchant Vicepresidente Zúrich

CAPITULO III: BROKER DE SEGUROS

3.1 DEFINICIÓN.- El Broker de seguros, es un intermediario entre los clientes y las aseguradoras, es responsable de representar, defender y respetar los intereses de los asegurados ante las aseguradoras.

Una función principal del Bróker, es la de asumir la responsabilidad de acortar y nivelar la asimetría de información existente entre los clientes (que saben menos) frente a las aseguradoras que saben más, con el objetivo de proporcionar a sus clientes un asesoramiento de valor frente a las ofertas del mercado asegurador.

Otra responsabilidad importante del Bróker, es la de asumir el riesgo de generar, crear el negocio comercial y luego articular la participación de todos los actores, con el objetivo de proporcionar a su cliente un producto o un programa de seguros que se ajuste a sus necesidades.

3.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS BROKER EN BOLIVIA.- Los Bróker en Bolivia se caracterizan por tener un comportamiento transaccional; es decir su rol está concentrado en ser un descubridor de mercados, un negociador de precios y un procesador de transacciones y documentos.

Existe una variación significativa en el mercado de Bróker, es así que de los 28 Bróker, registrados en la ASFI, siete concentran y administran más del 50% del mercado.

Por otra parte las condiciones en las que operan son también diversas, del universo de Bróker en Bolivia, solo uno opera a nivel internacional, siete tienen representación a nivel nacional, tres operan en el eje central y 17 registran operaciones locales.

Respecto a la diferenciación de Bróker, no se evidencia elementos específicos que hagan singular a un Bróker; es así que solo un Bróker tiene la característica de ser corporativo, los demás administran cuentas individuales y corporativas sin distinción, de la misma forma solo unos cuantos Broker han ingresado a la venta de seguros masivos a través de canales de venta como las EIF u otros.

La competencia entre los Bróker en la mayoría de los casos está enmarcada en el precio; es así que muchos Bróker terminan ganando cuentas renunciando cada vez más sus comisiones y en algunos casos, compartiendo sus comisiones con los clientes o con las mismas aseguradoras.

Otra de las características comunes a los Bróker, es que en su mayoría no cuentan con plataformas tecnológicas que les permita operativizar procesos que sean ágiles y oportunos principalmente para la administración de programas de seguros masivos.

Tampoco cuentan con estructuras comerciales que les permita efectuar una penetración importante en el mercado de seguros masivos a través de canales de distribución como las EIF.

Este es sin duda un elemento de vital importancia porque hasta la fecha los Bróker en Bolivia no evidencian la aplicación de investigación de mercados, por lo que desconocen el potencial y las limitaciones de los diferentes segmentos de clientes con los que trabajan sus canales de venta (EIF)

Es posible que para las Compañías aseguradoras, ésta deficiencia en articular las necesidades y expectativas del mercado de los Bróker, sea una de las razones para que no sientan y aprecien su valor.

Este sentir también es parte de algunos clientes (EIF) que piensan que el Broker no aporta valor a su negocio y es más no saben de que se trata su trabajo.²¹

3.3 ROL DEL BRÓKER EN LA VENTA DE SEGUROS MASIVOS EN BOLIVIA.-

La tendencia del mercado asegurador en general y de los Bróker en particular es ingresar a nuevos segmentos de mercado a través de la articulación entre la oferta y la demanda, para lograr implementar programas de seguros masivos que puedan ser distribuidos por canales de venta como las Entidades de Intermediación Financiera.

Este hecho sumado a que la competencia se ha ampliado a nuevos operadores en adición a los tradicionales, como es el caso de las mismas EIF, empresas de servicio, centros educativos (colegios y universidades), etc., obliga a que los Bróker se adapten al cambio y asuman un nuevo rol.

Los Bróker deben asumir un rol diferente para la venta de seguros masivos a través de Entidades de Intermediación financiera precisamente porque se incorpora ese nuevo participante clave en el programa de masivos y el conocimiento de su negocio así como el análisis y la interpretación de las necesidades de su cartera será un aspecto de vital importancia para el diseño de productos, la definición de la operativa, la estrategia de marketing y las formas de venta de los seguros masivos.

Son muchas las situaciones a las que el Bróker necesitará responder y, en algunos casos, liderar la iniciativa para el cambio. Estas áreas de expansión y cambio son entre otras las siguientes:

²¹ Daniel Otazo Fagalde Gerente de Riesgos Banco Los Andes

- Tecnología: la necesidad de la industria del seguro para la plena utilización de la tecnología, es un recurso que deberá ser explotado para no quedar rezagados.
- Creatividad y pensamiento innovador en forma permanente
- Presión constante para agregar valor
- Comprensión del negocio del cliente y capacidad para diferenciarlo y perfilarlo correctamente hacia el mercado de seguros.
- Solucionador de problemas
- La flexibilidad es clave, las nuevas tendencias muestran que la velocidad de adaptación es esencial para continuar siendo el proveedor de cualquier cliente
- Habilidad para efectuar transacciones, para el diseño y la ejecución de programas de seguros masivos.
- La visión del nuevo broker implica la capacidad de adelantarse a los cambios y liderarlos.

El Bróker ocupa una posición única para ser el articulador del mercado, creando y capturando valor para las EIF. y para las Compañías aseguradoras, procurando la sostenibilidad y la rentabilidad para las empresas integrantes.

Su participación es importante porque definitivamente las EIF. en lo que respecta a la venta de seguro masivos, no tienen por sí mismas una administración fortalecida, un departamento de marketing robusto y habilidades operativas que logren la sostenibilidad de programas y productos de seguros masivos.

En la actualidad el modelo socio agente que se aplica en la venta de seguros masivos contempla las siguientes responsabilidades entre los actores.

CUADRO No. 3
RESPONSABILIDADES EN EL MODELO SOCIO AGENTE

CANAL DE VENTAS (EIF)	COMPAÑÍA DE SEGUROS
Sucursales	Suscripción
Estructura de canales	Gestión de riesgos
Base de clientes	Pago de siniestros
Ventas	Inversiones
Cobranzas	
Marca	
Incentivos (algunos no aplican)	
Gestión de siniestros	
Call Center (muchos no tienen)	

Fuente: Elaboración propia

Y bajo este modelo no es posible lograr sostenibilidad en los programas, falta un jugador importante que logre engranar los nodos, se necesita de un Bróker que diseñe una plataforma de negocios y que tenga la capacidad de orquestar alocéntricamente (involucre a muchos actores) las relaciones para que los nodos se integren fácilmente.

El Bróker tiene que nivelar la asimetría de las expectativas de las empresas participantes manejando las expectativas de la demanda.

CAPITULO IV: ENTIDADES DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA

4.1 DEFINICIÓN.- Entidades de Intermediación financiera, son aquellas que captan recursos económicos de terceros (ahorristas) y traspasan a un cliente ya sea persona natural o jurídica que requieren financiamiento.

Expresión genérica que designa la puesta en contacto de oferentes y demandantes de activos y servicios financieros.

El sistema financiero es el medio en el cual se realizan los movimientos de recursos financieros entre aquellos agentes económicos deficitarios y los con superávit en sus ahorros. Estos movimientos de recursos se efectúan a través de un conjunto orgánico de instituciones que generan, administran y canalizan los recursos del ahorro a la inversión.

Esta movilización de recursos se realiza a través del Sistema Financiero Indirecto o de Intermediación Financiera y/o del Sistema Financiero Directo o Mercado de Valores.

En el Sistema financiero Indirecto, o de Intermediación Financiera, los recursos se canalizan a través de instituciones financieras bancarias y no bancarias, caracterizadas por captar el ahorro, asumir el riesgo de la rentabilidad pactada con el cliente y canalizar los fondos de acuerdo a sus prioridades, sin ninguna participación del ahorrista.

El Sistema Financiero Directo, o Mercado de Valores, canaliza los recursos con superávit hacia los deficitarios a través de la emisión de valores, recurriendo a los intermediarios con que cuenta este sistema tales como las Bolsas, los Agentes de Bolsa, las Cajas de Valores, los Fondos Mutuos y otras entidades,

estableciéndose una relación directa entre el agente con superávit y el deficitario, a través de la decisión del primero de dónde colocar sus recursos.

Los agentes participantes en ambos segmentos del sistema financiero no son independientes entre sí; por el contrario, es común encontrar intermediarios del sistema financiero indirecto que participan activamente en el sistema directo y viceversa. Así mismo, entidades que en algún momento son colocadores de recursos, en otras oportunidades actúan como demandantes de ellos, tanto en un mercado como en el otro, o en ambos, mostrando de esta manera que ambos sistemas no son excluyentes ni competitivos, sino que pueden ser complementarios.

Los sistemas formales de la Intermediación Financiera y del Mercado de Valores, con todos los intermediarios que lo componen se halla regulado y controlado por los organismos estatales nacionales y sectoriales, cuya misión primordial es fijar las normas que deben cumplirse por parte de cada uno de los intermediarios del sistema, a fin de precautelar el uso y destino del ahorro o de los superávit sectoriales e institucionales, que constituyen el motor del sistema financiero.

4.2 CLASIFICACIÓN.- Para el presente caso de estudio, nos enfocaremos solamente a las Entidades de Intermediación financieras ya citadas en la introducción del presente trabajo de investigación, cuyas características las explicaremos a continuación.

4.2.1 Bancos.- Desde el punto de vista Legal: son sociedades anónimas dedicadas a realizar las múltiples operaciones comerciales originadas por el dinero y los títulos que lo representan, considerados como mercancías.

Los Bancos están autorizados a ofrecer la gama completa de servicios a sus clientes habituales. Son entidades que por las características de sus operaciones, pueden otorgar crédito a todos los sectores de la economía así como captar recursos económicos a través de varias modalidades de ahorro.

Los Bancos son establecimientos que pueden tener origen privado o público, debidamente autorizado por la ley, que se encarga de concentrar y regular las todas sus operaciones.

La Entidad que regula las actividades bancarias es la Superintendencia de Bancos. Los Bancos como gremio tienen su propia organización llamada ASOBAN.

4.2.2 Mutuales de Ahorro y Crédito.- Son entidades cuya principal actividad financiera está orientada a la atención de las familias, a través de facilitar principalmente créditos de largo plazo orientado a la vivienda en sus diversas modalidades, compra, refacción, construcción, ampliación de las viviendas individuales. Para cumplir ese objetivo, compite con la Banca principalmente en ofrecer las tasas de crédito más bajas del mercado.

Las Mutuales concentran el mayor nivel de dolarización del sistema financiero, precisamente por su característica de préstamos para la vivienda, cuyo fondeo lo obtienen principalmente por ahorros en dólares concentrando una gran cantidad de ahorristas en dicha moneda (86%).²²

La única tecnología financiera que administran es el crédito hipotecario.

²² Boletín informativo Univiv 2008

Su principal segmento de clientes es asalariados, precisamente por el destino del crédito (vivienda)

En Bolivia existen 8 Mutuales de Ahorro y Crédito y operan solo en las ciudades capitales y a nivel local excepto Mutual La Paz que está con el proyecto de abrir oficinas en la ciudad de Santa Cruz.

Las Mutuales al igual que los Bancos, están reguladas por la Superintendencia de bancos y como gremio, su organización es UNIVIV.

4.2.3 Fondos Financieros Privados.- La principal característica de los Fondos Financieros Privados es la agilidad en la otorgación de créditos, los mismos que generalmente son de corto plazo (en su mayoría menores a un año).

Las tasas de interés a las que otorgan sus créditos son altas. (Por encima del 20% anual)

La garantía de los créditos es muy diversa y para ello utilizan diferentes tecnologías financieras, como el crédito solidario que fue con el que muchos fondos se iniciaron, así como el crédito mancomunado, y ahora la tendencia es el crédito individual.

El segmento al que atienden los Fondos Financieros está orientado en su mayoría al sector informal de la economía, por lo que sus principales destinos son comerciales y de consumo. Incentivan mucho a la Pequeña y Mediana Empresa.

Como gremio están organizados en ASOFIN.

4.2.4 Cooperativas de Ahorro y Crédito abiertas.- Las cooperativas de ahorro y crédito surgen en Bolivia, al igual que en otros países de América Latina, como una respuesta a las necesidades de servicios crediticios, sustentándose en la disciplina del ahorro y la cooperación mutua de sectores de la población, a los que eran inaccesibles acceder a para obtener los servicios tradicionales de ahorro y financiamiento.

Estas, son una parte importante del sistema financiero nacional, debido a su gran número de asociados (el 2008 ascienden a 200.000 a nivel nacional los asociados a FEBOCAC) ²³

Su base se encuentra conformada principalmente por sectores medios y bajos de la población urbana y rural, constituidos por empleados asalariados, comerciantes, pequeños industriales, productores, artesanos, microempresarios y otros.

En fecha 13 de diciembre de 1996 se promulgó el Decreto Supremo N° 24439, cuyo objeto es reglamentar el ámbito de aplicación de la Ley General de Sociedades Cooperativas del 13 de septiembre de 1958 y de las Leyes N° 1488 de 14 de abril de 1993 y 1670 del 31 de octubre de 1995, para el funcionamiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Este decreto, establece la existencia de dos tipos de Cooperativas de Ahorro y Crédito, las Cerradas que realizan operaciones exclusivamente con sus socios, están regidas por la Ley General de Sociedades Cooperativas y sujetas al control del Instituto Nacional de Cooperativas INALCO, y las Cooperativas de Ahorro y Crédito Abiertas, cuyas operaciones de ahorro pueden ser realizadas con sus socios, el público y con entidades financieras, nacionales o extranjeras, que por estar

²³ Hoggier Hurtado, Presidente FEBOCAC
Federación Boliviana de Cooperativas

comprendidas en los Artículos 6º y 69º de la Ley Nº 1488 además de estar inscritas en el Registro Nacional de Cooperativas deben contar con Licencia de Funcionamiento de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, sujetando sus operaciones y actividades a las Leyes Nºs 1488 y 1670 así como a las demás normas que en uso de sus atribuciones dicte la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

Dentro de dichas normas, se tienen a la Resolución 31/97 que reglamenta el funcionamiento de las Cooperativas abiertas, la Resolución 32/97 que reglamenta la adecuación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito al D.S. Nº 24439, y la Resolución 158/98 que reglamenta la fusión de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Crédito.

