



Mobile Money
for the Unbanked

COMIENZOS PROMETEDORES PARA LOS MICROSEGUROS MÓVILES:

Tigo Senegal y Telenor Pakistán

PHIL LEVIN
FEBRERO DE 2014



CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	3
-------------------	---

MICROSEGUROS DENTRO DEL CONTEXTO	4
----------------------------------	---

PARTE 1 - SEGUROS DISEÑADOS PARA EL MERCADO DE CONSUMO MASIVO: TIGO Y BIMA EN SENEGAL	6
--	---

PARTE 2 - SEGUROS COMO UNA ESTRATEGIA DE TELECOMUNICACIONES: TELENOR Y MICROENSURE EN PAKISTÁN	14
---	----

CONCLUSIÓN: LECCIONES Y PREGUNTAS PARA LA INDUSTRIA MÓVIL	20
--	----

FIGURAS

Figura 1 Penetración global del seguro	5
Figura 2 Iniciativas de microseguros móviles existentes	5
Figura 3 Simplificando un producto de seguro de vida típico	8
Figura 4 Modelo de distribución de Bima en Senegal	11
Figura 5 Base de suscriptores de Tigo Kiiray, Octubre de 2013	13
Figura 6 Comparación de dos ofertas de seguros de Telenor Pakistán	17

Resumen ejecutivo

El mercado global del microseguro se estima en 4.000 millones de individuos,¹ pero el costo de vender y administrar pólizas de bajo valor hace que los microseguros resulten poco rentables para numerosos proveedores tradicionales. Los teléfonos móviles tienen el potencial de reducir significativamente los costos asociados con la inscripción y la recaudación de pagos de los clientes de bajos ingresos, quienes anteriormente han estado excluidos del mercado de los seguros. Los beneficios secundarios para los proveedores no tradicionales pueden fortalecer la posición de los microseguros como caso de negocio. Por ejemplo, los operadores móviles (MNO, por sus siglas en inglés) pueden beneficiarse de una percepción mejorada de la marca, unos ingresos promedio por usuario (ARPU, por sus siglas en inglés) más elevados y una reducción del cambio de operador, cuando unen el microseguro a su oferta principal de telecomunicaciones.

El microseguro móvil es aún una industria joven y experimental. Más de la mitad de todas las ofertas de microseguro móvil se han lanzado en los últimos tres años² y utilizan una amplia gama de modelos de negocio. Sin embargo, un modelo que está impulsando una significativa aceptación por parte de los clientes es el modelo “freemium”, liderado por operadores móviles, que otorgan a los suscriptores leales una cobertura de seguro, de manera gratuita, y cobra a aquellos que desean ascender a una oferta *premium*.

Los dos servicios que se describen en este estudio de caso emplean un modelo “freemium” y, de modo alentador, parecen estar ganando una rápida popularidad. Tigo Kiiray, de Senegal, en asociación con el especialista en microseguros Bima, ha registrado a un 13% de la base de usuarios GSM de Tigo y recauda pagos de más de una tercera parte de los usuarios registrados de Kiiray en un mes normal. Telenor Pakistán, en asociación con el especialista en microseguros MicroEnsure, ofrece productos de seguros separados para impulsar tanto la actividad principal de GSM, como la inscripción en cuentas de dinero móvil. Telenor Pakistán activó cerca de 400.000 pólizas de seguro en sus dos primeros meses de operación.

Los servicios ofrecidos por estos operadores comparten una serie de características:

- **Un diseño de productos considerablemente sencillo**, con mínimas exclusiones, rápida verificación de siniestros y un proceso de inscripción simplificado
- **Equipos de ventas dedicados**, ya sea en centros de llamadas salientes o agentes itinerantes, que ponen un gran énfasis en la educación de los clientes y la calidad de las ventas
- **Asociaciones con especialistas en microseguros móviles**, que contribuyen con su experiencia y aceleran las actividades de salir al mercado
- **Deducción automática y no punitiva de primas**, a través del tiempo aire de cada cuenta.
- **Utilización de una marca de MNO de confianza**, para llegar a un mercado de gran consumo no familiarizado con los seguros o que desconfía de éstos

Al hallarse aún el microseguro móvil en sus comienzos, no está claro si el modelo “freemium”, basado en la lealtad, podrá lograr en última instancia sostenibilidad comercial y escala a lo largo de las distintas regiones geográficas. Sin embargo, la evidencia temprana sugiere una confluencia de la demanda por parte de los clientes, con un modelo inicial de negocio factible.

1. Swiss Re Sigma, “Microinsurance – Risk Protection for 4 Billion People”. Disponible en: http://media.swissre.com/documents/sigma6_2010_en.pdf.

2. CGAP, “The Emerging Global Landscape of Mobile Microinsurance”. Disponible en: <http://www.cgap.org/sites/default/files/Brief-The-Emerging-Global-Landscape-of-Mobile-Microinsurance-Jan-2014.pdf>

Microseguros dentro del contexto

“Las personas de bajos ingresos viven en entornos de riesgo, vulnerables a numerosos peligros, que incluyen la enfermedad, muerte accidental y discapacidad, pérdida de propiedad por robo o incendio, pérdidas agrícolas y desastres, tanto de carácter natural como ocasionados por el hombre. Los pobres son más vulnerables a muchos de estos riesgos que el resto de la población y son los que cuentan con menor capacidad para salir adelante cuando tiene lugar una crisis”³

Organización Internacional del Trabajo

¿Por qué los microseguros?

