



UNDP Insurance  
and Risk Finance  
Facility



# EL >>>>>>>>>> NAVEGADOR DE LOS SEGUROS INCLUSIVOS

Guía para diseñar  
productos y mercados  
de seguros inclusivos



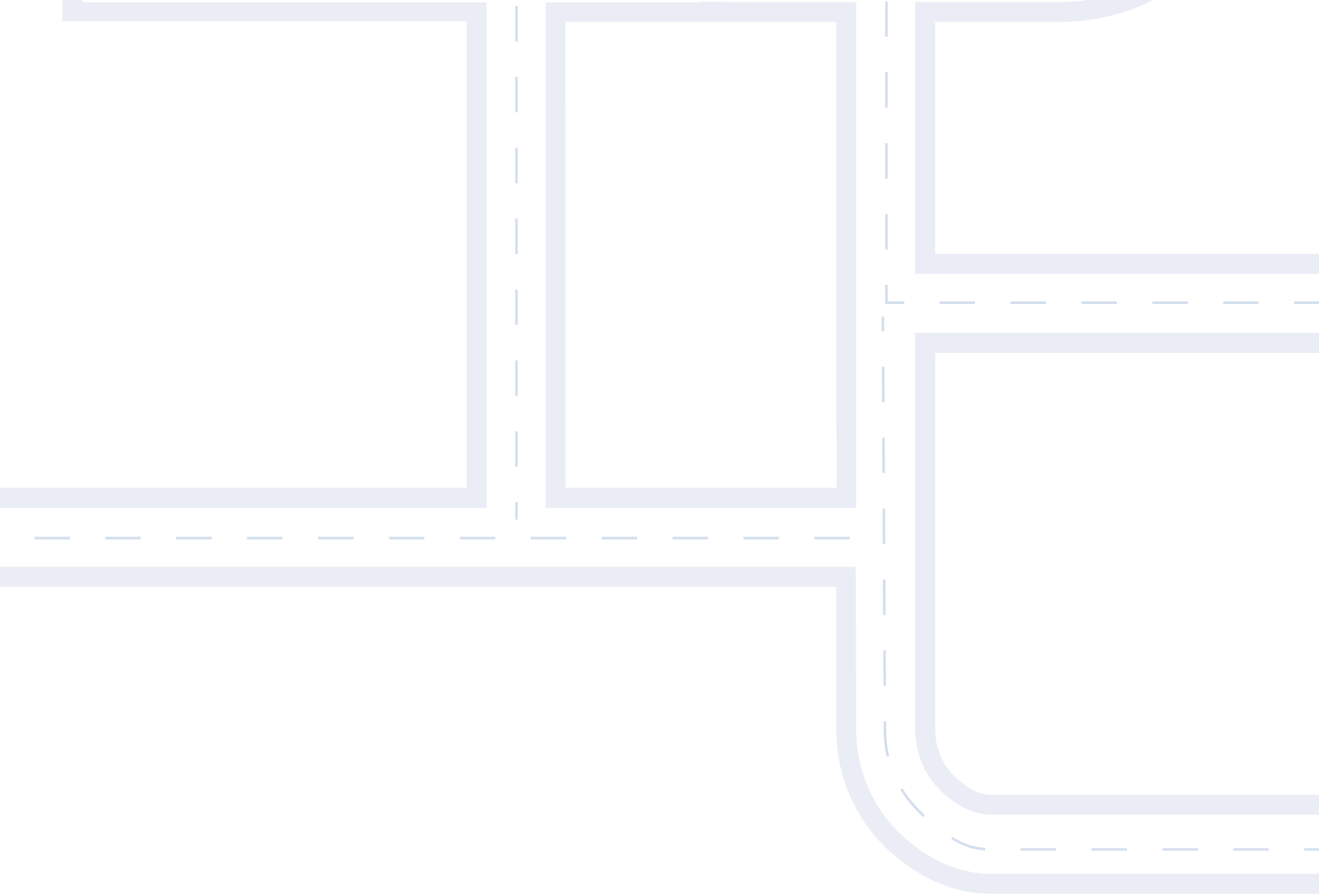




**EL** >>>>>>>>>>

# **NAVEGADOR DE LOS SEGUROS INCLUSIVOS**

Guía para diseñar  
productos y mercados  
de seguros inclusivos



# Índice



## **Apartado i** **10** **Uso del Navegador y preparación para el trabajo**

i.i. Uso del navegador	11
i.ii. Rutas para desarrollar y mejorar productos de seguros inclusivos	13
i.iii. Creación de un grupo de trabajo	23
i.iv. El reconocimiento de los prejuicios -internos es fundamental para desarrollar unA iniciativa de seguros inclusivos	24
Lista de comprobación del apartado i: Preparación para el trabajo	28

## **Apartado 1** **29** **Estudio de mercado**

1.1. ¿Quién realiza el estudio de mercado?	30
1.2. Planteamiento de hipótesis y elaboración de preguntas de investigación	32
1.3. Definición de segmentos, tipologías o perfiles de clientes	35
1.4. Fuentes de datos internos	40
1.5. Fuentes de datos externos	43
1.6. Reunión de nuevos datos	45
1.6.1. Segmentación desde cero: segmentación ascendente	46
1.6.2. Creación de un proceso de reunión de datos e instrumentos	51
1.6.3. Reunión de datos	54
1.6.4. Estrategias de muestreo	63
1.6.5. Mejores prácticas: respeto de los participantes y protección de datos	65
1.6.6. Trabajos sobre el terreno: reunión de datos	66
1.7. Análisis de sus datos	69
Lista de comprobación del apartado 1: Estudio de mercado	70

## **Apartado 2** **72** **Diseño de productos y procesos**

2.1. Talleres de creación de prototipos y diseño	74
2.2. Canales de distribución	77
2.2.1. Asociación con los canales de distribución	77
2.3. Fijación del precio de su producto	79
2.4. Pruebas de prototipos	80
2.5. Desarrollo del producto final	82
Lista de comprobación del apartado 2: Diseño de productos y procesos	84

## **Apartado 3** **85** **Venta del producto: diseño de una estrategia de mercado a partir de los resultados de la investigación**

3.1. ¿A quién vende?	89
3.2. Definir el “qué”: la propuesta de valor	90
3.3. ¿Dónde ofrecerá el producto? Definición de la distribución y las asociaciones	90
3.4. Cómo comunicarse con los clientes de manera eficaz	93
3.5. Distribución: cómo formar y motivar al personal de ventas	95
3.5.1. ¿Quién recibirá la formación?	95
3.5.2. ¿Cómo formará?	95
3.5.3. ¿En qué materias ofrecerá formación?	96
3.5.4. Comisiones y otros incentivos	97
3.5.5. Renovaciones	101
Lista de comprobación del apartado 3: Venta del producto	102

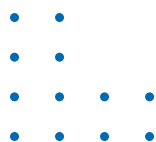
## **Apartado 4** **103** **Mantenimiento del producto**

4.1. Mantenimiento posventa	106
4.1.1. Atención al cliente	106
4.2. Gestión de las reclamaciones	109
4.3. Monitorización de la ejecución frente a los objetivos	112
4.3.1. Monitorización de los indicadores financieros	112
4.3.2. Monitorización de la experiencia del cliente	113
4.4. Actualización de los procesos de formación y repaso	116
Lista de comprobación del apartado 4: Mantenimiento del producto	117
El conjunto de herramientas: recursos para realizar estudios de mercado	118



## Lista de figuras

Figura I. Proceso de desarrollo de productos utilizado por Crezcamos S.A.	20
Figura II. Principales herramientas y canales de venta utilizados por Crezcamos S.A.	21
Figura III. Método de APA para crear un nuevo producto	22
Figura IV. Un hogar habitual de Mandiri Bank	37
Figura V. Prototipo de clientes de Britam	38
Figura VI. Matriz de datos de clientes de Fasecolda	45
Figura VII. Características demográficas de los clientes habituales	47
Figura VIII. Análisis detallado de las características demográficas de los clientes habituales	48
Figura IX. Riesgos e intereses de los clientes habituales	49
Figura X. Enfoque comercial para clientes habituales	49
Figura XI. Ejemplo de un tablero Miro	77
Figura XII. Prototipo de tarjetas de AXA Mandiri	83
Figura XIII. El proceso de distribución de los seguros inclusivos	92
Figura XIV. El producto Hello Protect de Democrance, AXA y Hello Paisa	93
Figura XV. Análisis de las actividades de comercialización estandarizadas	99
Figura XVI. Mujeres aseguradas por Aseguradora Rural y Banrural entre 2012 y 2021	108
Figura XVII. Indicadores clave del desempeño de Microfact	113
Figura XVIII. Inscripciones de Britam y KTDA, 2007-2017	115