La tecnología financiera que aplican en su mayoría es el crédito individual, sus tasas de interés tanto en dólares como en bolivianos, son diferenciales dependiendo del destino del crédito.

Santa Cruz es la ciudad en la que mayor éxito tiene las Cooperativas por lo que la concentración de éste tipo de entidades es mayor en dicha ciudad, seguida de Cochabamba; sin embargo en ciudades como La Paz y otras de Bolivia la incidencia de las Cooperativas es muy baja y el número de Entidades es también muy poco significativo.

La mayoría de la Cooperativas son solamente locales, muy pocas tienen oficinas en otras ciudades como el caso de El Buen Samaritano, por ejemplo.

4.2.5 Microfinancieras.- Las Microfinanzas en Bolivia son un referente de éxito en el mundo, y esto se debe precisamente a que estas Entidades

han logrado penetrar en segmentos inaccesibles para el sistema bancario.

Las Microfinancieras, han logrado llegar a segmentos de personas que no son sujetos de crédito para el Sistema Bancario tradicional, por el perfil que poseen sus clientes, los mismos que esta caracterizado por los siguientes aspectos:

- Pertenecen en su mayoría al sector informal de la economía que trabajan y viven en un mismo lugar físico.
- El ingreso familiar lo conforman trabajando en una misma actividad todos los miembros de la familia que estén en condiciones de hacerlo (edad, habilidades, etc.)
- Son personas con poco o nada de conocimiento sobre elaboración de flujos de caja, balances, etc. que son requisitos para obtener créditos bancarios.
- Son personas que no poseen bienes materiales que le puedan servir como garantía hipotecaria para un crédito bancario.
- Son personas de clase baja perteneciente en su mayoría a sectores periurbanos y rurales del País

En este sentido la innovación en la aplicación de tecnologías financieras como La Banca Comunal, por ejemplo ha significado un cambio trascendental para el sistema financiero, el mismo que ha mostrado que es posible llegar a segmentos con las características antes mencionadas y que además los resultados han superado las expectativas tanto en cantidad de clientes como en las respuestas obtenidas.

La mora que registran las Microfinancieras no llega al 2% siendo cero en muchos casos²⁴. Otro rasgo particular es que se ha iniciado un proceso de culturización bancaria en ese segmento y realmente se ha dado oportunidad a desarrollar nuevas iniciativas en los clientes, motivándolos a convertirse en empresarios.

Existen organizaciones Microfinancieras que además ofrecen créditos con educación y otorgan una serie de beneficios no ligados al crédito para beneficio del cliente y de sus familias.

Las principales características son las siguientes:

- Las ubicaciones de sus oficinas son generalmente periurbanas y rurales.
- La principal tecnología financiera aplicada es La Banca Comunal (Se otorga el crédito a un grupo de personas, normalmente en grupos de más de 10 personas)
- El oficial de créditos es la persona que genera una relación personal e íntima de su cliente y quién además conoce su negocio y valúa su rentabilidad
- Son créditos de muy corto plazo y alta rotación (el mismo cliente saca créditos 3 o cuatro veces al año y en cada vuelta accede a montos mayores, dependiendo de su comportamiento financiero)
- Las Microfinancieras, no están abiertas a las captaciones, su fondeo inicialmente provenía de organizaciones internacionales y contemplan un trasfondo social muy importante.
- En una gran parte el apoyo es mayoritario a las mujeres, quienes son los principales clientes de las Microfinancieras.

²⁴ Asofin – Boletín 2008

- El destino del crédito es para pequeños emprendimientos generalmente comerciales.

4.3 TENDENCIAS DEL SECTOR A PARTICIPAR EN SEGUROS MASIVOS.-

La tendencia del Sector Financiero (Bancos, Mutuales, Cooperativas de ahorro y crédito, Fondos Financieros Privados y Microfinancieras) muestra una gran apertura para abrirse a expandir sus servicios y fidelizar a sus clientes.

En la actualidad se está dando una invasión entre los diferentes tipos de EIF., los Bancos tradicionales están ingresando a segmentos nuevos, que eran propios hasta hace uno años de los Fondos Financieros o de las Mutuales. Es así que ahora se puede apreciar a Bancos competir con las Mutuales en tasas activas y agilidad para ingresar a créditos de vivienda con mayor fuerza que antes.

Caso similar ocurre con el segmento de los microempresarios (sector informal de la economía) para cuyo segmento los bancos tienen líneas de crédito y productos financieros específicos, y en algunos casos poseen un nuevo Banco con otro nombre como es el caso de Mi Socio del Banco Económico.

Por su parte muchas ONGs que se iniciaron con objetivos distintos a los bancos y con un carácter social, aplicando tecnologías financieras muy singulares, ahora están en el camino de volverse entidades reguladas y muchos Fondos Financieros Privados se han convertido en banco o están en ese camino, como por ejemplo Prodem, Caja Los Andes que ahora es Banco Los Andes Procredit, Fie que está en los trámites para ser Banco. (A la fecha, agosto 2010 ya es Banco FIE)

Este hecho ha significado una pérdida de identidad en las características particulares de las diferentes Entidades de Intermediación financiera y ha

obligado a salir de sus esquemas tradicionales (Mutuales especializadas en créditos para vivienda, orientados a segmentos de familias asalariadas, Bancos orientados a segmentos industriales, corporativos, créditos individuales con garantía hipotecaria, etc.)

Ahora las diferencias fundamentales entre las diferentes Entidades se dan por la agilidad y la diferenciación en el servicio y definitivamente la competencia existente ha beneficiado grandemente al cliente final quién ahora cuenta con opciones y está en posibilidades de “elegir” con que Entidad o Entidades quiere trabajar y por lo tanto su nivel de fidelidad también ha cambiado y hoy en día se necesita de diversos mecanismos de fidelización para retener y encantar a los clientes.

Este desafío nuevo para las EIF hace que busquen nuevos elementos de fidelización con sus clientes, promuevan facilidades en el acceso a nuevos servicios y faciliten sus operaciones.

Por lo tanto el sector asegurador en general tiene una gran oportunidad de negocio y un desafío en crear nuevos productos que sean compatibles con las necesidades de las Entidades de Intermediación Financiera por un lado y respondan a requerimientos de los clientes finales de cada una de las Entidades antes mencionadas.

Ahora más que nunca es el momento de que el sector asegurador se convierta en la “Mejor” alternativa para fidelizar y encantar a los clientes de las diferentes Entidades de Intermediación Financiera y además procure generar unidades de negocio importantes para fidelizar a las mismas Entidades proporcionándoles la oportunidad de generar ingresos no operativos.

El desafío de las Aseguradoras en particular va estar en ganar la confianza de las EIF a través de presentar ofertas innovadoras de productos que contemplen operativas ágiles que permitan cumplir en los tiempos previstos con los pagos de siniestros y no generen un deterioro de la imagen de la EIF que es el gran temor de las empresas por las experiencias negativas sucedidas y porque ahora se continúa con un ejercicio poco adecuado que evitan a muchas EIF ingresar a programas de seguros masivos.

CAPÍTULO V

ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA

- 5** En éste capítulo se presentará una alternativa para la venta de seguros masivos a través del canal de ventas elegido que en éste caso está compuesto por las diferentes EIF. La presente propuesta surge como respuesta a los principales problemas identificados en el proceso de investigación del tema elegido para la Tesis.

La parte fundamental de la propuesta está basada en la incorporación de un Bróker de seguros cuyo papel fundamental sea de un “articulador” importante en la triangulación que debe existir entre:

- Las necesidades de los clientes de las diferentes EIF.
- Los requerimientos y expectativas de los ejecutivos de la EIF.
- El interés, compromiso y las capacidades de las compañías aseguradoras para corresponder de manera eficiente a las demandas de las EIF. y sus clientes.

La propuesta de incorporar al Bróker, implica hablar de un Bróker con características particulares que fruto del análisis efectuado en capítulos anteriores, deba cumplir al menos las siguientes funciones.

- Eliminar las asimetrías existentes entre las Aseguradoras y EIF, en lo que se refiere a información y expectativas.
- Ser el generador de negocios, asumiendo el riesgo que este reto implica.
- Ser el intérprete del mercado para traducir sus necesidades y expectativas en productos aplicables.

5.2 INCORPORACIÓN DEL BRÓKER DE SEGUROS EN EL TRIÁNGULO VIRTUOSO PARA LA VENTA SOSTENIBLE DE SEGUROS MASIVOS.-

Al hablar de triángulo virtuoso, nos referimos a la existencia de una alianza estratégica de tres empresas participantes:

1. La Entidad de Intermediación financiera EIF.
2. Bróker de Seguros (masivos)
3. Compañía aseguradora

(Dependiendo del producto, en algunos casos también amerita la participación de un cuarto integrante, si por ejemplo hablamos de un producto de salud, el cuarto integrante será la empresa prestadora del servicio médico)

El porqué de la propuesta de la participación de un Bróker de Seguros, está justificada plenamente desde muchos aspectos (los mismos que fueron explicados en capítulos anteriores); sin embargo es importante destacar uno de ellos “La vulnerabilidad” a la que está expuesta la EIF frente a la Aseguradora cuando se advierte la ausencia de un Bróker.

Esta vulnerabilidad se explica porque definitivamente la compra de seguros es una adquisición técnica y la EIF no tiene porque conocer los detalles que caracterizan esa compra técnica, éste hecho representa una desventaja para la EIF porque el diseño del producto, la operativa de suscripción y pago de siniestros es de propiedad de la Aseguradora, quién en cualquier momento puede asumir acciones como:

- Cambiar los términos y condiciones de las pólizas (Ejemplo subir las primas, incrementar requerimientos para el pago de siniestros, etc.)
- Decidir no continuar con el negocio.

- Modificar los márgenes para la EIF.
- Replicar el producto en otras EIF., etc.

Estas situaciones han sido analizadas en los dos primeros capítulos cuando veíamos los resultados de las experiencias de la aplicación de seguros masivos como por ejemplo en el caso del producto de salud que Zúrich replicó con algunos ajustes en Mutual La Paz, esto ilustra la **asimetría de expectativas** entre la EIF que pensaba asumir este producto como un elemento diferenciador del mercado y una herramienta de fidelización con sus clientes además de generar un ingreso no operativo fruto de este nuevo negocio.

El resultado fue que ninguna de sus expectativas se cumplieron, no fue una herramienta de fidelización porque sus clientes en su gran mayoría son asalariados y tienen seguro médico, este hecho derivó a que el volumen de ventas que irían a representar el ingreso no operativo para la Mutual no se cumpla, es más lo que si se evidenció fue el aumento de carga operativa entre sus funcionarios y la desacreditación de su imagen corporativa.

Por su parte para, Zúrich este hecho no tuvo mayor repercusión porque no puso en riesgo su imagen, los ingresos que esperaba recibir son marginales, y por lo tanto no le afectan su flujo, además sin duda tiene otros negocios que realmente son rentables y a los que le va dar toda la atención e importancia.

Para ilustrar la **asimetría de información** vamos a tomar el ejemplo de Bisa Seguros en su alianza con Banco Los Andes, donde la aseguradora tenía todo el conocimiento técnico para el diseño y la operativa del programa de seguros y así lo hizo, elaboró el programa de seguros desde el punto de vista técnico pero su falta de conocimiento del negocio de su cliente (El Banco) hizo que la estrategia de ventas quede como responsabilidad del Banco.

Por su parte el Banco carecía del conocimiento técnico de los productos y de los procesos de suscripción y acepto que su responsabilidad esté concentrada en colocar los productos del programa de seguros entre sus clientes a través de sus funcionarios.

Los funcionarios (oficiales de crédito) como ya analizamos en capítulos anteriores no tenían el conocimiento suficiente y no lograron difundir los productos entre sus clientes, sin embargo por la presión ejercida en sus metas institucionales promovieron que muchos incluyan la compra de los seguros como una condición para la otorgación de créditos.

Estos ejemplos muestran una vez más la necesidad de contar con otro actor que equilibre esas asimetrías existentes y genere negocios en base a investigaciones previas que le otorguen el conocimiento y entendimiento del mercado en general y del canal en particular para lograr desarrollar programas aplicables y sostenibles de seguros masivos.

Es importante considerar que el precautelar la imagen y el buen nombre de las EIF es fundamental y en todos los casos, es la EIF la que pone en riesgo la credibilidad e imagen de su empresa, que seguramente a través de mucho tiempo de trabajo ha logrado consolidar la confianza y fidelidad de sus clientes.

Ese riesgo además se hace evidente porque es precisamente la EIF. la responsable de gestionar la venta y efectuar la cobranza correspondiente de los productos de seguro a sus clientes, los mismos que realizan la compra de los productos en virtud a la “confianza” que tienen en su EIF.