En teoría los seguros deben ser algo adecuado para las personas de bajos ingresos, que se ven afectadas de manera desproporcionada por las conmociones financieras y que carecen de una red de seguridad financiera para afrontar las crisis.

El seguro existe para mitigar el efecto de estas conmociones financieras, pero los proveedores tradicionales han encontrado problemas a la hora de suministrar seguros a los consumidores de bajos ingresos y los no bancarizados. De acuerdo con Microinsurance Innovation Facility: “El costo de la evaluación de riesgos, la venta y la administración de siniestros no disminuye de manera proporcional al valor de la póliza. Los aseguradores consideran un desafío el suministro de productos viables para el mercado de bajos ingresos, utilizando los canales y procesos tradicionales”.⁴ Esto ha dejado un hueco en el mercado para las ofertas basadas en operadores móviles, que pueden ofrecer pólizas de bajo valor a un mayor número de individuos debido a unos costos inferiores de distribución y administración.

El potencial sin explotar de los microseguros

Una manera de ver el potencial sin explotar de los seguros consiste en examinar las primas totales pagadas en un país en particular, como porcentaje del PIB. En 2012, las naciones industrializadas gastaron 8,6% del PIB en seguros, mientras que los mercados emergentes gastaron tan solo un 2,7 por ciento.⁶ Puede que esta brecha se deba, al menos en parte, a la dificultad de llegar a poblaciones de bajos ingresos en mercados emergentes con productos como el de los microseguros.

Reconociendo el potencial del microseguro móvil, varios proveedores han lanzado servicios en los últimos años. El Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre (CGAP) identificó 74 operadores con servicios en funcionamiento, habiéndose lanzado la mayoría de ellos en los últimos tres años. Estos servicios abarcan una gama de distintos modelos de negocios y productos.⁷ La encuesta sobre la Adopción de Dinero Móvil 2013, de GSMA, reveló que los seguros de vida representan alrededor de tres cuartas partes de todas las ofertas de microseguros móviles. Aproximadamente la mitad de todos los modelos de negocios encuestados depende de la lealtad para el modelo comercial, mientras que la otra mitad depende de los ingresos directos de las primas.

3. Organización Internacional del Trabajo, “Protecting the Poor: A Microinsurance Compendium”. Disponible en: <http://www.ilo.org/global/publications/lang--en/index.htm>

4. Microinsurance Innovation Facility, “Mobile Phones and Microinsurance”. Disponible en: <http://www.microinsurancefacility.org/publications/mp26>

5. Swiss Re Sigma, “World insurance in 2012”. Disponible en: http://media.swissre.com/documents/sigma3_2013_en.pdf

6. Swiss Re Sigma, “World insurance in 2012”. Disponible en: http://media.swissre.com/documents/sigma3_2013_en.pdf

7. Véase: “The Emerging Global Landscape of Mobile Microinsurance”, del Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre (CGAP), para obtener mayor información y un análisis de los modelos de negocio del microseguro móvil.

PRIMAS DE SEGUROS COMO PORCENTAJE DEL PIB (2012)

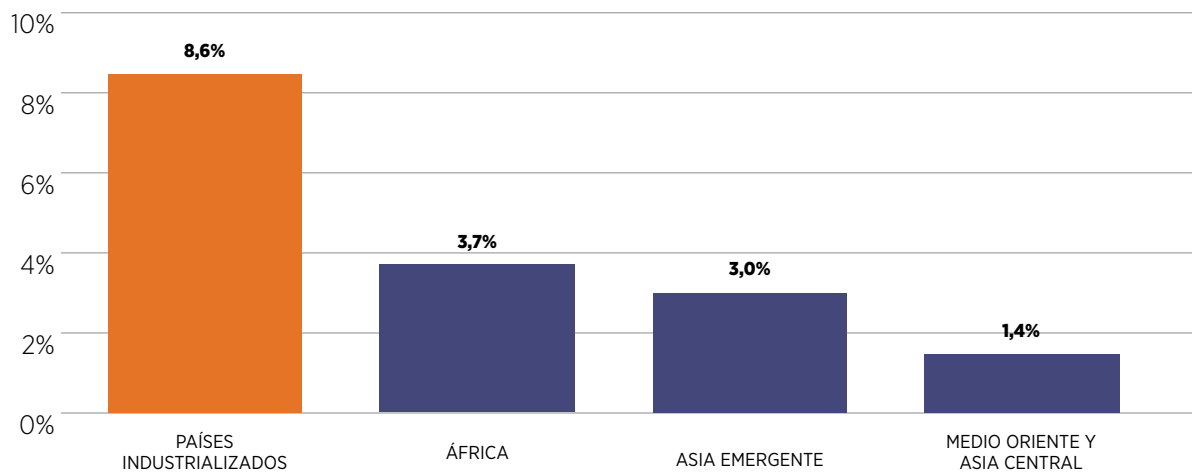


Figura 1: Penetración global de seguros⁵

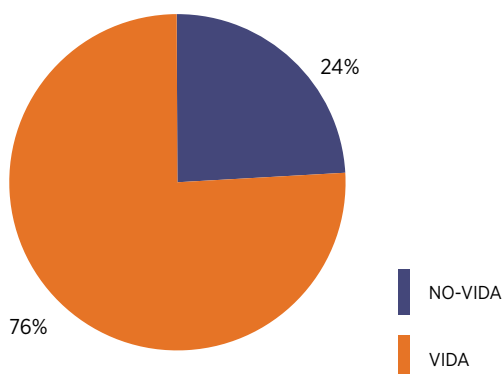
Nuevos participantes prometedores: Tigo Senegal y Telenor Pakistán

Este caso de estudio examina el desempeño temprano de dos iniciativas jóvenes de microseguros móviles.