## Lista de estudios de casos

Estudio de caso 1. Uso de la ruta naranja 1: el caso de Crezcamos S.A. en Colombia	19
Estudio de caso 2. Uso de la ruta verde 2: el caso de APA Insurance en Kenya	21
Estudio de caso 3. Enfoque centrado en el cliente: escuchar a líderes inspiradores	27
Estudio de caso 4. Planteamiento de una hipótesis: el caso de la Fundación PROFIN en el Estado Plurinacional de Bolivia	32
Estudio de caso 5. Definición de los prototipos de clientes a través de grupos focales: el caso de AXA Mandiri Bank, Indonesia	36
Estudio de caso 6. Uso de los prototipos comportamentales de los clientes para diseñar una estrategia de productos de seguros inclusivos centrada en el cliente: el caso de Britam en Kenya	38
Estudio de caso 7. Uso de datos internos para el desarrollo de productos: el caso de LOLC en Camboya.	42
Estudio de caso 8. Uso de datos externos: el caso de Fasecolda en Colombia	45
Estudio de caso 9. Aprovechamiento de los conocimientos de los asociados: el caso de Pioneer Life en Filipinas	46
Estudio de caso 10. Encuestas telefónicas para conocer mejor a los clientes: el caso de MAPFRE Colombia y Bancamía	56
Estudio de caso 11. Comprensión de los obstáculos para la demanda de los clientes: el caso de AXA Mandiri, Indonesia	61
Estudio de caso 12. Diseño y creación de prototipos de productos: el caso de Pioneer Life en Filipinas	82
Estudio de caso 13. Pruebas de prototipos de productos con clientes: el caso de AXA Mandiri, Indonesia	83
Estudio de caso 14. Uso de los seguros para incentivar la adopción de las fintech: el caso de Noahui Soluciones en México	91
Estudio de caso 15. Integración de múltiples asociados en una plataforma de seguros: el caso de Democrance en los Emiratos Árabes Unidos	92
Estudio de caso 16. Incentivación de las renovaciones voluntarias: el caso de Compartamos Banco en México	98
Estudio de caso 17. Aprovechamiento de la asistencia posventa y las llamadas de bienvenida: el caso de Aseguradora Rural en Guatemala	107
Estudio de caso 18. Afrontamiento del fracaso de la asistencia posventa: el caso de Econet, First Mutual Life y TrustCo en Zimbabue	108
Estudio de caso 19. Comprensión del motivo por el cual el pago de reclamaciones es la parte más importante de una iniciativa de seguros inclusivos: el caso de Pioneer Life en Filipinas	111
Estudio de caso 20. Revisión de un producto con información cualitativa: el caso de Britam y KTDA en Kenya	115

## Lista de siglas

<b>A2ii</b>	Access to Insurance Initiative
<b>B2B</b>	Negocio a negocio
<b>CGAP</b>	Consultative Group to Assist the Poor
<b>FIDA</b>	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>IRFF</b>	Insurance Risk and Finance Facility
<b>MILK</b>	Proyecto Microinsurance Learning and Knowledge
<b>NPS</b>	Puntuaciones netas de los promotores
<b>PACE</b>	Producto, Acceso, Costo y Experiencia
<b>RICE</b>	Alcance, impacto, confianza y esfuerzo
<b>SaaS</b>	Software como servicio
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo





## Agradecimientos

El PNUD agradece el tiempo y el esfuerzo dedicados por quienes han participado en la elaboración de esta publicación.

Esta publicación ha sido elaborada bajo la dirección técnica de Miguel Solana, Especialista en Seguros del Insurance Risk and Finance Facility del PNUD. La autora de la publicación es Barbara Magnoni, Presidenta de EA Consultants y Profesora Adjunta de la Escuela de Asuntos Internacionales y Públicos de la Universidad de Columbia.

Agradecemos las contribuciones realizadas por colegas de muchas organizaciones del sector, sin cuyos esfuerzos esta publicación no habría sido posible. En la elaboración del diagnóstico hemos contado con la ayuda de Ahila Devi (Fundación Dhan); Supahrna Gajanayake (LOLC Camboya); George Kesselman (Insurtech Asia Association); James Kiumbe (Jubilee Health Insurance); Raúl Monroy (SBS); Nicolas Morales (Microinsurance Network); Sara Orozco (Microinsurance Network); Ximena Jauregui Paz (Fundación PROFIN); y Nataly Paola Galán Pérez (Fasecolda). Otras personas que contribuyeron a nuestros estudios de casos, así como al diagnóstico fueron las siguientes: Diana Ángel (MAPFRE); Lorenzo Chan (Pioneer Inc); Michelle Grosso (Democrance); John Kamau (APA Insurance); Eric Pacheco (Fundación PROFIN); Ban Phalleng (LOLC Camboya); y Mabyr Valderrama Villabona (Fasecolda). Por sus útiles reacciones a los borradores y los estudios de casos, damos las gracias a Lorenzo Chan; James Kiumbe; Maria Luisa Montalvo (EA Consultants); Laura Rosado (AXA); Saurabh Sharma (Britam); y Danielle Sobol (EA Consultants).

La publicación ha contado con el examen de Lauren Carter, Subdirectora del IRFF y Especialista en Inversiones de Seguros, y Jan Kellett, Jefe de Equipo del IRFF. Gracias al Especialista en Comunicaciones del IRFF, Lothar Mikulla, por coordinar la publicación, así como a Justine Doody por la edición de los originales y a Human Design Studios Ltd., Pakistán, por el diseño.

Supported by the



Federal Ministry  
for Economic Cooperation  
and Development



## **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)**

El PNUD es el principal organismo de las Naciones Unidas dedicado a poner fin a la injusticia de la pobreza, la desigualdad y el cambio climático. Por medio de nuestro trabajo con una extensa red de expertos y aliados en 170 países, ayudamos a las naciones a construir soluciones integradas y duraderas para las personas y el planeta. Obtenga más información en <https://www.undp.org/es> o síganos en @UNDP

## **Insurance Risk and Finance Facility del PNUD**

El Insurance Risk and Finance Facility (IRFF) forma parte del Sustainable Finance Hub del PNUD y es una iniciativa emblemática especializada en la financiación de seguros y riesgos. El IRFF gestiona la representación mundial del PNUD en el ámbito de los seguros. Se trata de una ventanilla única de soluciones innovadoras para las oficinas en los países del PNUD, los países donde se ejecutan programas y los asociados. Esto incluye cuestiones relacionadas con la financiación de seguros y riesgos, el establecimiento de contactos, el desarrollo de asociaciones, las políticas y directrices, la asistencia técnica, la ejecución de proyectos, la creación de capacidades y las oportunidades de financiación. Para obtener más información, visite [irff.undp.org](http://irff.undp.org)

## **Sustainable Finance Hub del PNUD**

La financiación de los ODS es uno de los cuatro elementos de la función integradora de los ODS que desempeña el PNUD y es un factor transversal que favorece el éxito de todas las esferas temáticas de trabajo del PNUD. El PNUD, que cuenta con una larga trayectoria de trabajo en finanzas públicas y desarrollo del sector privado, a través del Sustainable Finance Hub, en colaboración con sus asociados, ayuda a los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y la filantropía a movilizar y adaptar los flujos públicos y privados de financiación según los ODS y las prioridades nacionales en diferentes contextos de desarrollo, incluidos los países en situación de fragilidad o conflicto y los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo.

Las opiniones expresadas en la presente publicación pertenecen a sus autores y no representan necesariamente la postura de las Naciones Unidas, incluido el PNUD, ni la de sus Estados Miembros.

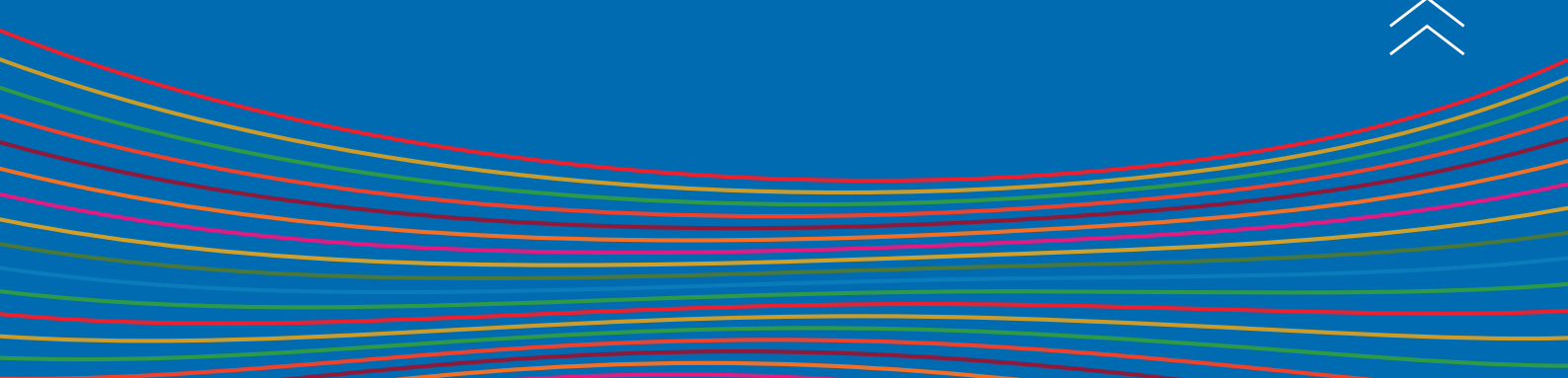
Copyright © PNUD 2023. Todos los derechos reservados. One United Nations Plaza, NUEVA YORK, NY 10017, ESTADOS UNIDOS





# **Apartado i**

## Uso del Navegador y preparación para el trabajo



# Apartado i. Uso del Navegador y preparación para el trabajo

## i.i. Uso del Navegador

El Insurance Risk and Finance Facility (IRFF) del PNUD ha desarrollado este Navegador para responder a las necesidades de las aseguradoras, los canales de distribución y otras partes interesadas que planean desarrollar productos y mercados de seguros inclusivos. Empezar de cero en este mercado puede ser desalentador y costoso, así como requerir mucho tiempo. Para facilitar el proceso, este Navegador aprovecha las lecciones aprendidas por los expertos a lo largo del último decenio y las condensa en aplicaciones prácticas que pueden utilizar los profesionales con distintos grados de experiencia en métodos de investigación y seguros inclusivos.

Los seguros son una herramienta para gestionar los riesgos imprevistos que pueden afectar a la seguridad y la salud financieras. Puede proteger a las empresas y explotaciones agrícolas de los clientes, sin mencionar sus vidas y su salud, frente al clima, los desastres y los acontecimientos imprevistos de la vida. El cambio climático, en particular, ha agravado los riesgos, lo que ha generado una necesidad urgente de ampliar los seguros a la mayoría de la población mundial. Los seguros desempeñan un papel fundamental en el fomento de la inclusión financiera, pues ayudan a proteger la vida, la salud y los activos de la mayoría de la población frente a estos riesgos crecientes.