Es por esa razón que las satisfacciones o insatisfacciones serán expresadas o reclamadas a la EIF. y no así a la aseguradora; por lo tanto quién fuera la aseguradora es un tema que no tiene importancia para el cliente.

Por lo que expuesto, las características de las Alianzas directas sin intervención del Bróker avaladas además por las experiencias que han tenido resultados no satisfactorios en nuestro país (referidas en anteriores capítulos), muestran una gran fragilidad y representan una constante amenaza para la continuidad, credibilidad y sostenibilidad de los programas de seguros masivos.

Es así que cuando nos referíamos a las asimetrías existentes entre las aseguradoras y la EIF respecto a la información por una parte y a las expectativas por otra, se hace evidente que es el Bróker el responsable de equilibrar esas asimetrías porque precisamente tiene por una parte el conocimiento técnico de seguros y por otra el conocimiento del mercado y debería tener también el entendimiento del negocio de la EIF.

Esa comprensión aloécéntrica (de los intereses de cada participante) va ser la base para que el Bróker efectúe la articulación entre las partes.

Por lo tanto la presente propuesta parte de incorporar en las Alianzas estratégicas de programas de seguros masivos un Bróker de seguros que permita articular la participación de las empresas componentes de dicha Alianza y otorgue a la EIF, flexibilidad respecto a la elección y selección de productos así como de las compañías aseguradoras.

Entendiendo que son las EIF, quienes a través de la confianza de sus clientes logran penetrar a sus segmentos, queda claro que el cliente final adquiere un

producto de seguro motivado por esa confianza y credibilidad en su EIF y no por la Aseguradora o el Broker que está detrás de ella.

Esto es evidenciado cuando existen siniestros y los clientes acuden a sus EIF, para que les resuelvan los casos y es precisamente en esos momentos en que comienzan las dificultades porque muchas de las estructuras de las Aseguradoras, son poco eficientes y dificultan la agilidad que debe existir en los diferentes procesos (suscripción y pago de siniestros)

Por lo tanto la participación del Bróker, además está justificada porque:

- Desarrolla el mercado a través de nuevas oportunidades de negocio y es quien asume el riesgo de esa generación de negocio.
- Va otorgar flexibilidad a las EIF., fortaleciendo la continuidad de los programas de seguros masivos en el mercado (los productos, la operativa y la comercialización dejan de ser propiedad de la aseguradora para convertirse en una unidad de negocios de la EIF. administrada por el Bróker)
- El Bróker se va constituir en el intérprete de las necesidades de los clientes de las diferentes EIF y va traducirlas en programas y productos de seguros masivos, participando además en el diseño de la operativa, la comercialización, la administración y el seguimiento del programa de seguros masivos.
- El Bróker a partir de ese entendimiento del mercado, va estar en condiciones de estimar una demanda que garantice sostenibilidad del producto o programa de seguros masivos en el mercado creando productos innovadores que verdaderamente representen una solución para demandas que hoy en día carecen de protección, especialmente en segmentos de personas con alta exposición a

riesgos y cuyas posibilidades de protección son escasas o inadecuadas a sus necesidades.

- Se pretende que con la participación del Bróker, como una alternativa para la venta de seguros masivos, se apoye de manera efectiva a desarrollar el mercado de seguros en nuestro país, permitiendo a través de modelos inclusivos que grandes segmentos de población desprotegida acceda a diferentes tipos de seguros en condiciones factibles para cada segmento de mercado.
- El Bróker para ser un verdadero administrador y orquestador del programa de seguros masivos, tiene que contar con una estructura integrada que le permita asumir todas las actividades que contempla un proceso de ventas masivas por medio de un canal.

Esta estructura debe iniciarse a través de ventas en línea (software instalado en la EIF, que permita efectuar ventas a través de un modulo de sistemas que se conecte el línea con la aseguradora y el Bróker para el control de altas, bajas y permitir un seguimiento integral de la producción y la siniestralidad) porque solo así se podrá llevar una administración eficiente en cada uno de los procesos internos que una estructura de ventas masivas demanda.

5.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS SEGUROS MASIVOS:

Cuando nos referimos a seguros masivos, debemos comprender que se trata de la aplicación de alternativas de venta que incluyan características particulares que permitan lograr una **distribución masiva** de los diferentes productos que contemple un determinado programa de seguros.

Es así que la propuesta pretende que a través de las diferentes EIF se logre masificar la distribución de seguros penetrando a los diferentes segmentos con los cuales trabajan las EIF.

Para lograr ese objetivo la presente propuesta plantea que las cuatro principales características de los programas de seguros masivos contemplen los siguientes aspectos:

1. Productos simples, innovadores, fáciles de entender y explicar
2. Procesos ágiles y de respuesta oportuna (operativa)
3. Bajo costo (precios accesibles)
4. Distribución masiva
 - a. Venta automática (ligada a algún producto financiero)
 - b. Venta voluntaria (independiente a cualquier producto financiero)

1) Productos simples e innovadores.- Para que un producto sea susceptible de ser distribuido de manera masiva, es ***indispensable*** que sea simple, (que pueda ser explicado y entendido fácilmente).

Esta característica es fundamental porque el proceso de venta así lo exige, los personeros de la EIF. que generalmente son cajeros, plataforma de atención al cliente y en algunos casos se suman al grupo los oficiales de crédito y/o captaciones, no disponen del tiempo para hacer una exposición amplia del producto como tampoco los clientes están dispuestos a esperar mucho tiempo antes de ser atendidos.

Esa es una de las razones del porque es indispensable la simplicidad del producto, en éste aspecto tiene mucho que ver la Innovación por lo que es necesario diseñar productos innovadores que:

- Respondan a las necesidades de los clientes de la EIF
- El producto pueda ser entendido de manera fácil y rápida por el potencial cliente
- Que exista un compromiso de la Alta Gerencia de las EIF para llevar adelante el programa de Seguros Masivos.
- Que el Bróker sea el responsable de administrar el programa haciendo el seguimiento, capacitaciones y ajustes correspondientes.

2) Procesos ágiles.- Si se logra diseñar un producto simple, de fácil comprensión y que además responda a la demanda de los clientes, solo se tiene avanzado la primera parte del proceso.

Para que el producto de seguros sea adquirido a través de una EIF se debe diseñar un proceso operativo de suscripción que realmente garantice agilidad en la venta y haga posible una suscripción masiva, para ello es importante que la documentación requerida sea la estrictamente necesaria y esté al alcance del segmento meta a quienes se pretende llegar con los seguros masivos.

Respecto al pago de siniestros, el proceso debe ser muy claro en cuanto a la documentación a solicitar (principalmente para evitar retrasos en el pago) y el pago debe ser oportuno y ágil.

En la aplicación de programas de seguros masivos la desacreditación del producto y la imagen de la EIF, son factores muy susceptibles de ser quebrantados y si el proceso no está claramente definido, el programa puede estar en constante riesgo de consolidarse y ser sostenible.

Va ser importante que el Bróker tenga la capacidad de prever posibles inconvenientes y adelantarse a los sucesos, procurando y dotando de herramientas que permitan agilidad en los procesos de venta así como la posibilidad de hacer un seguimiento eficiente que proporcione alertas para hacer ajustes de manera oportuna y potenciar el producto o programa se seguros.

La venta en línea (explicada anteriormente) puede ser la mejor alternativa para la masificación de ventas a través de las EIF, y para lograr los objetivos expuestos.

Este hecho implica que el Bróker tiene que tener la capacidad de invertir no solo en investigación de mercados, sino también en tecnología.

La participación del Bróker va ser cada vez más importante en la medida en que se involucre y asuma responsabilidades para garantizar la eficiencia comercial en los programas de seguros masivos.

3) Bajo Costo.- Si el programa cumple con las dos características antes mencionadas, el lograr que el precio final para los clientes de las diferentes EIF, sea accesible va ser posible, porque una operativa eficiente tiene que ver con una optimización de recursos que va ser uno de los factores influyentes en el momento de la determinación de costos y de la prima.

Para que el programa de seguros masivos sea sostenible y tenga éxito, es importante que el valor de la prima (precio) sea el adecuado para el segmento meta a quienes se pretende llegar, de lo contrario el programa va ser muy vulnerable a no lograr las metas de venta proyectadas.

Por lo expuesto, es importante tener en cuenta cuales son los factores que se deben considerar y que influyen el momento de determinar el precio de venta de los diferentes productos del programa de seguros masivos.

Entre los principales factores a considerar están los siguientes:

- La determinación de la prima técnica que está bajo la responsabilidad de la Compañía Aseguradora y que tiene que ver de manera directa con el tipo de riesgo que se desea asegurar.
- El proceso operativo que mientras más eficiente sea, su costo será también menor y repercutirá en el precio de venta (prima comercial).
- El sistema de distribución que se vaya a aplicar es fundamental, y dentro de ella el marketing y las formas de venta que se vaya a aplicar, va ser muy importante el momento de definir los costos comerciales.
- El monto que el cliente potencial está dispuesto a pagar por el producto.
- La masa crítica de potenciales clientes es fundamental, porque esa va ser la base para establecer la proyección de ventas que permita definir la estructura de costos y la inversión inicial para lograr el diseño del programa de seguros masivos (productos, procesos operativos, sistema de distribución y márgenes)
- La determinación de márgenes para las empresas participantes, también es un factor que va influir en la prima final.

4) Distribución masiva.- Esta característica es fundamental y es precisamente la que marca la diferencia entre un sistema de venta de seguros tradicionales (ventas directas de las Aseguradoras, a través de sus equipos comerciales o por medio de Bróker de seguros) y un sistema de ventas masivas (de productos de seguros masivos)

Para hablar de una masificación del seguro es importante tener claro que se necesita tener como alternativa fundamental un canal de ventas; para efectos del presente trabajo los canales de venta son las EIF.

El reto para efectuar ventas masivas es lograr una estructura comercial integrada y eficiente con el soporte tecnológico adecuado y con un personal calificado que lleve adelante el programa de seguros masivos incorporando módulos que permitan lograr un seguimiento y control permanente de la producción, de los siniestros y de los incentivos a la fuerza de ventas de la EIF.

Se podría decir que esa es la clave del éxito de los programas de seguros masivos (Banca Seguros y Microseguros).

Este proceso de distribución masiva, a través de las EIF a su vez tiene la posibilidad de ser comercializados de dos maneras distintas.

- Proceso de venta **automática** o directa
- Proceso de venta **voluntaria** a través de gestión comercial

Proceso de venta automática: Este tipo de proceso de distribución, se caracteriza porque el seguro va ligado como valor agregado de algún producto financiero; es el caso por ejemplo de los préstamos bancarios, que se otorgan con un seguro de desgravamen y dentro de cuya prima se incorpora un seguro de sepelio para todos los prestatarios o uno de cesantía (para los asalariados).

En este proceso de distribución masiva, la venta es casi automática porque carece de una gestión comercial real; es decir que los funcionarios de la EIF, no requieren efectuar una explicación amplia y detallada del seguro al

cliente porque la venta no es voluntaria, el seguro va implícito en el producto financiero y el cliente lo asume como un regalo de parte de la EIF.

Las ventajas de éste proceso de venta automática masiva son las siguientes:

- Se llega a una masa crítica de clientes realmente importante, lo que hace que verdaderamente el producto sea masivo y rentable.
- El proceso de venta tiene un costo bajo porque no existe inversión de marketing y publicidad, el esfuerzo debe estar concentrado en eficiencias operativas.
- No se necesita de efectuar grandes inversiones en capacitaciones de venta recurrentes, porque en este proceso de distribución masiva, las ventas son casi automáticas.
- El tiempo que se demora un funcionario de la EIF, en efectuar y registrar la venta es mínimo, siguiendo el ejemplo de desgravamen, podemos decir que la venta toma el mismo tiempo que al oficial de créditos le representa registrar los datos del cliente para la otorgación del crédito.
- Este tipo de venta automática, representa un colchón financiero importante para que el programa pueda sostener nuevos productos porque la masa crítica y la forma de venta permite márgenes estables que sirvan de base al programa.

Las desventajas de éste proceso de venta automática son las siguientes:

- El producto difícilmente va constituirse en un elemento de fidelización para la EIF, porque es fácilmente imitable. Ese fue el caso del seguro de sepelio ligado a los créditos que ahora la mayoría de la EIF. lo ofrecen.

- La competencia va estar centrada en el valor de la prima y no en la innovación de productos.
- La fácil réplica del producto hace que en el corto plazo ya no sea valorado por el cliente, sino que más bien ya lo da por hecho y considera que es una obligación de la EIF. otorgárselo.

Proceso de distribución de venta voluntaria: Este proceso de distribución requiere de una gestión comercial eficiente tanto en la venta misma, como en el soporte publicitario. La compra del seguro es voluntaria y no está ligada a ningún producto financiero ni al giro de negocio de la EIF

Este proceso de venta demanda que el Bróker dedique tiempo a efectuar programas de capacitación permanentes a todas las personas involucradas en el proceso de venta, esto con el objetivo de garantizar el conocimiento y dominio de los productos, de las técnicas de venta así como de las particularidades de sus operativas.

La venta debe tener todo el soporte necesario en aspectos operativos, publicitarios, entrenamiento permanente y sistemas de seguimiento que permitan hacer ajustes oportunos para que el producto se consolide en el mercado.

En éste tipo de proceso de venta voluntaria, se pueden distinguir dos tipos de productos de seguros:

1. Los que han sido diseñados en exclusiva para los clientes de una determinada EIF.
2. Los productos que han sido diseñados considerando una demanda existente y que son de interés de los clientes en general de las diferentes EIF.