La Parte 1 presenta Tigo Kiiray, un producto de seguro de vida de Tigo, un operador móvil de Senegal, que se lanzó en abril de 2012 en asociación con el especialista en microseguro móvil Bima. Esta sección se centrará en el modelo operacional y el diseño del producto que permitió a Kiiray llegar al 13% de los 3 millones de la base de suscriptores de GSM de Tigo.⁸

La Parte 2 se centra en las motivaciones estratégicas para el microseguro móvil liderado por un operador móvil, examinando cómo Telenor Pakistán está utilizando el seguro para estimular la conducta de los clientes, a través tanto de su negocio fundamental de GSM, como del de dinero móvil. Su producto de GSM, Talkshawk Mohafiz, se está ofreciendo a través de una empresa conjunta global con el especialista en microseguro MicroEnsure y ha ganado una significativa popularidad en sus dos primeros meses de operación, habiendo registrado casi 400.000 suscriptores.

TIPO DE SEGURO OFRECIDO



MODELO COMERCIAL

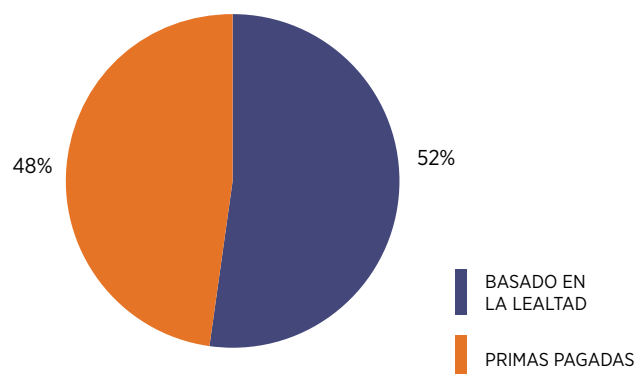


Figura 2: Iniciativas de microseguros móviles existentes

8. Informes Financieros de Millicom



PARTE 1

**SEGUROS DISEÑADOS PARA EL
MERCADO DE GRAN CONSUMO:
TIGO Y BIMA EN SENEGAL**

El mercado del seguro en Senegal está subdesarrollado en comparación con el resto del mundo e incluso dentro de África. El monto total de primas de seguros recaudado en el mercado (prima bruta suscrita), representa tan solo un 1,89% del PIB de Senegal, bastante por debajo del promedio para África del 3,57%.⁹

En la actualidad, en Senegal operan seis compañías de seguros. Aunque se ofrece el microseguro en el mercado, ninguno de los servicios han logrado volúmenes y las compañías se enfocan principalmente en el segmento de la población bancarizada más rico y fácil de alcanzar.¹⁰ Las aseguradoras, tales como UASen, el actual evaluador de riesgos de Tigo para Kiiray, han explorado las ofertas de microseguros que resultarían atractivas para un amplio segmento de la población, pero los desalentó la desfavorable rentabilidad por unidad que podían obtenerse de la oferta de pólizas pequeñas para los no bancarizados.



Tigo Kiiray

Tigo Kiiray
Prenez soin de votre famille

souriez,
vous
avez tigo

9. Swiss Re Sigma, "World Insurance in 2009". Disponible en: http://media.cgd.swissre.com/documents/pr_sigma2_2010_en.pdf

10. Entrevista con un experto senegalés en seguros

Diseñando un producto de microseguros para el canal móvil

Tigo, Bima y UASen consideran que el canal móvil cambia completamente las limitaciones económicas y de diseño del producto, en el caso de un producto típico de seguro de vida. Con Kiiray, pretendieron diseñar un producto de seguro distinto de cualquier otro en el mercado.

La regla de oro: Mantenerlo sencillo

La mayoría de los productos de seguros en Senegal han dependido del débito automático de cuentas bancarias, que es un mecanismo confiable de recaudación. Sin embargo, este método no funciona en la base de suscriptores de GSM, en gran parte no bancarizados, de Tigo Senegal. Los suscriptores de Tigo también suelen desconocer los seguros y no están necesariamente familiarizados con las complejidades de un producto típico: beneficiarios, exclusiones, tasas de caducidad, y procesos de inscripción y reclamos con abundante documentación.

Para diseñar un producto de seguros con un amplio atractivo, el equipo de Kiiray tuvo que preguntarse lo que se podría eliminar de una póliza típica de seguro de vida. La simplicidad se convirtió en la regla de oro; todos los clientes de Tigo recibieron la misma cobertura y precios, sin importar la edad o el perfil de riesgo. UASen requirió la mínima documentación posible para procesar siniestros e inscribir a suscriptores. La recaudación de primas sería pequeña, gradual y no punitiva, en el caso de que un cliente no hiciera un pago.