Los seguros inclusivos representan una oportunidad para las aseguradoras: pueden ayudarles a ampliar y diversificar su modelo de negocio para llegar a segmentos de mercado que actualmente están excluidos o subatendidos. Además, puede reforzar los modelos de negocio de terceros que tienen un sólido acceso de distribución a amplios segmentos de la población, lo que les permite aumentar y diversificar sus ingresos, al tiempo que mejoran su propuesta de valor.

Este Navegador ofrece recursos para ayudarle a usted y a su organización a desarrollar o reforzar un enfoque con respecto a los seguros inclusivos centrado en el cliente. Se basa en la premisa de que los productos y procesos centrados en el cliente pueden crear de manera satisfactoria un mercado sostenible en el que los clientes comprendan y perciban el valor de los productos de seguros, y sean capaces de materializar ese valor. Solo así podrá el sector de los seguros ganarse la confianza de los nuevos clientes y garantizar su interés constante en el uso de productos de seguros para gestionar sus riesgos, así como su compromiso con este uso. A medida que vaya revisando este Navegador, aprenderá a crear, comunicar y ofrecer este valor a los clientes a los que no suelen dirigirse los productos de seguros tradicionales. Teniendo esto en cuenta, el Navegador ofrece orientaciones sobre cómo garantizar que sus enfoques sean inclusivos, empáticos y respetuosos de las diferencias.

El Navegador abarca todo el proceso de desarrollo de los productos, desde su diseño hasta su venta y mantenimiento. A lo largo del documento encontrará herramientas, ejemplos de estudios de casos y recursos para la puesta en marcha de métodos y procesos. Algunos de los métodos de investigación analizados también se utilizan





en contextos ajenos a los seguros inclusivos y, en estos casos, el Navegador ofrece ejemplos específicos de su aplicación en el ámbito de los seguros.

El Navegador está pensado para que lo utilicen diversos profesionales que trabajan con empresas y canales de distribución de seguros o dentro de estos. Tanto los directivos como los equipos de trabajo pueden utilizar este documento como herramienta. En él se ofrecen medidas prácticas, ejemplos y listas de comprobación para llevar a cabo un seguimiento de los avances.

Para los directivos, cada apartado comienza con un **resumen para directivos** incluido en recuadros amarillos. Este apartado está pensado para directivos ocupados que quizá no tengan tiempo de revisar todo el contenido, pero que necesitan la información suficiente para entender en qué están trabajando sus equipos. Tanto los directivos como los equipos de trabajo también se beneficiarán del examen de los estudios de casos, que aparecen también en recuadros amarillos en este documento, los cuales muestran las formas en las que los operadores locales han aplicado algunas de las herramientas. Para monitorear los avances del personal, los directivos pueden utilizar las listas de comprobación que aparecen al final de cada apartado para solicitar actualizaciones del personal y realizar un seguimiento de los avances.

El contenido de este Navegador es rico y extenso. No está pensado para leerse en orden, sino para servir como recurso para los usuarios en las distintas fases de la provisión de seguros inclusivos. Para facilitar su navegación, ofrece rutas específicas para usuarios que se encuentran en distintas fases de distribución de productos de seguros inclusivos. Puede seguir cada ruta de forma directa, si se ajusta a sus necesidades organizativas, o puede crear su propia trayectoria a través del Navegador, mediante el examen de esta introducción y el índice y mediante la selección de las herramientas más pertinentes para sus necesidades.

Si todavía no se ha familiarizado con los seguros inclusivos, es probable que todo el documento le resulte útil y, si es así, puede limitarse a leer el Navegador de principio a fin. Si busca ayuda específica, por ejemplo con la estrategia de ventas o comercialización, este Navegador se ha desarrollado de modo que cada apartado pueda utilizarse de forma aislada. Puede utilizar las pestañas laterales para consultar de manera rápida el recurso que necesite y en todo el documento encontrará enlaces que le permitirán acceder de forma directa a recursos específicos. El Conjunto de herramientas está concebido para que pueda profundizar en cualquier herramienta o método que le interese.

Esperamos que este Navegador le ayude a usted y a su organización a abrir nuevos mercados y a desarrollar productos que lleguen a nuevos segmentos de mercado que puedan beneficiarse de una mejor protección contra los riesgos. Disfrute del recorrido.

## i.ii. Rutas para desarrollar y mejorar los productos de seguros inclusivos

**Resumen para directivos:** En el apartado i, su equipo aprenderá a utilizar este Navegador y se preparará para desarrollar y ofrecer productos de seguros inclusivos. Piense en ello como una ruta que seguirá su equipo y tenga en cuenta que no todas las personas deben seguir el mismo camino para lograr el resultado deseado. El mercado y el contexto institucional son importantes, al igual que los objetivos de su institución. Por ejemplo: ¿Pretende crear un nuevo mercado en su contexto local o en su mercado predominan los seguros inclusivos? ¿Está desarrollando un nuevo producto o planea evaluar una oferta existente para mejorar su impacto, aceptación o reclamaciones? ¿Tiene su institución experiencia al respecto y, en caso afirmativo, cuál exactamente? Este Navegador le propone cuatro rutas que debe seguir para alcanzar sus objetivos. Elija primero una ruta y se conducirá a su equipo a los apartados de este Navegador que se aplican a esa ruta.

En este apartado, también tratamos otros primeros pasos importantes para usted y su equipo. En primer lugar, defina a los miembros de su equipo y cree un grupo de trabajo interno que impulse, ejecute y apoye su proceso. Este grupo debe ser multifuncional, con representantes de las funciones comerciales, operativas, financieras, de comercialización y de tecnologías de la información de su organización. También puede incluir a sus asociados. Una vez que su equipo esté en marcha, asegúrese de que entienden que tendrán que utilizar enfoques centrados en el cliente si quieren desarrollar productos y procesos que sean innovadores, nuevos y aporten valor a los clientes finales. La atención en el cliente es fundamental a la hora de diseñar o mejorar productos y servicios, para que los clientes entiendan, perciban y obtengan un buen valor de los productos que compran. En este apartado hablamos sobre la importancia de adoptar un enfoque centrado en el cliente. Para ello, hay que tener en cuenta el conocimiento que tiene el equipo del mercado al que está dirigido y sus necesidades. Esto puede ser muy útil para formular hipótesis.

Este Navegador subraya que las necesidades insatisfechas y los mercados subatendidos pueden descubrirse mediante un proceso inclusivo en el que participen los clientes y las personas más cercanas a ellos. Es posible que las aseguradoras no lleguen a todos los segmentos de mercado del país porque no sepan cómo llegar a ellos, o incluso cómo detectar los segmentos inexplorados. En parte, esto puede deberse a que las aseguradoras y sus equipos están muy alejados del cliente final y tienen una experiencia limitada con respecto al proceso de desarrollo de los productos que satisfagan sus necesidades. Para solucionar esta situación, hay que reconocer los prejuicios internos que pueda tener el equipo y asegurarse de que no influyan en los resultados de la investigación ni en el diseño del producto.





Existen múltiples rutas para desarrollar, crear prototipos y ampliar un proyecto de seguros inclusivos. El desarrollo de un producto centrado en el cliente no empieza con un análisis de los productos actuales de la competencia, sino con la comprensión de las necesidades y los comportamientos de sus clientes objetivo. Para lograrlo, su organización tendrá que adoptar nuevos enfoques que le ayuden a ver el mercado de forma diferente. Este Navegador le ayudará, pues le ofrecerá diferentes rutas que se adapten a sus necesidades y experiencia. La mejor ruta para su organización dependerá de lo avanzado que esté el proceso y de lo bien que conozca su mercado, así como de sus plazos y recursos. Independientemente del lugar en el que se encuentre, el Navegador le orientará en todas las etapas del proceso. A continuación se describen algunas rutas que han dado buenos resultados y, a lo largo de todo el Navegador, verá atajos que le ayudarán a mantenerse en la ruta que haya seleccionado. Examine las opciones que aparecen a continuación antes de empezar... y disfrute del viaje.

**Ruta 1:**    **La ruta naranja**  
El proceso completo



**Ruta 2:**    **La ruta verde**  
Reunión de nuevos datos con personal interno y canales de distribución, pruebas sólidas de prototipos



**Ruta 3:**    **La ruta azul**  
Desarrollo flexible de productos y pruebas de prototipos para determinar la sensibilidad al precio



**Ruta 4:**    **La ruta violeta**  
Grupos focales con clientes y trazado del recorrido de los clientes





## Ruta 1: la ruta naranja

### El proceso completo

El proceso completo de estudio de mercado y desarrollo de productos es ideal si se encuentra en un mercado relativamente poco desarrollado en el que puede beneficiarse de un estudio de mercado en profundidad, y si dispone del tiempo y los recursos adecuados. En este escenario, es probable que tenga que reunir nuevos datos y perspectivas sobre sus clientes potenciales y sobre los segmentos específicos en los que se agrupan. Este proceso puede ofrecer a su organización la ventaja de ser la primera en actuar y puede ser muy útil para enmarcar su planteamiento.

### Apartado 1

**Los estudios de mercado** implican la recogida de datos de fuentes internas y externas, así como de datos sobre los clientes y los canales de distribución. Definirá los segmentos, las tipologías o los perfiles de clientes que le ayudarán a dirigir los productos y la distribución a personas concretas y a sus necesidades. Cuando no se dispone de datos, un ejercicio denominado segmentación ascendente puede ayudar a solucionar las deficiencias mediante la extracción de información del personal de primera línea.