- 1. Productos diseñados en exclusiva para una E.I.F.-** Son aquellos productos que resultan, fruto de un análisis particular cualitativo y cuantitativo, que debe hacer el Bróker respecto a la cartera de clientes de una determinada EIF. (Dicho análisis el Bróker debe hacerlo a su costo)

Para que el Bróker invierta en ésta etapa inicial de investigación, será importante que ya se tenga una alianza estratégica con la EIF para que ésta otorgue y facilite toda la información necesaria.

El Bróker una vez que tenga los resultados de la investigación donde haya identificado las potencialidades de la cartera, y establecido las demandas existentes, los siguientes pasos son:

- Diseñar los productos y cotizarlos en el mercado
- En base a la tecnología con la que opere la EIF, se elabora la operativa correspondiente (Para esta etapa, se sugiere que ya se tenga seleccionada a la Aseguradora para coordinar entre todos los respectivos procesos)
- Determinar junto a la EIF el plan de ventas, la promoción y publicidad que se va aplicar para difundir el programa.
- Determinar los márgenes para cada empresa participante, así como las participaciones económicas (inversiones) de cada una de ellas.
- Capacitar al personal involucrado en los diferentes procesos, operativos, venta, sistemas, y otros.
- Implementar el programa de seguros masivos
- Elaborar el sistema de seguimiento, control y evaluación del Programa.

Las ventajas que proporciona éste tipo de productos exclusivos para la EIF, son entre otras las siguientes:

- El producto se constituye en un elemento diferenciador y de fidelización para la EIF porque será solo ella quién tenga la exclusividad del producto
- Permite a la EIF retener y captar nuevos clientes al ser el único canal de ventas que ofrece ese producto.
- Son productos difícilmente imitables por el tiempo de desarrollo, y porque el segmento al que aplica es de características y necesidades particulares. Por ejemplo un producto diseñado para Crecer (Microfinanciera con el 100% de clientes mujeres) difícilmente va tener éxito replicar en una Mutual de Ahorro y Crédito donde sus clientes tienen otro perfil y por supuesto otras necesidades.
- Representa para el canal una unidad adicional de negocios que le proporciona ingresos no operativos.
- Permite desarrollar el mercado asegurador porque a través del canal de ventas se llega a segmentos de mercado nuevos y específicos con productos aplicables, hechos a su medida y cuyos procesos de suscripción y pago de siniestros deben ser simples y ágiles.

Este aspecto es fundamental porque se permite que grandes segmentos de personas tengan la oportunidad de protegerse frente a los riesgos a los que son más vulnerables y lo más rescatable es que lo van a hacer en el mismo lugar donde efectúan sus transacciones financieras.

En éste tipo de programas es fundamental el compromiso de la Alta Gerencia de la EIF porque serán sus funcionarios, los responsables de vender y cobrar a sus clientes. Muchos programas han fracasado porque el personal de la EIF no se sentía seguro del producto, no estaba comprometido con el mismo y no se sentía motivado.

Para que el programa tenga éxito, el Bróker tiene que tener un programa de capacitación permanente acompañado de planes de incentivos para los funcionarios de la EIF y un sistema de seguimiento, evaluación y control como una herramienta que brinde información oportuna y permita hacer ajustes necesarios para lograr la sostenibilidad del producto o del programa en el mercado.

En lo que respecta a la Compañías aseguradoras, la aplicación de seguros masivos fortalece su posicionamiento con este nuevo tipo de segmento de mercado y representa por supuesto una gran oportunidad para que exploten este nuevo negocio orientado a segmentos diferentes.

- 2. Productos de demanda general.-** Son productos que se diseñan fruto de una investigación de mercado aplicada a un segmento en particular donde se detecta una demanda insatisfecha existente.

A diferencia de los productos exclusivos a una EIF, estos productos son de interés de una gran mayoría de personas que pertenecen al segmento seleccionado para el análisis. Por ejemplo un producto de salud, o de jubilación es demandado por clientes de la mayoría de las EIF y cuyas necesidades son similares.

En éste tipo de productos, el Bróker a su propio costo debe efectuar la investigación de mercados y determinar la demanda del segmento.

A diferencia de los productos exclusivos a una determinada EIF no es necesario el acuerdo previo con la EIF. Lo que en éste caso se hace imprescindible es crear un producto que realmente sea percibido como una solución efectiva a una demanda existente en el segmento elegido para la investigación.

Un factor de mucha importancia para el éxito del producto, es el soporte tecnológico que debe permitir estandarizar en todas las EIF procesos ágiles de venta, de cobranzas y pago de siniestros.

El sistema de ventas debe ser tan sencillo que no signifique una carga operativa para las EIF y permita más bien lograr un seguimiento eficiente y oportuno.

En estos productos masivos, la inversión en publicidad se sugiere que sea compartida entre la EIF y la Aseguradora porque son ellas quienes van a fortalecer su posicionamiento y las que van a lograr cosechar los frutos de la penetración a nuevos segmentos de mercado con productos aplicables y con el soporte comercial adecuado que va ser proporcionado por el Bróker.

Las ventajas de éste tipo de productos son las siguientes:

- Se atiende necesidades de un gran segmento de la población con demanda insatisfecha existente
- Se logra la masificación del producto porque la distribución se hace a través de muchas de las EIF las mismas que a través de

sus distintas agencias llegan a la gran mayoría de la población seleccionada como el mercado potencial para la aplicación del producto o programa de seguros masivos.

Es importante considerar que en éste tipo de productos y procesos existen factores de importancia que deben ser tomados en cuenta, los mismos que están referidos a los siguientes aspectos:

- No son un elemento de fidelización para las EIF.
- Las EIF mas que canales de venta son agentes de recaudación
- La publicidad va depender de la EIF y de la Aseguradora, por lo tanto la prima debe considerar presupuestos publicitarios y de marketing, así como incentivos para la fuerza de ventas de la EIF.
- El seguimiento y la aplicación de medidas correctivas debe ser oportuna y es de responsabilidad compartida entre las partes participantes.
- Se debe crear mecanismos que motiven a las EIF a participar en el proceso, no solo por la comisión que percibirán al actuar como agentes de recaudación sino también en función a la labor social que desempeñan al facilitar a sus clientes el acceso a beneficiarse de algún tipo de seguro que vaya a protegerles de riesgos específicos.
- La capacitación y el material de apoyo permanente que va proporcionar el Bróker, es un elemento importante a considerar tomando en cuenta la rotación de personal en las diferentes EIF.

5.4 ROL ESPECÍFICO DE CADA EMPRESA PARTICIPANTE.- Con el propósito de generar claridad y armonía en las Alianzas estratégicas, procurando su solidez y permanencia en el mercado, es importante definir el

Rol que debe asumir cada una de las empresas participantes en lo que hemos llamado el triángulo virtuoso.

Compañías Aseguradoras.- Las Compañías Aseguradoras por la naturaleza de su negocio, su función principal debe concentrarse en asumir riesgo y hacer frente a los siniestros.

Eso significa que para desarrollar nuevos mercados y penetrar a nuevos segmentos a través de EIF que operen como canales de ventas masivas, las Aseguradoras enfrentan retos importantes que deben ser considerados con gran responsabilidad el momento que decidan ingresar a implementar programas de seguros masivos.

Eso retos indispensables que deben lograr están referidos a los siguientes aspectos, sin los cuales los programas de seguros masivos están predestinadas al fracaso.

1. Entender y compartir las características, potencialidades y sobre todo limitaciones que posee cada una de las EIF respecto a su propia cartera de clientes, a la ubicación geográfica de los mismos (urbana o rural), a la tecnología con la que opera, a su estructura organizativa, a sus políticas internas, etc.
2. Los requisitos para la suscripción y pago de siniestros deben ser los realmente necesarios e indispensables y sobre todo que estén al alcance de los clientes de la EIF con la que se pretende trabajar.
3. Desarrollar procesos ágiles que permitan una suscripción fácil y sencilla. De igual manera para el pago de siniestros generar sistemas de pagos ágiles, oportunos y casi automáticos. Para eso va ser importante que los protocolos de reclamos estén claramente definidos considerando todos los escenarios posibles o por lo menos los más

usuales dependiendo del riesgo a asegurar. (Por ejemplo para un seguro de sepelio habrá que considerar que en muchos lugares del área rural no existen notarios ni médicos forenses; sin embargo para el pago de siniestros se piden documentos como certificado de óbito, u otro que para el cliente de la EIF es muy difícil conseguir)

4. Dentro de un trabajo conjunto con el Bróker, se debe diseñar el producto desde el punto de vista técnico (elaboración de la póliza y su correspondiente aprobación por parte del ente regulador si el caso amerita) y la operativa con la que se va aplicar el programa de seguros en cada una de las EIF identificando para cada caso las potencialidades existentes en cada una de las empresas participantes;

Esto significa que no podrá haber estandarización en productos, en procesos operativos ni en requerimiento de documentación porque cada EIF posee sus propias características.

5. En coordinación con el Bróker se debe programar capacitaciones continuas y conjuntas a las diferentes EIF en los temas que les competen a cada una de las empresas; es decir la Aseguradora deberá capacitar en el manejo de la documentación para la suscripción y pago de siniestros por ejemplo y por su parte el Bróker capacitará sobre ventas, y temas relacionados al sistema de seguimiento entre otros.
6. Respecto a las inversiones, las Compañías Aseguradoras que deseen ingresar a desarrollar programas de seguros masivos sostenibles en el tiempo, deben estar dispuestas a invertir principalmente en el desarrollo y la aplicación de tecnologías adecuadas y especialmente en publicidad.

Broker de Seguros Masivos.- El Broker que participe en programas de seguros masivos, tiene que estar dispuesto a asumir un Rol distinto al

tradicional (intermediario y cotizador) y convertirse en un articulador, un gestor de negocios y orquestador del Programa de Seguros Masivos.

CUADRO No. 4
NUEVA DISTRIBUCIÓN DE ROLES
INCORPORANDO UN BROKER DE SEGUROS

CANAL EIF	BROKER	ASEGURADORA
Sucursales	Gestión de Proyectos	Suscripción
Estructura de canales	Plataforma tecnológica	Gestión de riesgos
Base de clientes	Marketing	Pago de siniestros
Ventas	Cobranzas	Inversiones
Marca	Incentivos	
	Desarrollo del producto	
	Gestión de siniestros	
	Call Center	

Fuente: Elaboración propia

Su función principal de gestor de negocios, articulador y orquestador ²⁵ (Capacidad de orquestar las relaciones de cada empresa participante para que los nodos se integren fácil y adecuadamente) del programa de seguros masivos para la presente propuesta, va estar centrada por una parte, en interpretar las necesidades del mercado, conocer el comportamiento y el perfil del cliente de las diferentes EIF y por otra parte, conocer, entender el

²⁵ Alejandro Ruelas: Revista Harvard Bussines Review

negocio así como los requerimientos y expectativas de las EIF con la que se vaya a trabajar.

Todo este conocimiento previo va ser importante para tener como resultado los siguientes aspectos:

1. Traducir las necesidades de los clientes de las EIF o de un segmento en particular, en productos de seguros que sean aplicables y sostenibles.
2. Responder a los requerimientos y expectativas de los ejecutivos de las EIF con programas de seguros masivos adecuados a sus características particulares (tecnológicas, de mercado, políticas internas, etc.) así como a los ingresos no operativos que se pretenda generar a través de ésta nueva unidad de negocios para la EIF.
3. Representar para la Aseguradora un aliado estratégico que le facilite el ingreso a nuevos segmentos de mercado con productos de distribución masiva que sean sido diseñados como resultado de un responsable estudio de mercado, de percepciones y cuya demanda y aceptación en el segmento meta esté plasmada en los presupuestos de venta correspondientes.

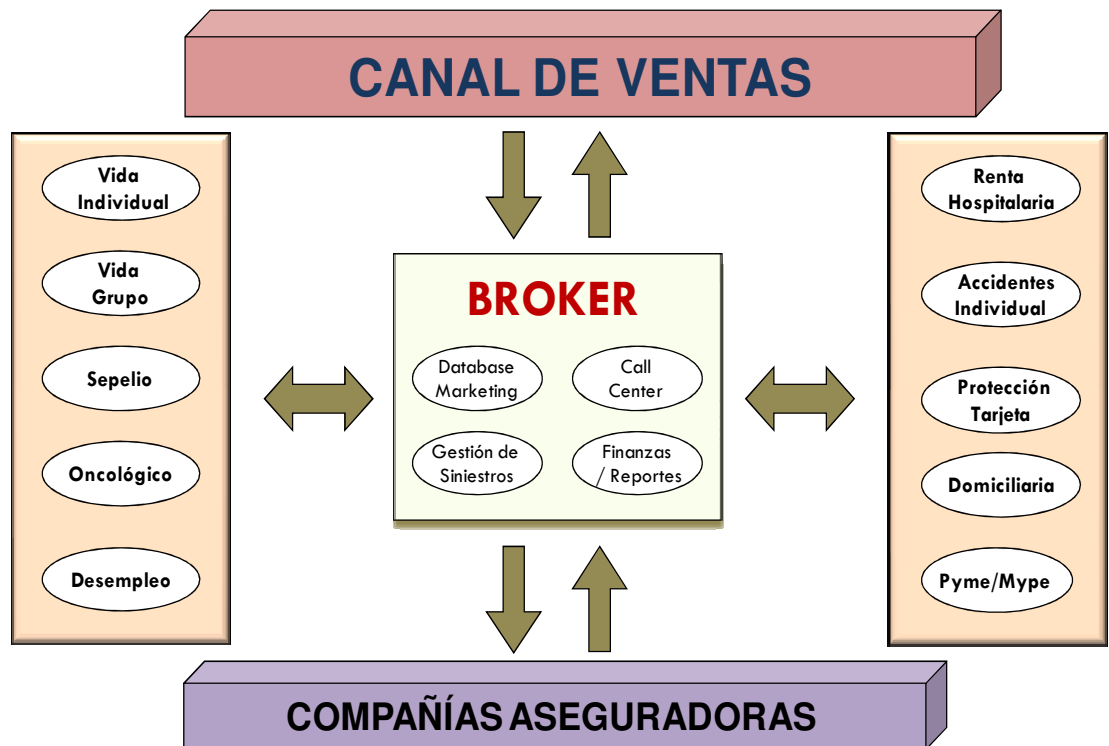
Este aporte del Bróker debería significar para la aseguradora un beneficio importante en cuanto fortalece y amplía su penetración al mercado, le permite obtener ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercado que aún no los contemplaba, y su carga operativa y administrativa va ser reducida y compartida por el Bróker.