CARACTERÍSTICA	PRODUCTO TÍPICO DE SEGURO DE VIDA	TIGO KIIRAY
Proceso de inscripción	<ul style="list-style-type: none"> Largo proceso para el papeleo y la verificación de elegibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> * Inscripción instantánea por el agente en un teléfono móvil, sin papeleo Firma electrónica en el teléfono del cliente a través de USSD
Recaudación de primas	<ul style="list-style-type: none"> Pago deducido de la cuenta bancaria mensualmente La póliza sufre un lapso tras repetidos fracasos en el cobro 	<ul style="list-style-type: none"> Recaudación a través del tiempo aire de cada cuenta, en pequeñas cuotas diarias (US\$0,03) Capacidad para "ponerse al día" en los pagos no realizados
Complejidad del producto	<ul style="list-style-type: none"> Complejo conjunto de exclusiones y términos y condiciones 	<ul style="list-style-type: none"> Muy limitadas exclusiones Términos y condiciones enviados por SMS en un lenguaje sencillo
Fijación de precios	<ul style="list-style-type: none"> Diferencial basado en el riesgo individual (edad, examen médico, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Precios y beneficios fijos para todos los clientes
Pago de siniestros	<ul style="list-style-type: none"> El proceso se demora hasta 15 días y requiere una extensa documentación 	<ul style="list-style-type: none"> Siniestros procesados en 48 horas, tras la presentación del certificado de defunción

Figura 3: Simplificando un producto típico de seguro de vida

Estableciendo una base con un modelo “freemium”

Un importante elemento del diseño del producto de Kiiray es un planteamiento “freemium”. Los clientes que gastan un monto mínimo en la red GSM de Tigo, reciben un nivel modesto de cobertura de seguro de vida gratis, pero pueden optar por una cobertura adicional mediante una versión de pago. La elegibilidad para la cobertura gratis requiere gastar por lo menos 1.500 francos CFA (USD 3,13) en un mes dado, en la red de Tigo, lo que proporciona entre CFA 60.000 y CFA 300.000 (USD 125–USD 630) en cobertura de seguro de vida. Si el cliente deja de usar los servicios GSM de Tigo, pierde la cobertura de Kiiray. Para la versión de prima de pago, se deducen automáticamente CFA 330 (USD 0,69) del tiempo de aire del cliente en pequeños incrementos durante el curso de un mes, a cambio del doble de cobertura de seguro de vida. Tigo y Bima han comenzado recientemente a inscribir a suscriptores en la versión de prima de pago, por defecto, aunque estos suscriptores pueden aún obtener una cobertura gratuita si deciden no pagar sus primas en un mes dado.



UN AGENTE DE VENTAS EXPLICA EL PRODUCTO KIIRAY A UN SUSCRIPTOR DE TIGO

Agentes dedicados, compromiso de alta calidad

Un antiguo dicho de la industria afirma que el seguro se vende, no se compra. Muy pocas personas se despiertan una mañana y dicen: “Hoy necesito comprar un seguro”, pero muchos sí se despiertan sabiendo que deben obtener un préstamo o pagar una cuenta. La tarea de convencer a un cliente de que hoy es el día para comprar un seguro, recae generalmente en un agente de ventas. En países donde la penetración de los seguros es baja y los clientes no están familiarizados con los beneficios de éstos, un elevado nivel de instrucción del cliente debe acompañar a la venta. El proceso de venta, por lo tanto, consiste en más que vender; es igualmente una tutoría sobre seguros.

El socio operativo de Tigo, Bima, se especializa en los aspectos relativos a salir al mercado del lanzamiento en escala del seguro y éste dio tres pasos, dirigidos al desarrollo de la capacidad y destrezas de su equipo de ventas.

Paso 1: Desarrollar un equipo de ventas itinerante

Bima maneja un equipo de ventas de agentes itinerantes, “agentes móviles”, que instruyen e inscriben a los suscriptores de Tigo Kiiray. El modelo de ventas de Bima es único en varios sentidos:

- 1. Los agentes móviles reciben un salario fijo, en lugar de una comisión.** Bima considera que este plan de remuneración tiene tres beneficios principales. En primer lugar, un salario fijo ofrece una mayor seguridad financiera y aumenta la inversión personal en el empleo, permitiendo a los agentes tomarse en serio su función de educación de los clientes y dedicarles tanto tiempo como sea necesario. En segundo lugar, reduce el riesgo de que los agentes vendan el producto de manera deshonesto o bajo presión, lo que ayuda a proteger la marca Tigo en el mercado y desarrolla la confianza del público en los productos de seguros. En tercer lugar, la remuneración fija reduce la rotación del personal y permite a Bima invertir más en capacitación.
- 2. Bima realiza una gran inversión en capacitación.** Cada nuevo agente móvil completa una sesión de capacitación de tres horas y una formación de una semana con un líder del equipo. Las sesiones de seguimiento de la capacitación constituyen una rutina; un reciente taller de trabajo de fin de semana incluyó una sesión por parte del Gerente de Atención al Cliente de Tigo, sobre el manejo de las consultas de clientes y un manual básico de seguros del evaluador de riesgos UASen.

“Deseamos que [los agentes móviles] sientan que son parte de la compañía, en lugar de estar haciendo un trabajo por contrato. Desarrollar una cultura de la compañía y una extensa capacitación son ambas partes importantes de nuestro modelo de agentes de ventas”.
Gustaf Agartson, Director Ejecutivo, Bima