### Apartado 2

**El diseño de productos y procesos** incluye la realización de un taller de diseño para desarrollar prototipos de productos, definir canales de distribución y fijar el precio de los productos. Una vez creados los prototipos, los probará y estará preparado para finalizar y poner en marcha los productos.



### Apartado 3

**La venta del producto** implica definir la estrategia de mercado que utilizará para presentarlo. Esto incluirá la definición de asociados, incentivos, formación y estrategias de comunicación para garantizar que se llega a los clientes, se les informa y se les incorpora de forma eficaz.



### Apartado 4

**El mantenimiento del producto** incluye toda la asistencia y la monitorización posventa. La experiencia de sus clientes después de comprar su producto es tan importante como su experiencia antes de la venta. Un buen mantenimiento incluye reforzar la comprensión del cliente, atender las reclamaciones y monitorear los progresos.



## Ruta 2: la ruta verde

### Reunión de nuevos datos con personal interno y canales de distribución, pruebas sólidas de prototipos

Si conoce su mercado pero no está seguro de los aspectos que presentan deficiencias, puede optar por aprovechar los conocimientos de los agentes que están en contacto con el cliente para diseñar una amplia gama de productos y centrarse después en probar prototipos para conocer la demanda.

## Apartado 1

**Los estudios de mercado** por esta ruta serán más compactos, y podrá realizar ejercicios más breves con menos recursos. Es posible que su equipo solo deba realizar algunos grupos focales con clientes y llevar a cabo un ejercicio de segmentación ascendente, en el que se extraiga información del personal de primera línea y de los canales de distribución.



## Apartado 2

**El diseño de productos y procesos** incluye la realización de un taller de diseño para desarrollar prototipos de productos, definir canales de distribución y fijar el precio de los productos. Una vez creados los prototipos, los probará y estará preparado para finalizar y poner en marcha los productos.



## Apartado 3

**La venta del producto** implica definir la estrategia de mercado que utilizará para presentarlo. Esto incluirá la definición de asociados, incentivos, formación y estrategias de comunicación para garantizar que se llega a los clientes, se les informa y se les incorpora de forma eficaz.



## Apartado 4

**El mantenimiento del producto** incluye toda la asistencia y la monitorización posventa. La experiencia de sus clientes después de comprar su producto es tan importante como su experiencia antes de la venta. Un buen mantenimiento incluye reforzar la comprensión del cliente, atender las reclamaciones y monitorear los progresos.





## Ruta 3: la ruta azul

### Desarrollo flexible de productos y pruebas de prototipos para determinar la sensibilidad al precio

Si conoce bien su mercado y ha detectado una deficiencia de mercado específica a la que dirigirse, puede concentrar sus esfuerzos del estudio de mercado en probar prototipos de productos y la sensibilidad al precio de los clientes y saltarse el apartado 1.

## Apartado 2

**El diseño de productos y procesos** incluye la realización de un taller de diseño para desarrollar prototipos de productos, definir canales de distribución y fijar el precio de los productos. Una vez creados los prototipos, los probará y estará preparado para finalizar y poner en marcha los productos.



## Apartado 3

**La venta del producto** implica definir la estrategia de mercado que utilizará para presentarlo. Esto incluirá la definición de asociados, incentivos, formación y estrategias de comunicación para garantizar que se llega a los clientes, se les informa y se les incorpora de forma eficaz.



## Apartado 4

**El mantenimiento del producto** incluye toda la asistencia y la monitorización posventa. La experiencia de sus clientes después de comprar su producto es tan importante como su experiencia antes de la venta. Un buen mantenimiento incluye reforzar la comprensión del cliente, atender las reclamaciones y monitorear los progresos.





## Ruta 4: la ruta violeta

### Grupos focales con clientes y trazado del recorrido de los clientes

Si tiene productos existentes que deben actualizarse o ajustarse, puede utilizar grupos focales con los clientes y ejercicios de trazado del recorrido de los clientes para adoptar un enfoque del proceso centrado en el cliente.

### Apartado 1

**Los estudios de mercado** serán breves y harán más hincapié en la experiencia del cliente. Puede realizar grupos focales con clientes existentes, incluidos ejercicios de trazado del recorrido de los clientes.



### Apartado 2

**El diseño de productos y procesos** incluye la realización de un taller de diseño para desarrollar prototipos de productos, definir canales de distribución y fijar el precio de los productos. Una vez creados los prototipos, los probará y estará preparado para finalizar y poner en marcha los productos.



### Apartado 3

**La venta del producto** sigue siendo una consideración valiosa, incluso si ya tiene en mente una estrategia de comercialización. Por ello, puede resultarle útil examinar este apartado para validar su estrategia.



### Apartado 4

**El mantenimiento del producto** incluye toda la asistencia y la monitorización posventa. La experiencia de sus clientes después de comprar su producto es tan importante como su experiencia antes de la venta. Un buen mantenimiento incluye reforzar la comprensión del cliente, atender las reclamaciones y monitorear los progresos.

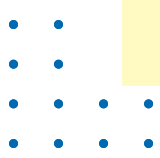


## Estudio de caso 1. Uso de la ruta naranja 1: el caso de Crezcamos S.A. en Colombia

Crezcamos S.A. (Crezcamos), una entidad de microfinanzas que trabaja en zonas rurales de Colombia, ofrece múltiples coberturas de seguros personales y de propiedad a los clientes a los que otorgan préstamos. Más del 30 % de su cartera consiste en préstamos a clientes del sector agrícola. Por ello, la entidad de microfinanzas quiso ofrecer a sus clientes un seguro climático para proteger sus cultivos frente a los fenómenos meteorológicos extremos.

Como este tipo de producto era nuevo para la entidad y para sus clientes, optaron por emprender todo el proceso de estudio de mercado y desarrollo del producto y contrataron a una consultora para que gestionara el proceso. Utilizaron datos internos de su cartera de créditos para segmentar a los clientes según el cultivo, el tamaño de la tierra, la cuantía del préstamo y la ubicación. Esto se complementó con datos externos sobre el número de agricultores del país por cultivo para ayudar a evaluar el tamaño del mercado. A continuación, segmentaron a los clientes y organizaron grupos focales con segmentos clasificados por cultivo, cuantía del préstamo y ubicación. Colaboraron con consultores externos para organizar grupos focales y entrevistas individuales detalladas con los clientes y determinar sus principales riesgos climáticos. Se invitó a los clientes a los que conceden préstamos más pequeños a participar en grupos focales, mientras que a los clientes más grandes y con más tierras se les visitó para realizar entrevistas personales. En las entrevistas se trataron los riesgos actuales, los mecanismos de afrontamiento existentes y el costo de hacer frente a los fenómenos climáticos. Además, se abordó la comprensión por parte del cliente de los conceptos de seguro y seguro paramétrico, así como su interés en pagar por estos productos.

Como resultado de las entrevistas, la entidad de microfinanzas pudo dirigirse a una aseguradora con los parámetros específicos de su seguro. Por ejemplo, solo se citaron de forma constante el exceso de lluvia y la sequía como perjudiciales para los principales cultivos de la cartera de Crezcamos. Dado que la disposición a pagar era escasa, sobre todo por un producto nuevo que careciera de trayectoria, la institución también colaboró con los organismos públicos nacionales e internacionales para diseñar un programa de subsidios que ofreciera inicialmente los productos sin costo alguno para “educar” a los clientes sobre los seguros y redujera de manera gradual los subsidios con el tiempo, a medida que los clientes empezaran a confiar en el producto. Una vez que la aseguradora estableció un prototipo, los consultores se lo presentaron a los clientes para probar diversos materiales educativos y mensajes de comercialización, así como los canales que serían más eficaces para promover la inscripción. El proceso demostró que sería fundamental explicar a los clientes conceptos clave como el riesgo de base, a fin de fomentar el conocimiento y la transparencia con respecto al producto. Mediante este proceso también se determinó el potencial de una estrategia omnicanal para promocionar el producto a través de las visitas personalizadas de los agentes de préstamos, así como de las llamadas al centro de atención telefónica, los mensajes de audio, los SMS y la radio, que son más impersonales. Por último, aunque los agentes de préstamos no recibirían incentivos directos por inscribir a los clientes, se les formó para educarlos e inscribirlos y para que comprendieran que los clientes que reciben pagos tienen más probabilidades de devolver sus préstamos. Dado que los agentes de préstamos reciben un incentivo por gestionar la morosidad, esto les resultaba atractivo.





Crezcamos presentó el producto en 2020 y logró asignar más de 68.000 pólizas en sus primeros tres años de operaciones en 13 departamentos del país. Más de 4.850 clientes han recibido pagos por el producto, lo que ha provocado un aumento del interés por pagar el producto y la inscripción voluntaria a través de las llamadas entrantes del centro de llamadas.

**Figura I. Proceso de desarrollo de productos utilizado por Crezcamos S.A.**



Fuente: Entrevistas a Crezcamos S.A.



**Figura II. Principales herramientas y canales de venta utilizados por Crezcamos S.A.**



Fuente: Crezcamos S.A.

### **Estudio de caso 2. Uso de la ruta verde 2: el caso de APA Insurance en Kenya**

*“Para desarrollar un producto, empleamos las reacciones (de los clientes); los clientes señalan los aspectos positivos y negativos de la póliza de seguro y nosotros corregimos el producto en consecuencia”, John Kamau, promotor de negocios de APA Insurance Limited.*

El diseño y el desarrollo de productos de [APA Insurance](#) (Apollo Group) en Kenya es un buen ejemplo de empresa que sigue las rutas 2 (verde) y 3 (azul). APA Insurance Limited (Kenya) es una de las empresas más importantes del grupo matriz y se ha convertido en la mayor aseguradora de Kenya; presta servicio tanto a empresas como a particulares y cuenta con una innovadora gama de ofertas de productos. Al centrarse en la segmentación ascendente, APA pone en marcha diferentes actividades con el personal y los clientes potenciales para obtener información con la que desarrollar productos de seguros inclusivos, crear prototipos sobre el terreno y repetir en función de las reacciones de los clientes.