4. De manera conjunta con la Aseguradora deberán establecer procesos operativos ágiles, considerando las potencialidades y limitaciones de cada una de las EIF.

5. El Bróker debe administrar y supervisar de manera integral el programa de seguros masivos, para lo cual tiene que poseer las estructuras comerciales y operativas correspondientes, así como el soporte tecnológico respectivo.

Por lo tanto la forma gráfica de representar la propuesta donde se destaca la participación activa del Bróker está dada de la siguiente manera.

CUADRO No. 5
REPRESENTACION GRAFICA DE LA PARTICIPACION
DEL BRÓKER EN LA PROPUESTA



Fuente: Elaboración propia

En resumen, las funciones del Bróker una vez que ya ha creado el mercado y diseñado la plataforma de negocios para la incorporación del programa de seguros masivos, van a estar concentradas en la orquestación de las relaciones con todas las partes involucradas. Por lo tanto las actividades a seguir son:

1. Buscar el canal de ventas adecuado (EIF) para implementar el programa de seguros masivos.
2. Identificar las potencialidades de la cartera de la EIF con la que se va trabajar (en el caso de productos exclusivos para la EIF), o identificar la demanda existente en un segmento de mercado específico (si el producto no es de exclusividad de la EIF)
3. Diseñar el o los productos de seguros masivos que van a ser comercializados por la EIF.
4. En coordinación con la aseguradora elegida, trabajar el flujo operativo de información en el que van a intervenir todas las empresas participantes.
5. Proponer a la EIF formas de comercialización con las que se logre cumplir los objetivos de venta presupuestados.
6. Capacitar junto a la Aseguradora al personal de la EIF involucrado en los diferentes procesos.
7. Implementar el programa de seguros masivos en todas sus fases o la operativa para comercializar un producto específico.
8. Administrar el programa efectuando el correspondiente seguimiento, control y evaluación, proponiendo de manera oportuna los ajustes que sean necesarios para el cumplimiento de los objetivos de venta proyectados.

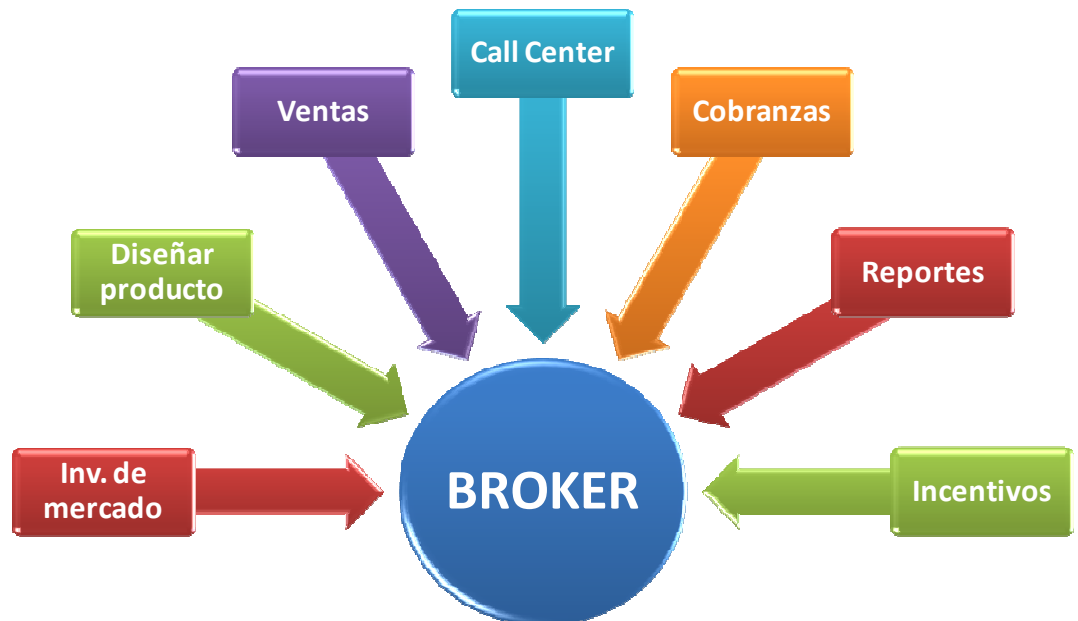
La participación del Bróker respecto a inversiones, deberá considerar en la etapa inicial lo concerniente a estudios de investigación de diferentes temas (ejemplo, investigación de mercados, estudios cualitativos, estudios estadísticos, y otros).

En la etapa de implementación las inversiones van a estar referidas a montar estructuras operativas y comerciales con el soporte de un software.

En la etapa de administración, la inversión principal va a ser en tecnología y Call center

La representación gráfica de las funciones del Bróker para la venta de seguros masivos esta dada de la siguiente manera:

CUADRO No. 6
FUNCIONES DEL BROKER



Fuente: Elaboración propia

Entidad de Intermediación Financiera.- Para la presente Tesis, el Rol que desempeña cualquiera de las EIF es la de ser *un Canal de Ventas y de cobranzas* de seguros masivos. En algunos casos es posible que su Rol se concrete solo al de Recaudador.

Para desempeñar el Rol de Canal de ventas y de cobranzas con éxito en la aplicación de programas de seguros masivos, es importante que en la EIF se cumplan con los siguientes aspectos:

1. Compromiso de la Alta Gerencia para implementar el programa de seguros masivos y llevar adelante los requerimientos y adecuaciones que sean necesarias.
2. Facilitar la información necesaria de manera oportuna, y nombrar un funcionario que sea la contraparte y el coordinador (a) durante todo el proceso de análisis e identificación de potencialidades.
3. Que la aplicación del programa, represente para la EIF un importante elemento de fidelización con sus clientes así como una herramienta competitiva que le permita captar nuevos clientes. (en los productos exclusivos)
4. Para la EIF, el programa de seguros masivos representa una nueva unidad de negocios que le genera ingresos no operativos, este hecho deber ser reconocido y apreciado por la EIF para consolidar su compromiso con el programa.
5. La EIF debe estar dispuesta a invertir en la promoción y publicidad de los productos del programa.
6. Cuando sea necesario efectuar adecuaciones tecnológicas que apoyen la eficientización y optimización de los procesos, la EIF debe respaldar y brindar su colaboración para promover dichos ajustes.

CAPITULO VI

APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA

- 6 **INTRODUCCIÓN.-** El presente capítulo de la Tesis, tiene el objetivo de mostrar la aplicación práctica de la propuesta desarrollada, la misma que centra su atención en la participación del Broker de Seguros como una alternativa para la venta de seguros masivos a través de EIF

Es importante mencionar que esta aplicación práctica se realizará considerando un caso real en el que la autora de la presente Tesis tiene una participación activa dentro de la empresa Aon Bolivia S.A. (Bróker de Seguros) donde trabaja actualmente, justamente dirigiendo la Unidad de Seguros Masivos.

El caso real responde a la aplicación de un microseguro automotor (se llama microseguro porque el producto responde a personas pertenecientes a la base de la pirámide y porque la distribución considera solo a EIF que fueron definidas como adecuadas para microseguro; es decir Fondos Financieros, Cooperativas y Microfinancieras, precisamente porque sus carteras de clientes están orientadas a personas que son consideradas dentro del mercado informal de la economía).

En la etapa inicial la investigación no se hace a la cartera de una EIF, sino a un segmento particular como es el sector del transporte público en Bolivia, el mismo que es parte de la economía informal del País donde las personas que pertenecen a este sector, carecen de ingresos mensuales (sueldo), su ingreso es diario y lo generan de acuerdo al movimiento de pasajeros del día a día.

La motivación para diseñar un producto orientado al sector público es precisamente por ser un gremio **no interesante** para las aseguradoras debido fundamentalmente a su alta siniestralidad y de pronto a la complejidad misma del sector y por parte del sector público es un gremio con gran exposición al riesgo y carente de protección.

La aplicación práctica de éste caso, se presentará en dos fases, la primera orientada a toda la parte preliminar que va incluir las investigaciones iniciales, así como el producto preliminar y los planes pilotos correspondientes. En la segunda fase se consideran los resultados iniciales y se hacen los ajustes correspondientes para lograr el producto final puesto en el mercado.

Para que la ilustración práctica del caso real seleccionado tenga una representatividad válida en el mercado, se incorporara un acápite de lecciones aprendidas.

6.1 CASO REAL: MICROSEGURO AUTOMOTOR.- El caso seleccionado para hacer la aplicación práctica, está referido a un producto diseñado a partir de la identificación de una demanda existente en un nicho de mercado con características particulares como es el sector del transporte público en nuestro País.

En éste caso las empresas participantes son las siguientes:

- Compañía Aseguradora: La Boliviana Ciacruz
- Bróker de Seguros: Aon Bolivia S.A.
- Canales de venta EIF: (Cooperativa. Santísima Trinidad, Eco Futuro y Fie)

6.1.1 **Antecedentes.**- La idea nace a partir de un trabajo que en la Maestría de Seguros y Gerencia de Riesgos (gestión 2007 – 2008) se nos fue encomendado en la materia de Marketing.

El producto básico así como el nombre fue trabajado por un equipo multidisciplinario que se conformó en el curso para elaborar dicha tarea.

Meses después el producto fue tomado con seriedad por la autora de la Tesis para evaluar la posibilidad de implementarlo, es así que una vez elaborada la idea y efectuado un perfil preliminar fue presentado a Aon para que se analice, evalúe y apruebe la iniciativa para posteriormente desarrollarla y llevarla adelante.

A Aon le intereso la idea y brindó todo el apoyo, el mismo que se materializó financiando el proyecto en su fase inicial (análisis cualitativo y cuantitativo) para identificar el potencial del segmento de transporte público y ver si valía la pena avanzar en el proyecto o detenerse.

6.2 **FASE I: ACTIVIDADES DESARROLLADAS.**- Una vez que Aon acepto desarrollar el proyecto se efectuaron las siguientes actividades.

Estudio de percepciones.- En el mes de mayo del 2008, se inicio con un estudio de percepciones en el sector de transporte público, las ciudades seleccionadas para dicho estudio fueron La Paz, Santa Cruz, Oruro y El Alto. En cada una de las ciudades se tuvieron reuniones con las autoridades y directiva de las Federaciones departamentales, quienes nos invitaron a participar de sus asambleas para poder presentar la alternativa de crear un producto para el transporte público y conocer sus apreciaciones.

Las reuniones sostenidas en más de una oportunidad en cada una de las Federaciones de las ciudades elegidas para el estudio, dieron como resultado la identificación de tres riesgos principales a los que están expuestos los que componen el sector de transporte público.

Los riesgos sobresalientes (identificación de la demanda) estaban referidos a los siguientes:

- Los daños que sufre el vehículo a causa de un accidente
- Los daños que se ocasiona a otro vehículo producto de un choque
- Los ingresos diarios que el conductor deja de percibir cuando el vehículo que conducen esta en reparación.

Un aspecto que se destacó en el estudio de percepción respecto a la Compañía aseguradora, y que el estudio mostró, fue que La Boliviana Ciacruz es percibida por el sector del transporte público como la aseguradora más cara, antigua, sólida, confiable y por lo tanto inalcanzable para ellos.

Este resultado preliminar, sirvió de base para plantear el producto de manera más precisa y ratificar aspectos como por ejemplo que el producto debería tener cobertura nacional.

Cómo el Estudio había mostrado que los potenciales clientes tenían una inclinación directa hacia La Boliviana Ciacruz como aseguradora, propiciamos una reunión con ellos para comentar la idea que teníamos y presentarle el Estudio preliminar para llevar adelante el proyecto.

Una vez analizado el potencial del proyecto, se procedió a formalizar la Alianza estratégica entre Aon y La Boliviana Ciacruz.

El diseño preliminar del proyecto en su Fase I, (Estudio preliminar) contenía los siguientes aspectos, los mismos que luego fueron potenciados en la Fase II.

1) **Diseño preliminar del producto.-** El nombre genérico del producto es de 100 por 1.000, en virtud a que el valor de la prima anual es de Bs.- 100, y la cobertura es hasta de Bs.- 1.000.

Inicialmente el producto estaba diseñado para que con una sola póliza se cubran los tres riesgos identificados en el estudio de percepciones. (Anexo 2)

- Daños propios al vehículo
- Daños a los vehículos de terceros
- Pérdida de beneficios

2) **Definición preliminar de la operativa.-** La operativa inicial estaba centrada en diferenciar de manera precisa las actividades de las empresas participantes; en ese sentido las responsabilidades quedaban distribuidas de acuerdo a los detallado en el (Anexo 3).