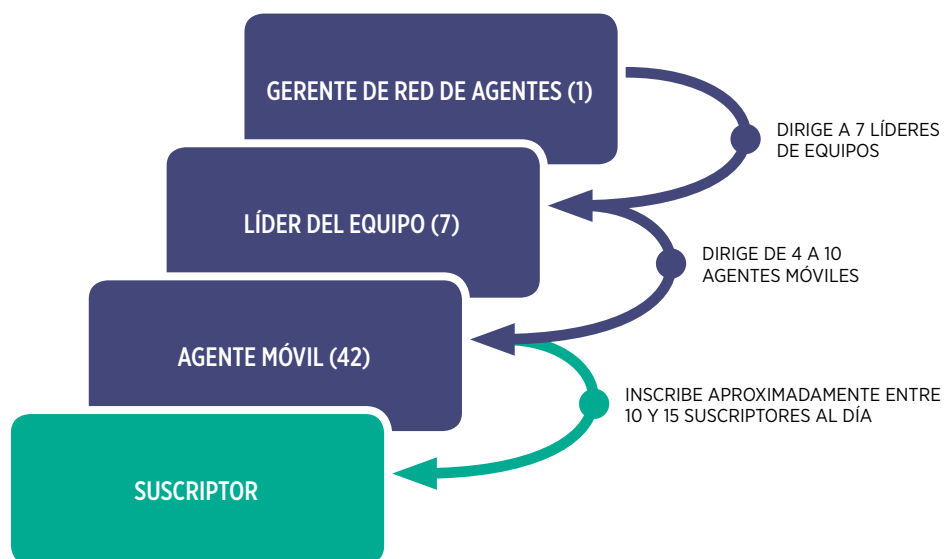


Figura 4: Modelo de distribución de Bima en Senegal

¿Es realmente necesario un equipo de ventas dedicado? El Director Ejecutivo de Bima, Gustaf Agartson, considera que es esencial. Recuerda la experiencia de Bima en otro mercado que dependía del personal en el centro de servicios del operador móvil para vender productos y registrar suscriptores. El Sr. Agartson estima que estos representantes eran tan solo alrededor de un 5% de lo productivos que eran los agentes de ventas bien entrenados y dedicados de Bima.

Paso 2: Dirigirse a suscriptores de elevado potencial a través de un centro de llamadas salientes

Bima maneja un centro de llamadas salientes que sirve como un canal de ventas secundario para los productos Kiiray. El centro de llamadas se enfoca hacia clientes de seguros con elevado potencial: suscriptores existentes de Tigo que ya han mostrado su lealtad a la red GSM. Tigo proporciona a Bima listas de teléfonos para la campaña de mercadeo saliente.

El centro de llamadas ha probado ser un canal de ventas productivo y representa un 55%–60% de las inscripciones totales. Los clientes registrados a través del centro de llamadas también han generado un valor de tiempo de vida más elevado, que aquellos registrados a través de otros canales; no resulta sorprendente, puesto que son suscriptores con un elevado ARPU de Tigo.

Paso 3: Controlar continuamente la calidad de las ventas

“Este modelo depende de la calidad de las ventas”.

Paddy Partridge, Gerente de País, Bima Senegal

El modelo de Bima pone énfasis en la importancia de la calidad de las ventas, no solo la cantidad. La calidad de las ventas es fundamental por varias razones. En primer lugar, no es probable que los clientes que no entiendan totalmente el producto, cambien a la versión pagada del servicio y, si lo hacen, hay mayor probabilidad de que se produzca un lapso en la suscripción. En segundo lugar, puesto que Kiiray lleva la marca de Tigo, una interacción desagradable con un agente de Bima puede perjudicar a la reputación de Tigo. En tercer lugar, Tigo y Bima están utilizando estas interacciones de ventas para educar al público en general acerca de los beneficios del seguro. Una población bien versada en el seguro es una inversión que Tigo y Bima esperan que produzca futuros dividendos, cuando regresen a estos mismos clientes para venderles productos de seguros en el futuro.

¿Cómo garantiza Bima la calidad de las ventas? Un personal de control de calidad dedicado realiza un seguimiento entre los nuevos suscriptores para verificar la labor realizada por cada agente de ventas. De manera rotativa, el personal llama a 20 suscriptores recientes, inscritos por un agente particular. Dos miembros del personal preguntan a 120 clientes al día, lo que, a lo largo de un mes, genera una muestra representativa de los agentes de ventas de Tigo. Se pregunta a cada cliente acerca del producto Kiiray, para asegurarse de que el producto se explicó adecuadamente, incluyendo: 1) el precio del producto, 2) cómo se presenta un reclamo, 3) cómo se realizan las deducciones, 4) si se ha informado al beneficiario, y 5) el período de tiempo de la cobertura del seguro. El agente de ventas es a continuación puntuado en una escala de 1 a 3. Un agente que recibe demasiadas puntuaciones de “2” es capacitado nuevamente, seguido de un período de prueba. Si las puntuaciones no mejoran, se despide al agente.

Los resultados hasta el momento

A octubre de 2013, tan solo un año y medio después del lanzamiento, Tigo Kiiray ha registrado a un 13% de su base de GSM, de casi 3 millones de suscriptores. Más de la mitad de los suscriptores de Kiiray califican para cobertura de seguro en cualquier mes dado, pagando el monto mínimo requerido en la red de Tigo. Notablemente, alrededor del doble de estos suscriptores que califican optaron por la cobertura de prima de pago, con relación a los que solo tomaron la oferta gratuita.

¿Qué beneficios ha observado Tigo en este primer año? El Director Comercial de Tigo, José Escobar, afirma que Kiiray ha aportado ingresos directos mejores que los previstos y ha fortalecido la marca. El producto está encajando bien con la estrategia de marca de Tigo, cuyo objetivo es que los clientes experimenten el “Estilo de Vida Digital” que ofrece Tigo, con una gama de servicios a los que pueden acceder cómodamente a través de su teléfono móvil. Aunque sólo representan una fracción del negocio de telecomunicaciones principal de Tigo, los ingresos de Kiiray son comparables a los de otros servicios de VAS (servicios de valor agregado), tales como los tonos de llamada y el entretenimiento.

Fortalecido por el éxito de Kiiray, Tigo Senegal proyecta expandir su oferta de seguros en el futuro próximo con un producto de seguro de salud de pago, aprovechando la base de clientes de Kiiray como punto de partida.