Los equipos de APA visitan continuamente distintas comunidades para hablar con clientes potenciales y existentes y recoger ideas para la creación de nuevos productos de seguros inclusivos. Para crear un nuevo producto, APA utiliza el método descrito en la figura III.

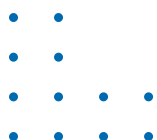
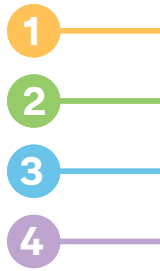




Figura III. Método de APA para crear un nuevo producto



Fuente: APA Insurance.

1

2

3

4

APA también se centra en la educación del cliente, pues organiza de manera periódica grupos para explicar quién es la empresa y qué puede ofrecer, describir las pólizas en términos sencillos, presentar las razones por las que la adquisición de un seguro puede ser beneficiosa para los clientes potenciales e intentar abordar las experiencias negativas pasadas que algunas personas han tenido con otras empresas de seguros. La empresa considera que es muy importante ganarse la confianza de las comunidades y demostrar con hechos que las pólizas de seguros pueden resultar útiles en momentos de necesidad.

### i.iii. Creación de un grupo de trabajo

Las iniciativas de seguros inclusivos requieren la participación de todas las áreas funcionales de una aseguradora. Los canales de distribución, como las instituciones financieras, también requieren la participación de múltiples departamentos para garantizar que los productos, procesos y servicios se centran en el cliente y son eficaces. Todas las instituciones que emprendan una nueva iniciativa o mejoren una ya existente deberían crear un grupo de trabajo a tal efecto. Normalmente, los grupos de trabajo están formados por un representante del área comercial, alguien que desempeñe una función de comercialización, alguien que se ocupe de cuestiones operativas (como la gestión de los centros de llamadas), responsables de asociaciones, áreas actuariales o financieras y departamentos de tecnologías de la información. El coordinador de su grupo de trabajo puede ser una de estas personas o puede ser alguien asignado de manera específica para dirigir el proyecto, en función de sus necesidades organizativas. En algunos casos, a un coordinador se le puede asignar personal específico para que ofrezca asistencia en diferentes actividades de vez en cuando. El grupo de trabajo debe participar desde las primeras fases del proceso, incluidos la planificación del proyecto y los [talleres de diseño](#). Aunque las reuniones semanales son las más eficaces, no todas las personas tienen por qué participar en ellas. Sin embargo, todas deben estar informadas de los avances a través de memorandos y convocadas a participar en reuniones semanales en los momentos críticos.

Su grupo de trabajo deberá reunirse y debatir las distintas etapas de la hoja de ruta hacia los seguros inclusivos. Asegúrese de que este Navegador sea accesible para todos. Incluso puede plantearse asignar lecturas sobre diferentes apartados del Navegador a lo largo del proceso. Cuando siga el Navegador con su grupo de trabajo, recuerde que ninguna ruta es un proceso completamente lineal y que necesitará acceder a diferentes apartados del Navegador a medida que avanza. Por ejemplo, aunque incluimos un apartado sobre [Mantenimiento del producto](#) al final de este Navegador, es importante establecer objetivos y sistemas antes de presentar el programa y, en algunos casos, incluso antes de definir el producto.





#### **i.iv. El reconocimiento de los prejuicios internos es fundamental para desarrollar un producto de seguros inclusivos**

Este Navegador subraya que las necesidades insatisfechas y los mercados subatendidos pueden descubrirse a través del proceso de desarrollo de productos de seguros inclusivos. Es posible que las aseguradoras no lleguen a todos los segmentos del mercado del país, por la sencilla razón de que no saben cómo hacerlo. Pueden estar alejados del cliente final y tener poca experiencia con el proceso de desarrollo de productos que satisfagan las necesidades del cliente.

Podemos pensar que ya conocemos a nuestra población objetivo. Al fin y al cabo, puede tratarse de una población que conozcamos por nuestra familia y comunidad; incluso puede ser una población con la que interactuemos a diario. Por ejemplo, el mercado al que está dirigido podría incluir al taxista que le lleva al trabajo, la persona que se encarga de la limpieza, el dueño de la pequeña tienda de comestibles de la esquina de su calle o sus propios familiares que vivan cerca o en zonas más remotas de su país. Compartimos país y geografía con estas personas, y puede que disfrutemos de los mismos eventos deportivos, programas de televisión populares o servicios locales. Tenemos una historia cultural común y puede que utilicemos la misma jerga y los mismos refranes, sigamos los mismos rituales y mantengamos las mismas actitudes. De hecho, tenemos muchos conocimientos antes de embarcarnos en el proceso de definir un mercado. Sin embargo, parte de nuestros conocimientos provienen de creencias; no son conocimientos que hayamos adquirido a partir de una interacción profunda con nuestra comunidad objetivo sobre los riesgos a los que se enfrenta, la forma en la que gestiona estos riesgos y sus vulnerabilidades financieras. Nuestras creencias pueden llevarnos a realizar suposiciones erróneas sobre los comportamientos de las personas de distintas clases socioeconómicas, etnias, géneros, preferencias sexuales, edades y capacidades. Este Navegador pretende centrarse en el cliente, lo que nos retará a cuestionar lo que ya sabemos y a escuchar deliberadamente sus opiniones, comportamientos y preferencias. Puede haber muchas diferencias entre nuestras experiencias y las de la población objetivo, lo que puede dificultar la plena comprensión de sus riesgos financieros y sus vidas. Usted, el lector de este Navegador, puede tener una educación, un trabajo y una vida cotidiana muy diferentes a los del mercado objetivo.

Para mostrar estas diferencias, nos acompañarán en nuestras rutas Eduardo y Érica. Viven en una pequeña ciudad de Tangerang, en Indonesia (véase el recuadro 1). Eduardo y Érica son prototipos, lo que significa que representan una recopilación de historias y experiencias de diferentes personas a las que entrevistamos, así como de parte de la bibliografía que examinamos sobre la región. No son personas reales, pero utilizarlas como ejemplo le ayudará a comprender mejor cómo aplicar las lecciones de este Navegador.



### Recuadro 1. Conozca a Eduardo y Érica, quienes le acompañarán a lo largo de este Navegador



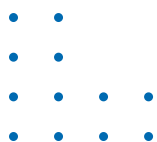
Le presentamos a Eduardo, Érica y sus dos hijos, Justin y Jasmine. Eduardo es un pequeño comerciante de 35 años de la zona rural de Luzón (Filipinas). Vende comestibles. Su esposa, Érica, tiene 26 años y trabaja como asalariada en una fábrica de ropa local. Su empleador le ha abierto una cuenta bancaria en la que recibe su paga quincenal. Ahorra aproximadamente una cuarta parte de su salario cada mes. Está muy orgullosa de su trabajo por el dinero que le reporta, el cual contribuye a hacer realidad los sueños de su familia. Por ejemplo, el año pasado se compró una pequeña motocicleta a crédito que recibió a través de su banco gracias a sus buenos hábitos de ahorro.

Eduardo y Érica alquilan un apartamento al padre de Érica, que vive en el piso de arriba, en un antiguo complejo de viviendas que suele sufrir inundaciones. Pagan el alquiler en efectivo con los ingresos de Eduardo en la tienda de comestibles. Aunque su piso es pequeño, resulta práctico para el trabajo de Érica y sus padres suelen ayudarla a cuidar a sus dos hijos pequeños mientras Eduardo y Érica trabajan. Eduardo suele llevar a Érica a trabajar con la moto antes de abrir la tienda. Por las tardes, Érica vuelve a casa en mototaxi. Érica y Eduardo están ahorrando dinero para comprar una casa propia cerca de un colegio privado para cuando los niños sean un poco mayores. Recuerde sus historias cuando lea el Navegador.

Como usuarios de este Navegador, debemos reconocer que no podemos comprender plenamente las experiencias vitales de Eduardo, trabajador del sector informal, o de Érica, trabajadora de una fábrica textil. Puede que algunos de nosotros vivamos vidas muy diferentes a las suyas; otros pueden reconocer elementos de su propia experiencia. En cualquier caso, es importante no empezar realizando suposiciones; hacerlo dificultará nuestra capacidad para crear y distribuir productos que respondan realmente a sus circunstancias y necesidades. Por ejemplo, podemos considerar que son personas muy vulnerables y que necesitan muchos tipos de protección.

#### Definición:

Una organización centrada en el cliente es aquella que reconoce que la percepción por parte del cliente del valor que obtiene de un producto es clave para su éxito a largo plazo. Por tanto, su propuesta de valor debe partir de la perspectiva del cliente. Por ejemplo, para atender a Érica con un enfoque centrado en el cliente, no se parte de un problema empresarial, como: “Érica tiene unos ingresos muy bajos y no puede pagar una prima elevada” En su lugar, se parte del cliente: “Érica tiene que realizar un costoso y arriesgado desplazamiento diario al trabajo”.





Y puede que sea cierto, pero tenga en cuenta que reconocen su vulnerabilidad y ya han trabajado en estrategias para reducirla. Aunque tengan poco control sobre algunos riesgos, pueden gestionar otros con mucho cuidado, por ejemplo, mediante la diversificación de las fuentes de ingresos. De este modo, gestionan los riesgos gracias a sus múltiples empleos y al apoyo de sus familiares.

1

2

3

4

### **Recuadro 2. Ejercicio de reconocimiento de los prejuicios internos**

Piense en sus propias creencias sobre la población objetivo y realice una “comprobación de prejuicios” para descubrir cómo pueden estar influyendo sus propios prejuicios internos en sus ideas sobre el mercado objetivo.