6.3 FASE II: AJUSTES AL PRODUCTO Y A LA OPERATIVA.- se inicio un trabajo conjunto entre Aon y La Boliviana Ciacruz en el que se fue revisando y ajustando el producto y los diferentes procesos.

La revisión del producto se hizo fundamentalmente en la parte técnica, cuyo resultado ratifico la protección de los tres riesgos identificados en el estudio de percepciones; sin embargo la prima de Bs.- 100 no era suficiente para que en una sola póliza puedan cubrirse los tres riesgos, por lo que se decidió dividir cada uno de los riesgos en una coberturas independientes.

100 * 1.000 quedó ratificado como el nombre genérico del producto, el mismo que tendrá tres coberturas independientes entre sí pero cada una con un valor de Bs.- 100 y una cobertura hasta de Bs.- 1.000

Todo éste trabajo conjunto tuvo una duración de 5 semanas incluidas las pruebas y simulaciones correspondientes.

El desarrollo conjunto de los procesos de suscripción y pago de siniestros tuvo una duración de tiempo mayor (9 semanas) por la definición de los documentos necesarios para la suscripción y pago de siniestros, los mismos que tenían que garantizar una operativa ágil en ambos procesos. El detalle de los procesos de suscripción y pago de siniestros están explicados en los (Anexos 5 y 6 respectivamente)

Una tarea paralela de la Aseguradora fue la elaboración del condicionado de la póliza y su correspondiente aprobación por parte de la S.P.V.S ahora ASFI

6.3.1 Formas de venta.- Las formas de venta fueron definidas por Aon y consistieron en penetrar el mercado del transporte público de forma paralela a través de dos maneras:

6.3.1.1 Canales de venta EIF, se comenzó negociando con EIF clientes de Aon como son la Cooperativa Santísima Trinidad para iniciar el Piloto solo en la ciudad de La Paz.

De la misma forma se procedió a consolidar los convenios con Ecofuturo y Fie para tener una cobertura nacional, como una segunda fase, luego

de que todos los ajustes hechos producto del Plan piloto hayan sido realizados.

Para lanzar el producto a nivel nacional a través de Fie, se procedió a desarrollar un software apoyado en un desarrollo anterior de Zúrich con Fie. Esta herramienta ya está lista para ser implementada a nivel nacional, la restricción que tiene es que solo puede ser aplicada para vender el producto a sus clientes.

Al respecto de Fie es oportuno comentar que un mes antes de iniciar la capacitación a sus funcionarios, nos pasaron una carta pidiendo postergar el lanzamiento por instrucciones de su Directorio, quienes recibieron una nota de aprobación para pasar de Fondo Financiero a Banco. Por esa razón el producto quedó en Stand By hasta que se consolide el cambio a Banco.

Con Ecofuturo, se tenía previsto una venta manual porque parte de su fuerza de venta son los oficiales de negocio y jefes de agencia que la mayor parte de su tiempo están fuera de su oficina visitando y captando nuevos clientes. De todas formas el lanzamiento a nivel nacional se efectuaría una vez haya concluido el plan piloto con la Cooperativa Santísima Trinidad en la ciudad de La Paz y se tengan realizados todos los ajustes correspondientes a los resultados obtenidos.

Respecto al material promocional se entregaron a la Cooperativa Santísima Trinidad y a Ecofuturo, Banners para cada una de sus agencias así como también los bálticos correspondientes. (el costo de este material asumió La Boliviana Ciacruz)

Otro material publicitario que otorgó la Aseguradora fue una jigantografía.

6.3.1.2 Venta directa (Funcionarios de Aon), de manera paralela, Aon a través de un supervisor contratado exclusivamente para apoyar el producto desarrollo un trabajo piloto visitando y promocionando el producto en cada uno de los 68 sindicatos de transporte público de la ciudad de La Paz.

El objetivo principal era efectuar ventas a través de convenios directos con los diferentes sindicatos.

El material publicitario eran volantes informativos distribuidos por el Supervisor a los conductores del transporte público en diferentes lugares (paradas, calles, sindicatos, reuniones, etc.)

6.3.2 Plan Piloto (*Resultados*).- De acuerdo a lo establecido, se inicio un plan piloto en la ciudad de La Paz a través de la Cooperativa Santísima Trinidad la misma que cuenta con cuatro oficinas distribuidas en el centro y zona norte de la ciudad.

Paralelamente el Supervisor de Aon inicio su trabajo visitando a cada uno de los sindicatos de transporte público de la ciudad de La Paz.

La duración del Plan Piloto fue de seis meses, donde la evaluación de los resultados preliminares fueron de gran importancia porque nos permitieron conocer aspectos que no fueron considerados relevantes el momento del diseño del producto, de la operativa y de las formas de venta.

Los resultados fueron medidos considerando cuatro variables, ventas, precio, producto y la forma de venta, estas variables fueron analizadas por separado para el transporte público y para el particular porque para

sorprende nuestra las primeras 40 ventas correspondían al sector automotor particular.

Para explicar de forma más ordenada el resumen de los resultados obtenidos en el plan piloto, éstos serán presentados considerando las variables referidas por separado, por una parte las que correspondan al sector público y por otra las correspondientes al sector particular.

Solo en el caso de siniestros se presentarán los resultados de manera conjunta.

❖ **TRANSPORTE PÚBLICO**

➤ **Resultado de Ventas**

La gran desconfianza del sector público en los seguros respecto al cumplimiento de pagos, ha sido un factor importante para redefinir el proceso de ventas e iniciar el trabajo a partir de campañas de concientización y una participación activa y continua del supervisor de Aon en actividades deportivas, sociales y políticas que permitan ganar la confianza del sector.

La Cooperativa Santísima Trinidad no ha registrado ventas de conductores o propietarios de vehículos que acudan a comprar el producto de manera individual, el logro de la Cooperativa ha sido la promoción y difusión del producto entre los convenios que tienen suscritos con algunos sindicatos.

Los dirigentes interesados han presentado propuestas para hacer ajustes al producto como por ejemplo que se extienda a dos eventos al año y una vez que se realicen los ajustes han comprometido una compra masiva de 1.600 seguros.

El supervisor de Aon ha logrado firmar con cinco sindicatos (Cotranstur, Litoral, 8 de diciembre,) las pólizas madre correspondientes para luego ir afiliando grupo por grupo a cada uno de los sindicatos.

➤ **Precio**

El valor de la prima es muy bien aceptado en el sector público, los Bs.- 100 al año está al alcance de la gran mayoría de las personas que componen dicho sector.

➤ **Producto**

Las tres coberturas son muy bien aceptadas y entendidas.

La forma de suscripción les resulta muy sencilla

El proceso de pago de siniestros les parece sencillo y esperan que sea ágil.

La cobertura a nivel nacional es altamente valorada.

La franquicia es un elemento no entendido ni aceptado.

Los 3 días de carencia en la cobertura de pérdida de beneficios no es atractiva

La solicitud del carnet de identidad, representa un problema porque no siempre lo llevan consigo y algunos lo tienen caducado.

El primer obstáculo en el transporte público es el informe de tránsito porque para ellos es un gasto importante y por lo general evitan llegar a dicha instancia.

➤ **Formas de Venta**

La desconfianza existente en los seguros por parte del sector público, es un factor negativo de mucha relevancia, que sumado a su idiosincrasia de no tomar decisiones individuales sino más bien de

gremio, dificultó la venta a través de la Cooperativa Santísima Trinidad.

La publicidad radial que apoyó al plan piloto y que fue difundida por un medio masivo de preferencia del transporte público, despertó el interés y la curiosidad del sector aunque la duda y desconfianza solo se pudo superar con las visitas personalizadas y las campañas organizadas al interior de cada sindicato.

El trabajo paralelo de concientización y difusión que efectuó el supervisor del 100 * 1.000 en cada uno de los sindicatos, dio muy buenos resultados, los directivos de 4 sindicatos se acercaron a la oficina de Aon para conocer y validar con sus propios medios la existencia de la empresa, evidenciar si realmente la Compañía Aseguradora La Boliviana respaldaba el producto para luego de dichas validaciones, otorgar su apoyo y respaldo a sus bases para que adquirieran el producto.

❖ **TRANSPORTE PARTICULAR**

➤ **Resultado de Ventas**

La gran sorpresa en el segundo mes fue que del 100% de las ventas el 84% correspondían al transporte particular.

Del 84% de las ventas el 40% correspondían a vehículos costosos que además ya cuentan con un seguro automotor completo (la razón de compra es el alto valor de la franquicia de la póliza de automotor frente a Bs.- 100 con los cuales puede obtener hasta Bs.- 1000 para daños menores sin tener que afectar su póliza de automotor).

El restante 60% correspondía a vehículos económicos menores a \$us.- 5.000

➤ **Precio**

Al principio pensaban que era una burla, les parecía demasiado bajo y el interés de comprarlo radica en que el valor es menor a la tercera parte de lo que les representa el coaseguro para los que cuentan con una póliza de automotor completa y para los que no tienen un seguro, es una oportunidad de asegurar su automóvil a un costo tan bajo con una cobertura razonable para proteger un riesgo en concreto (daños a su vehículo a causa de un choque, vuelco o embarrancamiento.)

➤ **Producto**

Les parece fabuloso que no haya pre inspección para la venta.

Consideran que es un producto muy útil, barato y práctico para comprar y para reclamar el siniestro.

Consideran un producto novedoso, innovador y muy accesible.

La cobertura que les interesa es la de daños propios.

➤ **Formas de Venta**

La Cooperativa Santísima Trinidad inició la promoción del producto a través de publicidad radial, la misma despertó el interés y procuró ventas en la EIF.

Los mismos funcionarios de la Cooperativa se convirtieron en los primeros clientes y motivaron a su público a adquirir el producto

Por parte de Aon, enviamos un mail informativo a los funcionarios de las empresas clientes de Aon y ésta iniciativa dio como resultado un 10% de las ventas directas a particulares.

Los funcionarios de Aon, también fueron los primeros clientes, de los cuales ya se registro un siniestro, el mismo que motivo la recompra del producto por la misma funcionaria (Pamela Blacutt)

❖ **SINIESTROS**

- En cuanto al número de siniestros, durante los seis meses del plan piloto se tuvieron dos siniestros uno perteneciente al transporte público y otro al particular.
- Ambos siniestros fueron pagados en 24 horas (con el acuerdo de La Boliviana Aon adelanto ambos pagos para cumplir el tiempo previsto)
- Se registraron los testimoniales de los asegurados, quienes además efectuaron de inmediato una recompra del producto.

6.4 PRODUCTO FINAL.- El producto final, los procesos operativos, las formas de venta y el proceso de pago de siniestros fueron revisados y ajustados en coordinación con La Boliviana Ciacruz, de acuerdo a los resultados obtenidos en el plan piloto correspondiente, los mismos que están expresados en detalle en el (Anexo V)

Sin embargo por la importancia que tiene para el presente trabajo la parte comercial, las alternativas de venta, serán tratadas de forma particular en el siguiente punto a ser desarrollado.

6.5 FORMAS DE VENTA REDEFINIDAS.-

6.5.1 Modelo integrado para seguros masivos (ventas en línea).- Luego de los resultados del Plan Piloto, se definió implementar un modelo integrado que permita difundir las ventas de manera masiva no solo en el transporte público sino también ingresar al sector particular con una adecuada

administración, seguimiento y control de todos y cada uno de los procesos y actividades requeridas para consolidar el producto en el mercado.

6.5.2 Transporte particular.- Se iniciaran oficialmente las ventas en el sector del transporte particular a nivel nacional, a través de canales de Ecofuturo a partir de la gestión 2010, cuando el software especializado en ventas masivas esté listo para ser implementado.

Las ventas serán efectuadas en línea a través de un software especializado que otorgará Aon sin costo a los diferentes canales de venta EIF.

Este trabajo va ser realizado con el soporte de una estructura comercial y operativa que permita la aplicación eficiente de la alternativa de venta elegida para la comercialización de este producto en el segmento del transporte particular.

Una herramienta importante va ser el Call Center que va operar no solamente como un medio de información y atención de consultas, sino fundamentalmente para realizar telemarketing directo con la base de clientes del canal de ventas.

Para impulsar las ventas y comprometer a los funcionarios del canal, Aon ha diseñado en coordinación con Ecofuturo, un plan de incentivos consistente en una comisión directa por venta efectuada y premios en especie a los mejores vendedores y también a la agencia más destacada.

Otro canal de ventas importante a implementar a nivel nacional para promover ventas en el sector particular, son las oficinas de La Boliviana Ciacruz a través de su personal de plataforma. Dichas ventas se harán también en línea para permitir una administración integral del programa.

6.5.3 Transporte público.- Continuará siendo el principal mercado objetivo para la venta del producto. Para consolidar el producto en el mercado y continuar creciendo en las ventas, se mantendrá la venta directa (sindicato por sindicato) hasta cubrir los nueve departamentos del País.