Figura 5: Base de suscriptores de Tigo Kiiray, Octubre de 2013



PARTE 2

**SEGUROS COMO UNA
ESTRATEGIA DE
TELECOMUNICACIONES:
TELENOR Y MICROENSURE**

“Los seguros son el elemento que faltaba en lo que se refiere a la inclusión financiera”.

Ali Sattar - Vicepresidente de Servicios Financieros, Grupo Telenor

El Grupo Telenor, una compañía multinacional de telecomunicaciones que opera en 12 países europeos y asiáticos, tiene un firme compromiso con los servicios financieros en sus operaciones en mercados emergentes y cree que “los servicios financieros móviles se convertirán en el nuevo estándar”.¹¹

A través de sus servicios financieros móviles, Telenor ha suministrado servicios de pago, ahorro y remesas en unas pocas de sus operaciones en mercados emergentes. Sin embargo, el Grupo también considera el seguro como una parte importante de sus esfuerzos para promover la inclusión financiera.

Dado el deseo de Telenor de estimular la inclusión financiera y adoptar una posición estratégica en la cadena de valor del seguro, éste decidió invertir en un especialista en microseguros, MicroEnsure. El año pasado, Telenor y MicroEnsure establecieron una empresa conjunta, MicroEnsure Asia, para lanzar a escala ofertas de seguros para la base de clientes de Telenor en Asia. La empresa conjunta está gobernada independientemente, con representación en la junta directiva tanto de Telenor como de MicroEnsure.

La empresa conjunta lanzó su primer servicio de microseguro con Grameenphone en Bangladesh y luego se dirigió al mercado pakistaní, que presenta una baja penetración. Las primas de seguros en Pakistán representan sólo un 0,7% del PIB, muy por debajo del promedio asiático del 5,95 por ciento.¹²

11. <http://www.telenor.com/innovation/financial-services/>

12. <http://tribune.com.pk/story/536915/industry-to-create-awareness-on-benefits-of-insurance-cover/>

Telenor Pakistán: Buscando un hogar para el microseguro

Telenor es el segundo mayor operador móvil en Pakistán y comparte el compromiso a nivel de grupo con los servicios financieros. Para decidir dónde albergar este programa de microseguros, Telenor Pakistán sopesó dos opciones. Su servicio de dinero móvil Easypaisa es uno de los “Sprinters”¹³ de Dinero Móvil 2012 de GSMA, con más de 6 millones de usuarios mensuales, pero su base de GSM era incluso mayor, con 32 millones de suscriptores. ¿Incluiría seguros en su paquete de ofertas de servicios financieros a través de Easypaisa? ¿O sería mejor dirigirse a toda la base de GSM?

Telenor hizo ambas cosas, por diferentes razones. El último año Telenor lanzó Khushaal, un programa de ahorro y microseguro vinculado a Easypaisa.¹⁴ La inmensa mayoría de los 6 millones de usuarios activos mensuales de Easypaisa acceden al servicio en el mostrador o “over-the-counter”, realizando transacciones a través de un agente en lugar de hacerlo a través de una billetera móvil propia. Telenor deseaba que Easypaisa estimulara la adopción de la billetera móvil, para que pudiera ofrecer una gama más amplia de servicios financieros y vio la oferta de microseguros como un posible incentivo para convertir a los usuarios “over-the-counter” en usuarios de billetera. Para Easypaisa, el beneficio de Khushaal está en ser una herramienta de inscripción de billeteras móviles.

Por su diseño, sin embargo, Khushaal tan solo puede atraer a una fracción de la base de GSM de Telenor. No todos los suscriptores de GSM de Telenor utilizan Easypaisa y solamente una parte de dichos clientes tienen una billetera móvil de Easypaisa. Telenor consideró que había espacio para dos productos de seguros en Pakistán. En noviembre de 2013, Telenor y MicroEnsure lanzaron Talkshawk Mohafiz, otro producto de seguro de vida gratuito, vinculado al gasto general de un suscriptor en la red de Telenor.¹⁵ Los suscriptores que gastan 200 rupias (US\$1,90) al mes en la red de Telenor— un monto aproximadamente igual al ARPU promedio de Telenor — reciben por lo menos 20.000 rupias (US\$190) en cobertura gratuita de seguro de vida. Telenor espera que el producto desarrolle la fidelidad en un mercado de telecomunicaciones altamente competitivo, con seis operadores móviles.

¿Hay un conflicto entre estos dos canales de seguros? Roar Bjærum, Jefe de Easypaisa, considera que son complementarios. Khushaal tiene como objetivo captar usuarios de la billetera móvil de Easypaisa, mientras que Talkshawk Mohafiz se dirige a la reducción del cambio de operador y a los incrementos en el ARPU dentro de la base de GSM. La escala de los productos es también completamente distinta. La cobertura para el producto de GSM empieza con un gasto mensual de 200 rupias (US\$1,90), pero Khushaal requiere 10 veces eso — un saldo mensual promedio de 2.000 rupias (US\$19) en la billetera móvil. La cobertura de seguro es, de manera correspondiente, alrededor de 10 veces mayor para Khushaal, de Easypaisa, en comparación con Talkshawk Mohafiz. Talkshawk Mohafiz es para un suscriptor típico de Telenor, mientras que Khushaal proporciona premios especiales a los clientes activos con la billetera móvil.

13. Los servicios de dinero móvil de más rápido crecimiento en el mundo, tal y como lo reveló la Encuesta de Adopción de Dinero Móvil 2012 de GSMA.