1. Pregúntese cómo respondería un miembro de su mercado objetivo, como Eduardo, ante una crisis. Por ejemplo, como propietario de una tienda, ¿cómo se las arregla cuando está enfermo? ¿Alguien más se ocupa de su tienda? ¿Tiene que pagar a esa persona? ¿Disminuyen los ingresos totales de la tienda cuando eso ocurre o son los mismos? ¿Cómo paga su atención sanitaria cuando está enfermo? ¿Utiliza las instalaciones gubernamentales y, en caso afirmativo, recibe allí atención sanitaria?
2. Ahora, piense en su propia familia y en cómo respondería a una crisis similar si estuviera en el lugar de Eduardo. Emocionalmente, puede tener una sensación muy parecida, pero las decisiones financieras que tome pueden ser diferentes a las de Eduardo.
3. Piense si ha formulado hipótesis sobre la situación de Eduardo basadas en su propia experiencia y la posible respuesta a su problema. ¿Qué factores puede considerar Eduardo de otra manera? Por ejemplo, puede que esté más dispuesto a gastar dinero en lo que percibe como una mejor atención en centros médicos más prácticos o que tenga una mayor disposición a cerrar su tienda o a pagar a un trabajador para que cubra su puesto de trabajo.

Este Navegador le ayudará a plantearse estas preguntas y a responderlas de la manera más eficaz para garantizar que el diseño de su seguro inclusivo responda a las necesidades reales de su población objetivo.

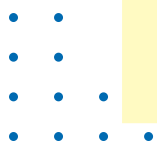


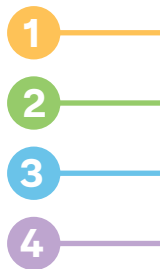
### Estudio de caso 3. Enfoque centrado en el cliente: escuchar a líderes inspiradores

Ovia K. Tuhairwe es Directora General Adjunta de Radiant Insurance Services Company Private Limited en Rwanda y participó en la creación de Radiant Yacu, una rama especializada de Radiant destinada únicamente a los microseguros, creada para centrarse en el segmento de ingreso bajo en Rwanda. Uno de los retos a la hora de desarrollar la iniciativa fue pensar más allá de la provisión de seguros médicos en el contexto de las recientes iniciativas de atención sanitaria universal del Gobierno de Rwanda, que abordaban muchas de las necesidades sanitarias de esta población objetivo. Radiant Yacu utilizó un enfoque centrado en el cliente para comprender las nuevas oportunidades de este mercado y desarrollar productos para hogares de ingreso bajo que no duplicaran las iniciativas gubernamentales existentes. El equipo de Tuhairwe habló con los motociclistas para conocer sus necesidades. La respuesta a una pregunta caló en ella y la llevó a desarrollar un seguro funerario para motoristas y pasajeros: cuando le preguntaron : “¿Qué pasaría si usted falleciera?”, los conductores respondieron: “Cuando pasa algo, simplemente nos quitamos el casco y empezamos a pedir dinero a otras personas”. Esta imagen vale más que mil palabras. El enfoque centrado en el cliente ayudó a Radiant a vender más de 150.000 pólizas en su primer año de operaciones ([para obtener más información en línea de la serie LEAD 2021, vea este vídeo](#)).

Claire Burns fue Directora de Atención al Cliente de MetLife entre 2010 y 2018. La empresa es un gigante mundial con sede en Estados Unidos que ofrece seguros, rentas vitalicias y programas de prestaciones para empleados a 90 millones de clientes. Cuando Burns llegó a MetLife, hizo que la empresa pasara de unas pérdidas y ganancias orientadas hacia el producto a pérdidas y ganancias centradas en el cliente. Este cambio fue muy importante; la empresa se había organizado en silos de productos que no resultaban intuitivos para los clientes, sino que eran el resultado de una trayectoria empresarial de 145 años. Un momento crítico para la empresa fue el desarrollo de grupos de trabajo orientados al cliente para poner en marcha la transición. Organizaron foros internos en los que los equipos trabajaban juntos en un segmento, mediante el análisis del mapa de la experiencia del cliente de principio a fin, y empezaron a diseñar productos, servicios y otros puntos de contacto con los clientes desde la perspectiva del segmento. La clave de este proceso era comprender a los clientes y ofrecerles soluciones que respondieran a sus problemas y necesidades, en lugar de intentar imponerles productos que podían o no ser pertinentes para ellos ([para obtener más información sobre el recorrido centrado en el cliente de MetLife, vea este vídeo](#))

Lorenzo Chanis CEO of Pioneer Inc and manager of Pioneer Life’s microinsurance portfolio. He is also the Chair of the Microinsurance Network. In 2008, Pioneer’s first full year of operations in inclusive insurance, it had 30,000 enrolments and US\$100,000 in premiums. The company closed 2021 with 18.5 million enrolments and \$35.4 million in premiums. The company’s growth cannot be attributed to any single factor, but reflects a long-term commitment to growing with the





Una de las claves de su éxito es que la empresa ha creado su estrategia en torno a la comprensión de las necesidades de los clientes y la respuesta a estas. “*Nuestras primeras incursiones en los seguros inclusivos fueron un error*”, afirma Chan; cuando empezaron a trabajar en seguros inclusivos, Pioneer carecía de conocimientos sobre el mercado y obtuvo resultados mediocres. “*Combinamos lo que creíamos saber sobre el mercado con un par de pequeños grupos focales*”. Hoy en día, el principio consistente en centrarse en el cliente se ha incorporado a toda la empresa, incluido el proceso de gestión de recursos humanos. A los nuevos empleados se les invita a vivir con los clientes durante tres o cuatro días cuando se incorporan a la empresa, para que experimenten plenamente su vida en el hogar. “*En las zonas rurales, incluso van al campo con el cliente*”. Chan subraya que ponerse en el lugar del cliente es clave para conocerlo. “[*El personal*] puede pensar que 2.000 pesos no es mucho dinero, pero cuando conviven con el cliente, se dan cuenta de que representa su comida del mes” ([para obtener más información sobre el enfoque centrado en el cliente de Pioneer, vea este vídeo](#))

### Lista de comprobación del apartado i: Preparación para el trabajo

¿Ha llevado a cabo estos pasos?

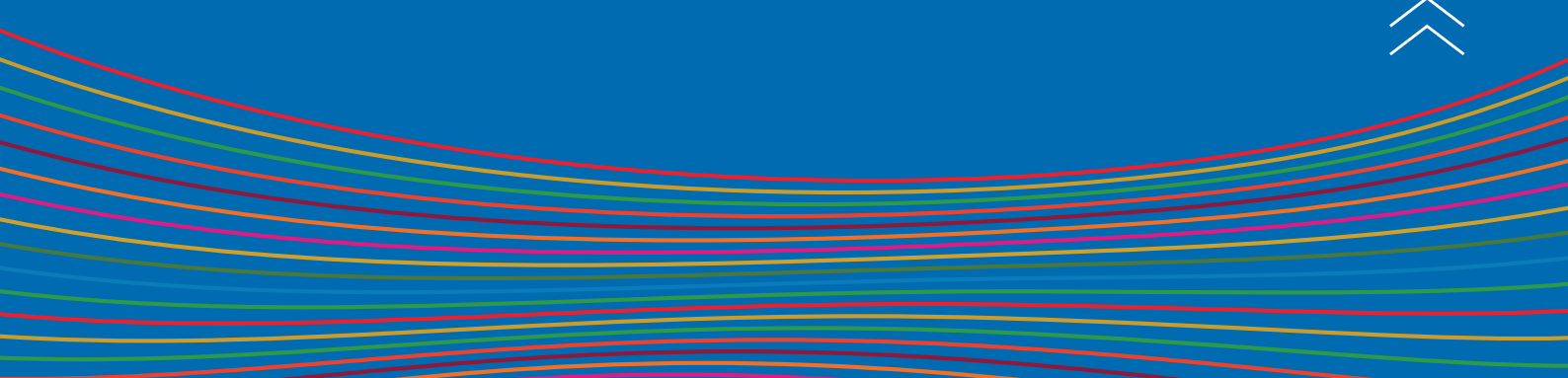
- Definir la ruta que seguirá su equipo (las rutas recomendadas o las suyas propias).  
Ruta \_\_\_\_\_
- Crear su grupo de trabajo.
- Nombrar a los miembros de su grupo de trabajo.
  - Coordinador \_\_\_\_\_
  - Representante del área comercial \_\_\_\_\_
  - Representante del área de comercialización \_\_\_\_\_
  - Representante del área operacional \_\_\_\_\_
  - Representante del área actuarial \_\_\_\_\_
  - Representante del área financiera \_\_\_\_\_
  - Representante del asociado (si tiene una asociación) \_\_\_\_\_
  - Representante del asociado (si tiene una asociación) \_\_\_\_\_
  - Otros miembros operacionales \_\_\_\_\_
- Realizar el ejercicio de reconocimiento de los prejuicios internos (recuadro 2).

- 1** [Para continuar por la ruta naranja 1, comience aquí en esta Guía](#)
- 2** [Para continuar por la ruta verde 2, comience aquí en esta Guía](#)
- 3** [Para continuar por la ruta azul 3, comience aquí en esta Guía](#)
- 4** [Para continuar por la ruta violeta 4, comience aquí en esta Guía](#)



# **Apartado 1**

## Estudio de mercado



**1**

Para continuar por la ruta naranja 1, comience aquí en esta Guía

**1**

## Apartado 1. Estudio de mercado

**Resumen para directivos:** En el apartado 1 se representa una parte amplia e importante del Navegador. El estudio de mercado puede definir su propuesta de valor de forma decisiva, desde la creación de un producto realmente centrado en el cliente y que responda a sus necesidades, hasta el diseño de estrategias eficaces de comercialización y posventa que comuniquen el valor del producto y garanticen que los clientes reciben una experiencia excelente que fomentará su compromiso, fidelidad y valor a largo plazo con respecto a la iniciativa.