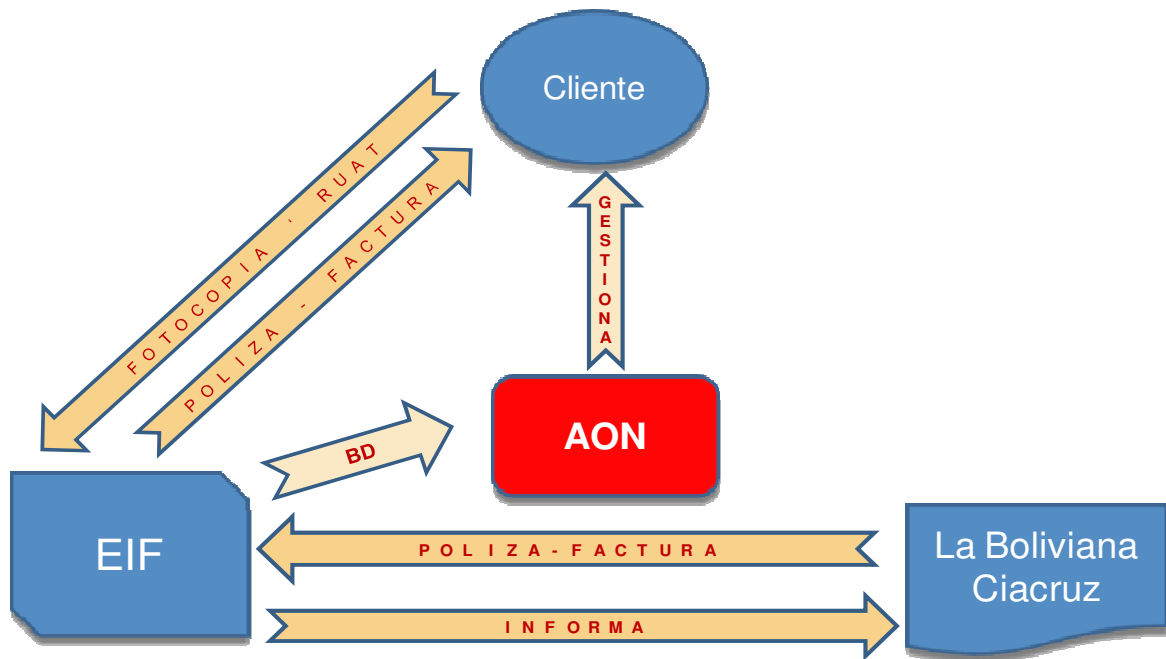
La forma de trabajo concentrada en las actividades detalladas a continuación seguirá siendo la columna vertebral del trabajo con sindicatos.

- Alianzas estratégicas con Entidades que fortalezcan la confianza del sector de transporte público como por ejemplo Tránsito.
- Acercamiento con los ejecutivos de los sindicatos, participación en las reuniones y asambleas, explicando las ventajas y beneficios del producto.
- Trabajo de campo en las diferentes paradas del transporte público, zonificado por sindicato y por grupo con el propósito de llegar de manera directa a los transportistas públicos.
- Participación en capacitaciones permanentes de prevención y educación vial junto a Tránsito.
- Implementación de puntos de venta en lugares estratégicos de la ciudad.

El apoyo publicitario será a través de Banners expuestos en diferentes sindicatos, volantes explicativos y adhesivos en los vehículos asegurados.

6.6 PRESENTACION OPERATIVA DE LA APLICACIÓN DEL TRIÁNGULO VIRTUOSO.- La forma en que van a interactuar las empresas participantes en la venta del producto a través de EIF se puede representar gráficamente de la siguiente manera:

CUADRO No. 7
INTERACCION OPERATIVA - EMPRESAS PARTICIPANTES
FLUJO DE DOCUMENTACIÓN



Fuente: Elaboración propia

Flujo de documentación y pagos entre las empresas participantes:

El canal otorga a Aon la base de datos de sus clientes, para que Aon a su vez efectúe el telemarketing correspondiente.

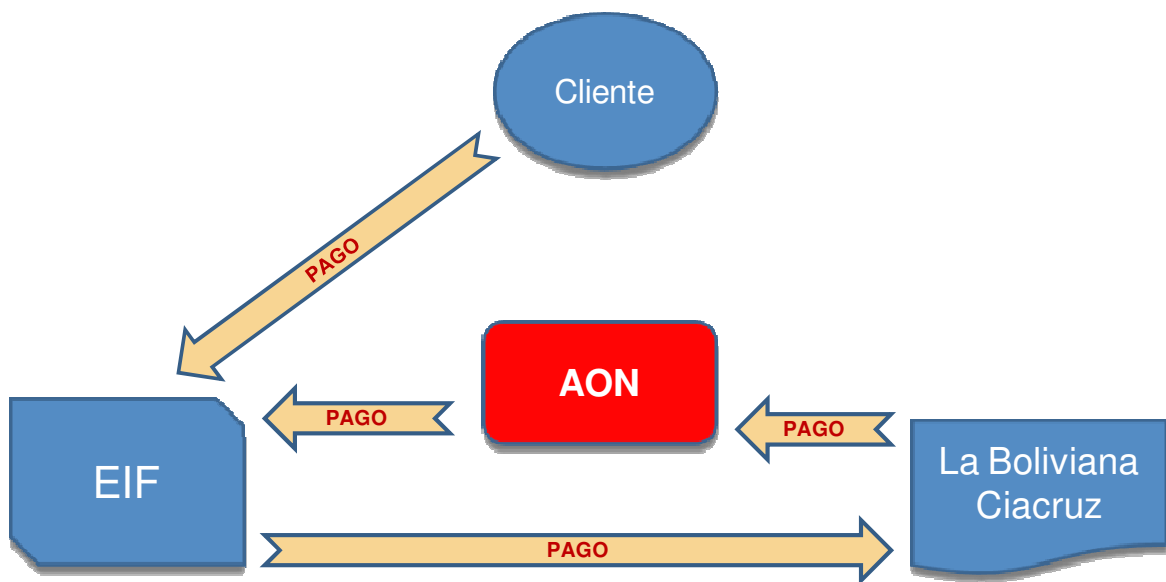
El cliente va a cualquiera de las oficinas de Ecofuturo a nivel nacional, portando su fotocopia de RUAT o SOAT y cancela el valor de la prima en la caja (ventanilla) correspondiente.

Ecofuturo entrega al cliente el certificado de cobertura y la factura correspondiente.

Una vez al mes Ecofuturo entrega a La Boliviana Ciacruz el total de las primas cobradas. A su vez La Boliviana Ciacruz cancela a Aon la comisión correspondiente, de la cual Aon entrega una parte a Ecofuturo.

Todas estas transacciones van acompañadas de las correspondientes facturas.

FLUJO DE PAGOS.



Fuente: Elaboración propia

6.7 LECCIONES APRENDIDAS.- Se incorpora este subtítulo, porque se considera importante hacer una autoevaluación y aplicar una forma de accionar que se ha venido aplicando a lo largo de la presente Tesis y que además es la forma de generar negocios que tiene Aon en el día a día en lo que respecta a la aplicación de seguros masivos.

Nos referimos al cuestionamiento permanente, a romper paradigmas, a explorar nuevas formas de hacer las cosas, de deconstruir para entender y aprender.

Al poner en práctica esta deconstrucción de la que hablamos, en el caso real elegido para la presente Tesis, se extractaron como lecciones aprendidas las siguientes:

- Que los Grupos focales y las encuestas no siempre otorgan una información valdadera del sentir de las personas, porque la diferencia entre lo que manifiestan en los grupos focales es grande respecto a la decisión de compra el momento de hacerlo.
- Es muy enriquecedora la **vivencia** que se tenga con los segmentos meta, para realmente conocer, comprender e identificarse con ellos y poder entender su razonamiento de compra.
- En este caso en particular la gran desconfianza del sector del transporte público respecto al cumplimiento del pago de siniestros así como de la existencia misma de la empresa (Aon), ha significado cambiar el plan comercial así como los presupuestos, redireccionando lo planificado y obligándonos a una **rápida adaptación** al cambio.
- La **habilidad de orquestar** los cambios y redireccionar el proyecto involucrando a las empresas participantes, en especial a la Compañía Aseguradora, ha sido un factor muy importante para Aon, porque fruto de ese buen relacionamiento y compromiso de las partes, el proyecto continúa vigente en el mercado.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES.- Luego de haber evidenciado a lo largo del desarrollo de la presente Tesis que en la aplicación de seguros masivos en nuestro País, las Alianzas estratégicas han seguido en su mayoría los lineamientos del modelo para microseguros que sugiere el Centro Afín, la comunidad de donantes y otros, el mismo que se denomina Socio Agente, y promueve la exclusión del Bróker en la aplicación del modelo mencionado. Como conclusiones al respecto podemos decir que:

7.1.1 El modelo Socio agente ha fracasado, de los programas aplicados ninguno ha mostrado continuidad, ni sostenibilidad en la práctica, hasta ahora no hay un referente de éxito en el País.

7.1.2 Los programas de seguros masivos que las Compañías aseguradoras brindan en el mercado Boliviano, incorporan productos reducidos a escala y eso denota que aun los seguros masivos son una operación marginal para las aseguradoras.

Esa conclusión se sustenta porque hasta ahora, las aseguradoras continúan operando de la forma que habitualmente lo hacen con los seguros que nos son masivos; sin embargo como se vio en capítulos anteriores, el tratamiento que demandan los seguros masivos en sus diferentes procesos operativos, administrativos y de distribución, son muy distintos (agilidad en suscripción y pago de siniestros, soportes tecnológicos especializados en distribución masiva y otros que ya fueron mencionados en el capítulo V de la presente Tesis.

Por la dinámica misma del mercado, y por la fuerza que esta tomando la expansión de los seguros masivos en nuestro País, las Compañías aseguradoras tiene una gran oportunidad de penetrar nuevos mercados si logran cambiar la visión de ver a los seguros masivos ya no como un tema de escala sino como un nuevo desafío que requiere de un cambio estructural en el enfoque integral de este nuevo negocio, si no lo hacen se dará lugar a promover la aparición de Instituciones con características específicas para atender el mercado de seguros masivos.

7.1.3 Una razón fundamental para el fracaso del modelo Socio Agente, es sin duda la ausencia de un orquestador del mercado (Bróker de seguros) que desempeñe un rol de catalizador en el diseño y desarrollo de productos y programas de seguros masivos, que junto a la administración de la cuenta, el soporte de marketing y las habilidades operativas, haga sostenible su aplicación.

Por lo expuesto la conclusión principal es que para cerrar la brecha existente entre las Entidades de Intermediación financieras (que definitivamente no van a correr el riesgo de dañar su reputación apostándole a un negocio desconocido para ellos como son los seguros masivos, porque puede llevarles a perder valor ante sus clientes de microcréditos y créditos que les ha costado mucho ganar) y las Compañías aseguradoras que perciben a los programas masivos como un negocio marginal, es la participación de un Bróker de seguros como el creador y orquestador del mercado.

7.1.4 La asimetría de información y de expectativas entre las compañías aseguradoras y las EIF que es el problema fundamental de las alianzas directas, solo va ser nivelada con la participación de un Bróker que posea las característica descritas en el capítulo V.

7.2 RECOMENDACIONES.- Habiendo analizado y evidenciado los resultados de la aplicación de Programas de Seguros Masivos en Bolivia a lo largo del desarrollo de la presente Tesis, y con el objetivo de lograr aplicabilidad y sostenibilidad en los Programas y/o productos de Seguros Masivos distribuidos a través de Entidades de Intermediación Financiera, me atrevo a recomendar los siguientes aspectos:

7.2.1 En el afán de encontrar las palabras adecuadas que resuman lo que deseo manifestar como una primera recomendación, encontré entre la literatura consultada un párrafo que refleja lo que deseo expresar, y por ello me permito transcribir en su integridad “ *Como empresarios, necesitamos un enfoque empresarial y una mentalidad que se acomode a las oportunidades y los riesgos, que alinee la capacidad corporativa con los conductores de negocio, que aproveche las asimetrías de la información y que busque la sostenibilidad pertinente más allá de los límites de un modelo, por más elegante que este pueda ser actualmente para aportar sostenibilidad a nuestras operaciones*”.²⁶

7.2.2 La participación de un Bróker de Seguros que “**aporte valor**” en todas las etapas, diseño, estructuración de procesos operativos, implementación, mercadeo, distribución, gestión de siniestros, innovación permanente de productos, etc. es imprescindible en la implementación de Programas de seguros masivos para que se consoliden en el mercado y sean sostenibles en el tiempo.

7.2.3 El Bróker interesado en participar en el desarrollo, implementación y administración de Programas de Seguros Masivos, debe estar consciente

²⁶ José Luis Contreras: Microseguros: Rompiendo el Paradigma

que es importante **efectuar inversiones** que minimicen el margen de error desde el inicio hasta el final del proceso del Programa de Seguros Masivos. Para lo cual, es fundamental realizar inversiones principalmente en dos etapas:

- En la etapa inicial de investigación de mercados o estudio de la cartera cuantitativa y cualitativa del canal de ventas con el objetivo de identificar el potencial de la cartera.
- La otra etapa donde la inversión cobra importancia es en la etapa de implementación y administración del Programa, concretamente es la plataforma tecnológica que va permitir integrar todas las etapas del Programa en sus diferentes procesos, iniciando en la suscripción y concluyendo en la atención ágil y optima de siniestros.