14. Aquellas personas interesadas en aprender más acerca del servicio de dinero móvil Easypaisa de Telenor, en Pakistán, y del modelo híbrido over-the-counter y de billetera móvil, deben leer el caso de estudio 2013 de MMU: “Easypaisa: Innovación del Dinero Móvil en Pakistán”, de Yasmina McCarty.

15. Se pueden hallar detalles específicos sobre el producto Talkshawk Mohafiz en: <http://www.telenor.com.pk/talkshawk-utility/talkshawk-mohafiz>. Pueden hallarse detalles sobre Khushaal en: <http://www.easypaisa.com.pk/index.php/en/services/khushaalbeema>.

COMPONENTE	EASYPAlSA KHUSHAAL – SEGURO VINCULADO A SALDOS DE DINERO MÓVIL	TALKSHAWK MOHAFIZ – SEGURO VINCULADO A GASTO DE GSM
Requisitos mínimos para la cobertura	2.000 rupias (US\$19) de saldo mensual promedio en cuenta de Khushaal	200 rupias (US\$1,90) de gasto mensual en la red Telenor
Cobertura mínima	100.000 rupias (US\$950)	20.000 rupias (US\$190)
Cobertura máxima	1 millón de rupias (US\$9.500) y 5.000 rupias (US\$47) al mes durante 5 años	100.000 rupias (US\$950)
Canal principal de ventas	Centro de llamadas salientes	Centro de llamadas salientes, autoinscripción, ubicaciones de centros de servicios
Base objetivo actual	400.000 usuarios de billetera móvil	32 millones de suscriptores de GSM
Objetivo del servicio	Inscribir a usuarios de billetera móvil	Reducir el cambio de operador e incrementar el ARPU en la base de GSM

Figura 6: Comparación de dos ofertas de seguros de Telenor Pakistán¹⁶

16. Cobertura mínima y máxima por muerte accidental. Los montos de cobertura son inferiores por muerte natural.

Una estrategia de producto en evolución: De gratis a “freemium” (y más allá)

“Los clientes estarán dispuestos a pagar, pero sólo después de ver cómo funciona el producto”.

Irfan Khan, Director de Mercadeo, Telenor Pakistán

■ Por qué lanzar un producto completamente gratuito? Telenor y MicroEnsure están sentando las bases para un mercado de seguros que no existía anteriormente. Richard Leftley, Director Ejecutivo de MicroEnsure, considera que el lanzamiento con un producto de pago no solo se dirigiría al 2% estimado de la población que ya compra y entiende el seguro. Al suministrar un producto gratuito, con barreras de entrada extremadamente bajas (nada más que un comando USSD), están aumentando una base de clientes potenciales de seguros. El Sr. Leftley denomina este enfoque como “poner las máquinas a andar”.

Telenor y MicroEnsure proyectan, con el tiempo, migrar de un modelo gratuito a uno “freemium” en el que los clientes puedan pagar por las adiciones a su póliza. Una mayor cobertura, agregar a miembros de la familia y otros productos, tales como seguro de salud, de propiedad y de teléfono móvil, son todas posibilidades. Una vez que Talkshawk Mohafiz haya inscrito a un número suficiente de suscriptores, la siguiente tarea consistirá en convertirlos en usuarios de ofertas de pago.

Telenor y MicroEnsure consideran que cualquier producto gratuito de introducción debe ofrecer simplicidad y ninguna dificultad en absoluto, para atraer a una base de suscriptores potencialmente escéptica. Una vez que los clientes sean instruidos en los beneficios del seguro, Telenor y MicroEnsure podrán introducir ofertas más complejas, con mayores barreras para la entrada.

Tempranos resultados prometedores

Aprovechando su base de clientes integrada, de 32 millones, Talkshawk Mohafiz (el producto de GSM) se apresuró para llegar hasta casi 400.000 suscriptores en sus dos primeros meses de operación. Telenor ha logrado captar suscriptores a través de algunos canales distintos, que incluyen un centro de llamadas salientes, sus mayores tiendas minoristas y, sorprendentemente, la autoinscripción. Los clientes han respondido a los anuncios en televisión y a los envíos masivos de SMS, inscribiéndose ellos mismos a través de un sencillo menú USSD. Irfan Khan, Director de Mercadeo de Telenor Pakistán, afirma que los resultados han excedido sus expectativas. A continuación se centrarán en el lanzamiento en escala del producto a un mayor número de minoristas y en la expansión de la funcionalidad del mismo.



Conclusión: Lecciones y preguntas para la industria móvil

Lecciones para nuevos operadores de microseguros móviles

¿Qué consejo podría ofrecer un pionero en el microseguro móvil a un nuevo participante en el mercado? Esto es lo que están diciendo algunos de ellos:

🕒

“LOS PRINCIPALES EJECUTIVOS DEBEN CREER EN EL PRODUCTO PARA QUE FUNCIONE”

JOSE ESCOBAR
DIRECTOR COMERCIAL, TIGO SENEGAL

🕒

“ASOCIARSE CON ALGUIEN QUE LO HAYA HECHO ANTES”

ROAR BJ/ERUM
DIRECTOR DE EASYPAlSA, TELENOR PAKISTÁN

🕒

“ADQUIRIR UN SEGURO DEBE SER TAN FÁCIL COMO COMPRAR UN TONO DE LLAMADA”

RICHARD LEFTLEY
DIRECTOR EJECUTIVO, MICROENSURE

🕒

“LA SIMPLICIDAD DEL PRODUCTO Y UNOS AGENTES BIEN CAPACITADOS SON LA CLAVE”