Durante el proceso de estudio de mercado, su equipo determinará los recursos humanos que llevarán a cabo la investigación, definirá el diseño de esta, analizará los datos recopilados y empezará a crear prototipos de ideas de procesos y productos. Hablaremos sobre la manera de desarrollar hipótesis y convertirlas en preguntas de investigación, así como sobre la forma de convertir sus preguntas de investigación en herramientas para la reunión de datos. Además, examinaremos las fuentes de datos que puede recopilar y la manera en la que estas pueden ayudarle a desarrollar productos de seguros inclusivos. Estas fuentes incluyen datos cuantitativos internos y externos disponibles públicamente o la reunión de nuevos datos realizada específicamente en el marco de la iniciativa. A la hora de reunir nuevos datos, puede optar por métodos cualitativos, cuantitativos o híbridos.

No existe una forma exclusiva de abordar esta tarea. En algunos casos, las instituciones pueden optar por empezar con la creación de prototipos de productos y procesos y, a continuación, llevar a cabo investigaciones para subsanar las deficiencias o poner a prueba sus ideas. En otros casos, las instituciones parten de una hipótesis y la ponen a prueba mediante la investigación. En cambio, algunas instituciones decidirán reunir algunos datos iniciales, desarrollar hipótesis a partir de esos datos y realizar investigaciones adicionales o crear prototipos de productos para probarlos a partir de ahí. Existen muchas rutas disponibles y este apartado no debe leerse de forma lineal, sino en función de la ruta que mejor se adapte a su organización. Consulte las [rutas del apartado i](#) para determinar cuál puede ser el proceso adecuado para su organización o utilice esta orientación para desarrollar su proceso.

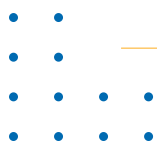
### 1.1. ¿Quién realiza el estudio de mercado?

Antes de iniciar su estudio de mercado, necesita un plan que le ayude a definir los recursos y el calendario de la investigación. Independientemente de la ruta que tome en este Navegador, su organización debe estudiar qué parte de la labor se llevará a cabo internamente y qué parte se externalizará.

La decisión sobre quién se encarga de la investigación dependerá de sus necesidades específicas, la capacidad interna y las limitaciones financieras. En el cuadro 1 se muestran algunas opciones, así como las ventajas e inconvenientes de cada una. Puede optar por que distintos agentes colaboren en las distintas partes del proceso o que un agente se encargue de todo el proceso. Tenga en cuenta que este Navegador puede ser un complemento útil para cualquiera de las opciones que elija.

**Cuadro 1. ¿Quién realiza el estudio de mercado?**

<b>Agente</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Inconveniente</b>	<b>En qué puede ayudar este Navegador</b>
Empresa de seguros (internamente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Económico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de experiencia interna en investigación</li> <li>- Posibles prejuicios en los resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Refuerza la experiencia interna y ayuda a reducir los prejuicios</li> </ul>
Asociado de distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Económico</li> <li>- El personal está más cerca de los clientes finales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El asociado puede carecer de experiencia interna en investigación</li> <li>- Es posible que no se disponga de tiempo y recursos suficientes</li> <li>- Es posible que el conocimiento de las posibilidades y los precios de los seguros sea limitado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Refuerza la experiencia interna de los asociados de distribución</li> <li>- Ofrece algunos ejemplos concretos de proyectos de seguros inclusivos</li> </ul>
Empresa consultora de estudios de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elimina los prejuicios mediante expertos externos y objetivos</li> <li>- Cumple los plazos y la eficiencia del proyecto</li> <li>- Experiencia pertinente en la metodología de la investigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo</li> <li>- Se necesita mucho tiempo para examinar el ámbito de trabajo y los resultados a fin de garantizar que tengan sentido en un contexto de seguros</li> <li>- Requiere un análisis interno o externo para aplicarlo al seguro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puede ayudar a definir un ámbito de trabajo</li> <li>- Puede ayudar a analizar internamente los resultados de los estudios de mercado</li> <li>- Con el tiempo, algunas funciones de investigación adicionales pueden realizarse internamente</li> </ul>
Consultoría especializada en finanzas o seguros inclusivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia pertinente mediante el uso de metodologías probadas</li> <li>- Cumple los plazos y la eficiencia del proyecto</li> <li>- Conoce la vida financiera de las personas pobres y la manera en la que pueden satisfacerse sus necesidades en cuanto a servicios financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo más elevado</li> <li>- Requiere experiencia en la gestión de consultorías externas</li> <li>- Puede reducir el compromiso y la aceptación internos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puede ayudar a definir el ámbito de trabajo</li> <li>- Con el tiempo, algunas funciones de investigación adicionales pueden realizarse internamente</li> </ul>





Agente	Ventaja	Inconveniente	En qué puede ayudar este Navegador
Consultor interno a corto plazo	<ul style="list-style-type: none"><li>- Elimina los prejuicios mediante el uso de metodologías probadas</li><li>- Cumple los plazos y la eficiencia del proyecto</li><li>- Conoce la vida financiera de las personas pobres y la manera en la que pueden satisfacerse sus necesidades en cuanto a servicios financieros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Costo adicional</li><li>- Puede ser difícil encontrar a alguien con conocimientos tanto de gestión de proyectos como de finanzas inclusivas</li><li>- El consultor puede sentirse menos capaz de tomar decisiones independientes sobre la metodología y el proceso para ajustarse al enfoque de los supervisores, con lo que se pierde el rigor</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Puede ayudar a definir candidatos</li><li>- Puede mejorar la capacidad de supervisión de los consultores</li></ul>

## 1.2. Planteamiento de hipótesis y elaboración de preguntas de investigación

### Estudio de caso 4. Planteamiento de una hipótesis: el caso de la Fundación PROFIN en el Estado Plurinacional de Bolivia

*“Es necesario crear un producto que se adapte a las necesidades del cliente, así que se debe empezar siempre por un estudio de la demanda”, Erika Pacheco, coordinadora de seguros del proyecto de PROFIN.*

La Fundación PROFIN, facilitadora de mercado y organización sin fines de lucro especializada en la promoción de la inclusión financiera, creó un proyecto de seguros inclusivos financiado por la Oficina de Cooperación Suiza en el Estado Plurinacional de Bolivia denominado “seguro de accidentes personales para deportistas”, un verdadero producto centrado en el cliente que ofrece cobertura de seguro para equipos deportivos.

**El producto:** seguro de accidentes personales para deportistas

**Descripción:** cobertura médica de accidentes personales que se producen durante la participación en un evento deportivo

**Cobertura:** más de 10.000 deportistas

PROFIN utilizó un proceso de diseño centrado en el ser humano para crear este innovador producto. Comenzó con una idea cuando un miembro del personal de PROFIN que era jugador de fútbol en activo se dio cuenta de la necesidad de una cobertura de accidentes durante los partidos de fútbol aficionado. PROFIN consideró la idea innovadora e interesante y la transformó en un conjunto de hipótesis, a saber:



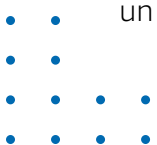
- 1) Los futbolistas corren un alto riesgo de sufrir accidentes en el campo.
- 2) A los futbolistas no les preocupan especialmente los accidentes que puedan tener fuera del campo.
- 3) Las ligas de fútbol estarían dispuestas a distribuir seguros entre sus miembros para garantizar una mayor seguridad y sentido de pertenencia entre ellos.

A continuación, PROFIN diseñó un estudio de mercado sobre la demanda para conocer mejor el tamaño del mercado y comprobar sus hipótesis, así como el interés potencial por la cobertura. Se asociaron con ligas deportivas, que les facilitaron el acceso a los jugadores y aportaciones al proceso de diseño del producto. Los resultados de su investigación (grupos focales, entrevistas y encuesta) mostraron un gran interés entre los jugadores aficionados, que buscaban algo sencillo, económico y a muy corto plazo (por ejemplo, un producto que cubriera los accidentes ocurridos durante un solo partido). PROFIN diseñó precisamente eso, un producto sencillo que pudiera cubrir accidentes solo durante un partido de fútbol, incluida la muerte accidental, y luego designó a una empresa de seguros asociada con una buena red médica para ofrecer el producto. Para probar el producto, se asociaron de nuevo con ligas deportivas, que lo promocionaron entre sus equipos.

Una vez que el producto empezó a implantarse en el mercado, PROFIN pudo calcular cifras más precisas sobre el riesgo y la siniestralidad de este producto, lo que permitió introducir algunas iteraciones y mejoras, como una mayor cobertura, primas más bajas y una ampliación de los requisitos, que incluía otros deportes como el baloncesto y el voleibol. El producto tuvo tanto éxito que otras empresas de seguros empezaron a ofrecer productos similares.

Para obtener más información sobre esta experiencia, visite [su estudio de caso](#) en la página de la Microinsurance Network.

El planteamiento de hipótesis puede producirse en diferentes etapas, dependiendo de la ruta que elija. Una hipótesis es una suposición fundamentada: algo que cree basándose en su experiencia o sus conocimientos previos. En el recuadro 3 se amplía esta idea y se muestra la manera de convertir las hipótesis en preguntas de investigación. Por ejemplo, si cree que los clientes tienen pocos conocimientos sobre seguros, puede que lo haya averiguado preguntando a los clientes qué saben al respecto y cómo obtuvieron información sobre ello, o puede formular estas preguntas para validar su hipótesis. Si lleva a cabo análisis de datos [internos](#) o [externos](#) antes de plantear hipótesis, puede utilizar estos datos para fundamentarlas. Por ejemplo, puede descubrir que pocas personas de su mercado objetivo poseen vehículos nuevos. A partir de esa información, podría plantear la hipótesis de que existe la necesidad de un seguro complementario para vehículos usados. Si organiza un [taller de diseño](#) como primer paso, su equipo planteará hipótesis en el taller.