7.2.4 Como recomendaciones finales, producto de las lecciones aprendidas en el tiempo que vengo trabajando Programas de Seguros Masivos, me permito nombrar tres que considero importantes:

- Es fundamental analizar y comprender el entorno en el que operan las diferentes EIF para ser considerados canales de venta de seguros masivos. No hay recetas que puedan ser replicadas sin ese previo conocimiento y entendimiento del entorno.
- El compromiso de la Alta Gerencia de las EIF es imprescindible para el éxito y la consolidación del programa de seguros masivos, la indiferencia de los ejecutivos del canal ha sido una causa fundamental para el quiebre de algunos programas tal como se ha evidenciado en los capítulos anteriores de la presente Tesis.
- Conocer y entender el negocio particular de cada EIF es vital para aportar valor apoyando a su estrategia financiera con la aplicación de programas de seguros masivos que fortalezcan la relación con sus

clientes y permitan la generación de verdaderos Programas de fidelización donde además sirvan de base para la constitución de unidades de negocio para los diferentes canales de venta.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arce, José Roberto. *Cien años del Seguro en Bolivia*. La Paz, Asociación Boliviana de Aseguradoras, Julio 2007
2. Hernández Sampieri, Roberto y otros. *Metodología de la investigación*, México DF, Editorial McGraw-Hill. 6ta. Edición 2007.
3. Porter, Michael. *Análisis de las cinco fuerzas*. España, Compañías Editorial Continental, 1980
4. Simón y Schuster. *Estrategias avanzadas de venta*. Editorial Simón y Schuster, 2000
5. Selltiz, C. y otros. *Métodos de investigación de las relaciones sociales*, Madrid, Ediciones Rialps, S.A 1973.
6. Código de Comercio. Gaceta Oficial, La Paz 1977
7. Decreto supremo No. 27295 del 2003
8. Ley de Seguros 1883, La Paz, l 25 de Junio 1998.

Fuentes de Internet

9. Fernández José Luis, Bancaseguros y grupos afines.

www.aon.com/co/es/industry/lob/bancaseguros_y_grupos_afines.jsp

10. AIG, Clientes corporativos.

www.aig.com.co

11. Superintendencia de Pensiones, Valores y Seguros. El mercado de seguros.

www.spvs.gov.bo/

12. Feller – Rate (calificadores de riesgo). La intermediación de seguros se consolida.

www.feller-rate.cl/general2/indicadores/boletinseg0612.pdf

13. Reales Hernando, Marketing de servicios.

www.gestiopolis.com

14. Recinos Eduardo, Principales Riesgos y Oportunidades de la Industria de Seguros.

www.congrexpo.com/seguros2006/conferencias/Recinos_Riesgos.ppt

A N E X O S

ANEXO 1

SECUENCIA DE ACTIVIDADES ENTRE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES TRINGULO VIRTUOSO - CON PARTICIPACION DEL BROKER

Una vez que se ha llegado a un acuerdo para implementar un programa de microseguro entre el Bróker y el canal de ventas EIF, la secuencia de actividades a seguir entre las empresas participantes deberían ser las siguientes:

1. El canal de ventas (EIF) otorga al Bróker de Seguros la base de datos correspondiente a su cartera.
2. El Bróker analiza la información, identifica las potencialidades de la cartera y la segmenta de acuerdo al interés del proyecto.
3. El Bróker con el resultado del análisis, elabora una propuesta orientada a brindar protección a los riesgos a los que son más vulnerables los clientes del canal.

La propuesta debería contener mínimamente, alternativas de productos, estimación de demanda, estimaciones de primas, determinación de márgenes y un esquema operativo de los procesos de suscripción y pago de siniestros. (Los mismos que luego se oficializaran con la aseguradora)

4. Una vez que el canal ha aceptado la propuesta, se procede a iniciar la selección de la Compañía Aseguradora que respaldara el programa. Cuando ya se tiene el acuerdo entre las tres empresas, se inicia el proceso de implementación con todas las actividades que este proceso implica. (elaboración de la póliza, capacitaciones, ajustes en sistemas, definiciones de procesos, etc.)

5. Una vez que ha concluido el proceso de implementación cada una de la empresas asume sus respectivos roles y se responsabiliza por ellos. (los roles ya fueron explicados en el capítulo V)
6. Una vez al mes se hacen las conciliaciones correspondientes y se emiten los reportes de producción y siniestros definidos entre partes.

ANEXO 2

APLICACIÓN DE UN CASOS REAL: CONSIDERACIONES PRELIMINARES DEL PROYECTO INICIAL MICROSEGURO AUTOMOTOR 100 * 1.000

- 1.** Un producto (microseguro automotor) que dentro de una misma póliza, cubra tres riesgos (daños propios al vehículo, daños causados a vehículos de terceros y pérdida de beneficios para el conductor del vehículo)
- 2.** La cobertura debía ser a nivel nacional
- 3.** La póliza debería cubrir la cantidad de siniestros ocurridos dentro de la vigencia anual de la póliza, hasta el límite definido (Bs.- 1.000)
- 4.** La venta debía hacerse a través de las EIF clientes de Aon
- 5.** La publicidad debería estar a cargo del canal de ventas y de la aseguradora.
- 6.** La aseguradora elegida fue la Boliviana Ciacruz (por ser la preferida entre el sector público y por garantizar la cobertura a nivel nacional)

ANEXO 3

ROL ESPECÍFICO DE CADA UNA DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL MICROSEGURO AUTOMOTOR 100 * 1.000

1. **Aseguradora (La Boliviana Ciacruz):** Rol fundamental concentrado en asumir riesgo, razón por la cual sus principales responsabilidades están centradas en la suscripción y el pago de siniestros a nivel nacional.

En ese entendido, sus principales actividades serian las siguientes:

- Elaborar los condicionados de la póliza
- Conseguir la aprobación de parte de la S.P.V.S
- Elaborar las correspondientes pólizas madres con los diferentes canales de venta
- Proporcionar los certificados de cobertura y las facturas pre valoradas a todos los canales de venta (EIF) con los que Aon tenga acuerdo.
- Pagar los siniestros a nivel nacional en el tiempo previsto (5 días hábiles)
- Pagar las comisiones correspondientes a Aon y a los diferentes canales de venta.
- Conciliaciones mensuales con Aon y los canales de venta
- Publicidad general del producto (Jigantografía, material promocional, y otros)
- Apoyar la gestión comercial con presencia institucional para otorgar mayor credibilidad y confianza en las campañas y difusión con los sindicatos de transportistas.

2. **Bróker de Seguros (Aon Bolivia S.A.):** Una vez que el producto ya ha sido revisado, y afinado en todas sus partes y procesos en coordinación con la Boliviana Ciacruz, la principal función es la de articular la participación de las empresas participantes, administrar el producto en todas sus fases para lo cual debe implementar un Sistema de seguimiento, evaluación y control para oportunamente aplicar medidas correctivas y consolidar el producto en el mercado Boliviano.

Sus actividades particulares van a ser entre otras las siguientes:

- Consolidar Alianzas estratégicas con diferentes EIF.
- Capacitar en productos, técnicas de venta, sistemas y temas operativos a los funcionarios del canal que participen en el programa de seguros masivos.
- Hacer el seguimiento comercial, aplicar medidas correctivas oportunas y gestionar siniestros.
- Apoyar a la consolidación del producto en el mercado Boliviano a través de la difusión y campaña directa con las Federaciones y Sindicatos de Transportistas. (con un supervisor dedicado en exclusiva al producto)
- Pagar a los canales de venta las comisiones respectivas
- Emitir los reportes de producción y pago de siniestros correspondientes.

3. **Canales de venta:** Los canales de venta con los que se haya formalizado una alianza estratégica para que comercialicen el producto (100 por 1.000) deberían asumir funciones específicas, las mismas que estarán referidas a las siguientes actividades:

- Venta del producto y cobranza de la prima

- Publicidad orientada a la difusión entre sus clientes
- Conciliaciones mensuales con Aon y La Boliviana Ciacruz

ANEXO 4

PRODUCTO FINAL: NUEVAS CONSIDERACIONES GENERALES MICROSEGURO AUTOMOTOR 100 * 1.000

- Bajo el nombre genérico de 100 por 1.000 se presentan tres alternativas independientes entre sí:
 - Daños Propios al vehículo (DP) producto de un accidente (vuelco, embarrancamiento, y choques)
 - Daños a vehículos de terceros (RC) a causa de choques
 - Perdida de beneficios (PB), protege la renta diaria que el conductor deja de percibir cuando el vehículo esta en reparación a causa de un accidente (choque, vuelco o embarrancamiento). Esta cobertura es aplicable solo en el sector de transporte público.
- El Microseguro es aplicado a todo el parque automotor del País, transporte público y particular.
- No hay pre inspección para la venta (suscripción)
- La cobertura es solo de daños al vehículo en caso de **accidentes** en las alternativas de DP y RC. En el caso de PB, la póliza cubre el ingreso diario que el conductor deja de percibir cuando el vehículo esta en reparación siempre a causa de un accidente. (Todo lo demás está excluido, ejemplo robo, Accidentes personales, etc.)
- La prima es única, para cualquier tipo de vehículo (camión, minibús, auto, vagoneta, etc.) y se la cancela en un solo pago
- La vigencia de la póliza es de un año o al ocurrir el primer evento, lo que ocurra primero caduca la vigencia de la póliza en las alternativas de DP y RC. En el caso de PB la vigencia caduca al ocurrir el segundo evento o al termino de la vigencia de la póliza.
- La prima es de **Bs.- 100** al año y la cobertura es hasta **Bs.- 1.000** en cada una de las alternativas.

- El deducible es del 10% del valor de los daños en las alternativas de Daños Propios al vehículo y Daños a vehículos de Terceros.
- La alternativa de Perdida de Beneficios no contempla deducible
- Las coberturas son extensibles hasta un máximo de Bs.- 5.000 cancelando primas en múltiplos de Bs.- 100. Ejemplo: si se desea una cobertura de Bs.- 3.000 se deberá cancelar una prima de Bs.- 300. La cobertura máxima es hasta Bs.- 10.000

ANEXO 5

PRODUCTO FINAL: CONDICIONES DE SUSCRIPCION

MICROSEGURO AUTOMOTOR 100 * 1.000

- El único requisito para la suscripción es la fotocopia del RUAT del vehículo.
- La prima de Bs.- 100 es anual para cada una de las tres alternativas (que se venden de manera independiente) y se cobra en un solo pago
- El cliente luego de entregar la fotocopia del RUAT y cancelar la prima o primas correspondientes, recibe el Certificado de Cobertura y su correspondiente factura.

ANEXO 6

PRODUCTO FINAL: CONDICIONES PARA EL PAGO DE SINIESTROS MICROSEGURO AUTOMOTOR 100 POR 1.000

Para el pago de siniestros existen dos opciones:

1. Cuando en el siniestro **no** se ha presenciado la participación de Transito
2. Cuando en el siniestro ha participado el Transito

Sin embargo las condiciones comunes a las dos opciones son las siguientes:

- Llamar a la línea gratuita **800-10 -2727**.
- Hacer la denuncia como máximo dentro de los 3 días de sucedido el siniestro a la compañía “ La Boliviana Ciacruz”
- Fotocopia de la Licencia de Conducir
- Presentación de tres cotizaciones o proformas del costo de la reparación
- Pago del deducible si corresponde (por parte del cliente)
- La compañía de Seguros cancelará el pago de la indemnización en efectivo en cualquiera de sus oficinas a nivel nacional. (la más cercana para el asegurado)
- En el caso de Pérdida de beneficios una vez se conozca el tiempo de duración de la reparación se le cancelará el monto total correspondiente a cada día de reparación del vehículo. Todos los pagos serán efectuados en las cajas de la compañía de Seguros “La Boliviana Ciacruz” distribuidas en todo el País.

SIN LA PARTICIPACION DE TRANSITO

- Evaluación de daños a cargo de la Aseguradora ya sea a través de una inspección directa o por medio de la presentación de fotografías del vehículo siniestrado.

CON LA PARTICIPACION DE TRANSITO

- Informe de tránsito incluyendo el resultado del Test de alcoholemia

ENTREVISTADOS

Las personas entrevistadas en el transcurso de la elaboración de la presente Tesis fueron las siguientes:

1. Iván Rojas, Intendente de la S.P.V.S. (Ahora ASFI)
2. Justino Avendaño, Gerente General Asociación Boliviana de Aseguradoras (ABA)
3. Alejandro Mac Lean, Gerente General Bisa Seguros
4. Germán Gaymer, Gerente Regional LP, Nacional Vida
5. Aníbal Casanovas, Gerente Regional SC, Nacional Vida
6. Daniel Otazo, Gerente Nacional de Riesgos, Banco Los Andes Procredit
7. Frida Luna, Gerente de Operaciones, Banco Los Andes Procredit
8. Rossy Saravia, Oficial de créditos, Banco Los Andes Procredit
9. Raúl Ríos, Oficial de créditos, Banco Los Andes Procredit
10. Ricardo Mertens, Presidente Ejecutivo, Fondo Financiero Fassil
11. Martin Dick del Barco, Gerente de Negocios, Fondo Financiero Fassil
12. Reynaldo Siles, Gerente de Marketing, Mutual La Paz
13. Delia Sologuren de Tapia , Gerente Comercial, Mutual La Paz
14. Paola Rojas, Gerente de Microseguros, Banco Sol
15. Gonzalo Valdés, Gerente Financiero, Banco Sol
16. Luis Medrano, Gerente General, Ecofuturo
17. José Alberto Morales, Gerente Comercial, Ecofuturo
18. Jorge Álvarez – Pol, Vicepresidente de Personas, Zúrich Bolivia

La Paz, 6 de Septiembre de 2010

Señor
Lic. Alberto Mollinedo
Director Académico
Universidad Andina Simón Bolívar
Presente.-

Ref.: Entrega de Borrador de Tesis

De mi mayor consideración:

Mediante la presente, y cumpliendo con las normas de la Universidad, me permito presentar tres ejemplares del Borrador de mi Tesis, titulada:

“Bróker: Una alternativa para la venta de seguros masivos”

Correspondiente a la Maestría de Seguros y Gerencia de Riesgos gestión 2008.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para saludarle muy atentamente.

María del Carmen Ríos Cueto
CI 3683919 PT