PADDY PARTRIDGE
GERENTE DE PAÍS, BIMA SENEGAL

Las organizaciones que estén considerando una empresa de microseguros móviles, podrían aprovechar las siguientes lecciones de las experiencias de Tigo Senegal y Telenor Pakistán:

1. **Comenzar con un producto radicalmente sencillo.** Aplicar el diseño de un producto del sector financiero formal podría no funcionar para los nuevos clientes de seguros, que no están familiarizados con las características típicas del producto. La sencillez puede ser más importante que la flexibilidad o la funcionalidad.
2. **El seguro no se vende por sí mismo.** Bima dedica la inmensa mayoría de su inversión en Senegal a un equipo de ventas dedicado, integrado por agentes de seguros itinerantes y del centro de llamadas. Cada póliza de seguro se vende a través de una interacción personal con el cliente, encargándose el agente de ventas de explicar los beneficios a los clientes que no están familiarizados con los seguros y que a veces son escépticos respecto a los mismos.
3. **La calidad de la venta es primordial.** Una póliza de seguros es una relación a largo plazo entre un cliente y un proveedor, en lugar de una transacción de una sola vez. La calidad de la venta inicial determina el valor futuro de la relación.

4. **Los socios expertos pueden acelerar el éxito.** Tanto Tigo como Telenor han optado por una alianza de iguales con sus socios de operaciones, Bima y MicroEnsure. Los socios han importado modelos probados de otros mercados y conocimientos operativos para lograr que los servicios despeguen rápidamente.
5. **Los ingresos directos llevan un tiempo.** Tigo y Telenor han decidido ambos ofrecer seguros gratuitos, vinculados a la lealtad a la red de telecomunicaciones. Hoy en día los márgenes pueden ser estrechos y los beneficios indirectos, pero están contando con estimular la demanda futura de adiciones de pago y otros productos.

¿Lecciones más amplias para la industria de servicios financieros móviles?

Por supuesto que no todo operador móvil lanzará un programa de microseguro móvil. Sin embargo, podrían estar interesados en si las lecciones tempranas del microseguro se extienden a otros productos financieros. ¿Podría beneficiarse un producto de ahorro de un esfuerzo similar de amplias ventas por parte de los agentes comerciales y de un enfoque incesante hacia la calidad de las ventas? ¿Pueden los socios expertos acelerar el éxito en áreas con las que los operadores móviles podrían no estar familiarizados, tales como el comercio electrónico? ¿Superará la sencillez del producto a la flexibilidad, en lo que se refiere al crédito suministrado a través del canal móvil?

¿Es sostenible el modelo basado en la lealtad? Escenarios para el microseguro móvil

Una importante pregunta sin respuesta que afronta la joven industria del microseguro móvil es si el modelo de lealtad, donde la cobertura de seguro está vinculada al uso de las telecomunicaciones, será financieramente sostenible a largo plazo. Tanto Bima como MicroEnsure consideran que existen beneficios demostrables a corto plazo, de ARPU y lealtad al operador, para ofrecer cierto nivel de cobertura gratuita. MicroEnsure estima que los operadores móviles suelen pagar menos del 3% de ARPU en costos de evaluación de riesgos al socio del seguro por los clientes inscritos y generan por lo menos un 10% de incremento en ARPU y reducción del cambio de operador (sin embargo, estas cifras varían según el mercado). Bima ha llevado a cabo encuestas a clientes que muestran que el seguro es un mayor estímulo de la lealtad a los operadores móviles, que otros productos comparables de VAS.

Un supuesto para la industria del microseguro móvil es que estos beneficios de lealtad demuestren persistir indefinidamente. En este caso, los programas de microseguros móviles, liderados por operadores móviles, pueden justificarse a sí mismos sólo sobre esta base. Pero, ¿qué sucede si el beneficio de lealtad en realidad se erosiona con el tiempo? Dos profesionales de los microseguros suministran otro pronóstico para el microseguro móvil: una evolución desde un modelo basado en la lealtad a uno basado en los puros ingresos.

Richard Leftley, Director Ejecutivo de MicroEnsure, ha observado el beneficio de lealtad al MNO a corto plazo, suministrado por el microseguro móvil. Sin embargo, no considera que la rentabilidad de los programas basados en la pura lealtad se pueda mantener a largo plazo. Él concluye que, a medida que los clientes se familiaricen más con el seguro y las ofertas competitivas entren en el mercado, los beneficios de lealtad disminuirán gradualmente. Un programa de microseguros debe evolucionar al mismo tiempo que se producen estos cambios en el mercado y justificarse a sí mismo, en último término, a través de la contribución a los ingresos directos.

Gustaf Agartson, Director Ejecutivo de Bima, considera que aunque los productos de lealtad como los utilizados en Senegal deben ser aún económicamente sostenibles, suministrando márgenes positivos a todas las partes, el objetivo final será una sólida oferta de pago. Al igual que el Sr. Leftley, predice una migración gradual alejándose de las pólizas que vinculan la cobertura con la lealtad al MNO y dirigiéndose hacia un paquete de productos de pago autosostenibles.

¿Podrán los operadores generar suficientes ingresos directos de estos clientes de seguros captados recientemente, para justificar estos programas? Al estar estos servicios pioneros tan solo en sus primeros años de operación, es probablemente demasiado pronto para saberlo. Los profesionales de los servicios financieros móviles desearán vigilar de cerca estas historias.



Para mayor información, sírvase ponerse en contacto con:
mmu@gsma.com
GSMA London Office
T +44 (0) 20 7356 0600

BILL & MELINDA
GATES *foundation*



 OMIDYAR NETWORK™