### Recuadro 3. Hipótesis y preguntas de investigación

Cuando se lleva a cabo una investigación, lo mejor es empezar con hipótesis, elaborar preguntas de investigación para analizar las hipótesis y, a continuación, convertir las preguntas de investigación en herramientas de reunión de datos (véase el recuadro 8 para obtener información sobre este último paso). En el caso de la investigación sobre seguros inclusivos, es probable que sus hipótesis giren en torno a algunos temas comunes. A continuación, enumeramos esos temas y presentamos ejemplos de hipótesis y preguntas de investigación que puede utilizar para analizarlos.

#### 1. Concienciación

- *Hipótesis:* La mayoría de los clientes potenciales de mi mercado nunca han oído hablar de los seguros.
- *Preguntas de investigación:* ¿Qué proporción de mi mercado conoce los seguros? ¿Dónde se informaron los que los conocen? ¿Por qué los demás no los conocen?

#### 2. Deficiencias en el mercado

- *Hipótesis:* Los consumidores de ingreso bajo tienen problemas para financiar los funerales y pueden beneficiarse de un producto de seguro de vida que cubra los gastos funerarios.
- *Preguntas de investigación:* ¿Existen ya en el mercado otros productos que ofrezcan un seguro funerario? ¿De qué otras formas se pagan los funerales? ¿Qué carga representan las demás estrategias de financiación?

#### 3. Demanda

- *Hipótesis:* Los seguros hospitalarios se venderán muy bien porque las hospitalizaciones son muy caras.
- *Preguntas de investigación:* ¿Hasta qué punto conocen los clientes potenciales los costos hospitalarios? ¿Hasta qué punto les preocupan? ¿Cómo pagarían una hospitalización en la actualidad, sin seguro?

#### 4. Distribución

- *Hipótesis:* Los clientes contratarán el seguro a través de su operador de telefonía móvil.
- *Preguntas de investigación:* ¿Hasta qué punto confían los clientes potenciales en sus operadores de telefonía móvil? ¿Desearían un canal de distribución más directo para poder formular preguntas?

### 1.3. Definición de segmentos, tipologías o prototipos de clientes

Para desarrollar productos de seguros inclusivos, es necesario conocer realmente a sus clientes actuales y potenciales. Esto incluye conocer sus características demográficas y financieras, pero también rasgos más abstractos, como sus preferencias, temores y valores. La definición de los segmentos de clientes es un elemento fundamental del proceso de los seguros inclusivos, ya que le ayudará a orientar los productos y la distribución hacia personas concretas y hacia sus necesidades. Incluso antes de comenzar su investigación, puede que tenga algunas ideas sobre los segmentos a los que quiere dirigirse: por ejemplo, mujeres de las zonas rurales con préstamos de proveedores de microfinanzas o conductores de autobuses urbanos. La segmentación es un proceso útil que permite agrupar a los clientes en función de sus distintas necesidades. El género es una consideración importante a la hora de segmentar, ya que las mujeres y los hombres a menudo se comportan de forma diferente y tienen necesidades distintas derivadas de las funciones domésticas, las normas sociales y las desigualdades económicas. No obstante, la segmentación entre hombres y mujeres no es suficiente. Algunas mujeres son esposas y madres, mientras que otras son solteras; algunas son empleadas y otras tienen negocios informales, etc. Un segmento debe ser lo suficientemente amplio como para resultar atractivo y presentar características mensurables que permitan diferenciarlo de otros segmentos. Algunos segmentos pueden ser demasiado amplios, como el de la “base de la pirámide”, que englobaría a muchos tipos diferentes de personas con distintas necesidades y capacidades financieras. Sin embargo, otros segmentos pueden ser demasiado reducidos; por ejemplo, el de la “peluquería” puede englobar a muy pocas personas para justificar un producto. Un segmento mensurable podría ser, en cambio, el de los “negocios urbanos”, los “agricultores de zonas rurales” o los “trabajadores de fábricas”.

#### **Definición:**

Los segmentos son grupos de personas que pueden definirse según características observables. Pueden compartir experiencias y aspiraciones similares. Asimismo, es probable que cada grupo comparta una comprensión similar de los seguros, las necesidades en materia de seguros y el interés potencial por adquirir nuevos productos. Por ejemplo, Érica puede pertenecer al segmento de clientes de mujeres jóvenes con trabajos asalariados y cuentas bancarias, mientras que Eduardo puede pertenecer a un segmento de clientes de pequeños empresarios informales.

Piense en los segmentos y las personas a los que quiere dirigirse. Esto le ayudará a determinar los datos [internos](#) y [externos](#) que pueda necesitar para mejorar sus conocimientos sobre estos grupos y reconocer que son, efectivamente, un segmento de mercado atractivo. Además, le ayudará a planificar la reunión de datos, si tiene previsto realizar su propio estudio de mercado. Si carece de datos, considere la opción de utilizar la [segmentación ascendente](#) que se explica a continuación. La segmentación de clientes también es una herramienta muy útil en los estudios de mercado, porque lo que se pretende es orientar las nuevas iniciativas de reunión de datos para representar a los segmentos de clientes. Por ejemplo, si ve que un determinado segmento de clientes está subatendido, puede centrar las actividades





de investigación en ese segmento. Su segmentación de clientes será tan buena como los datos de los que disponga, por lo que disponer de más datos conduce a segmentos de clientes más precisos. Si tiene acceso a datos internos y externos, puede definir segmentos de clientes mediante el uso de una serie de métodos, desde métodos tan sencillos como las tablas descriptivas hasta otros tan avanzados como los algoritmos de agrupación de aprendizaje automático.

Una vez definidos los segmentos, es posible que desee “personificar” estos grupos para que cobren vida dentro de su equipo o a la hora de explicar sus necesidades y comportamientos a los directivos o asociados potenciales. Puede crear prototipos que describan un ejemplo del tipo de persona que está agrupando en un segmento o que sea un grupo de diferentes personas que entreviste en un segmento. Por ejemplo, Érica es un prototipo. No es una persona real. No obstante, en la Indonesia rural (véase el estudio de caso 5), conocimos a muchas mujeres como Érica que trabajaban en fábricas como empleadas. A muchas de ellas se les ofrecieron múltiples servicios financieros, incluido el depósito directo, a través de su trabajo. Muchas viajaban al trabajo en motocicletas y muchas soñaban con tener casa propia. A partir de nuestras conversaciones con estas mujeres, pudimos crear un prototipo, al que llamamos Érica (un nombre local común), el cual puede ayudarnos a imaginar a la persona para la que estamos diseñando cuando iniciemos el proceso de diseño de nuestro producto. Cuando cree prototipos, tenga en cuenta la manera en la que las disparidades de género y las normas sociales pueden influir en la “persona” y en sus percepciones del riesgo, su vulnerabilidad financiera, su conocimiento y su interés por los seguros. Analice también si algunos grupos pueden tener mayor acceso que otros al transporte, la tecnología y la información cuando piense en los canales de inscripción, pagos y reclamaciones. De esta manera, se garantizará que su prototipo es un reflejo de sus esfuerzos por empatizar con sus clientes potenciales y por comprenderlos.

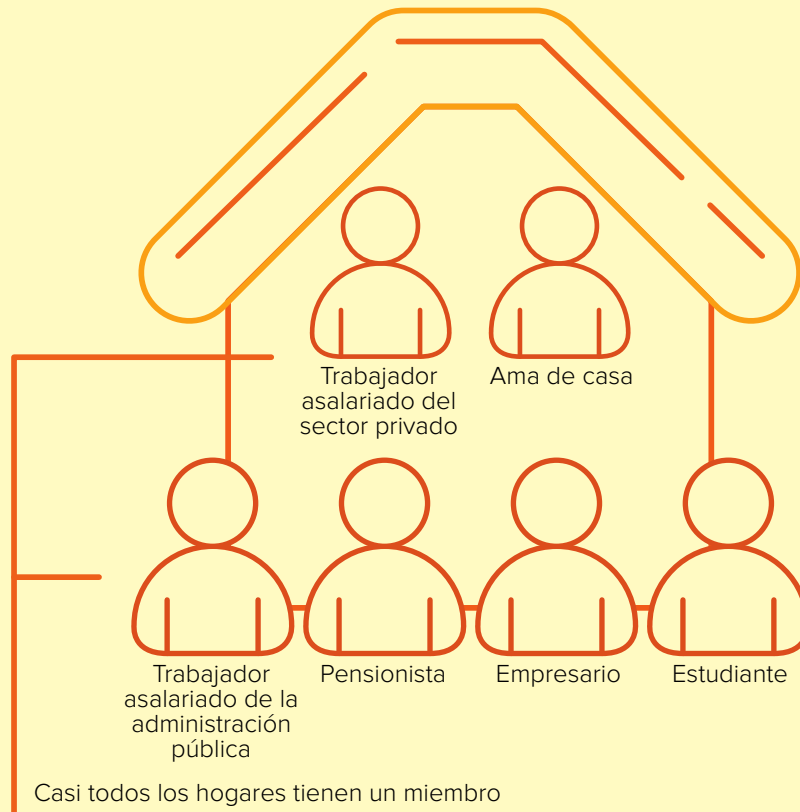
Una nota final: la definición de los segmentos de clientes puede ser un proceso iterativo. Es posible que defina determinados segmentos y que durante la reunión de datos externos descubra que son más fluidos de lo esperado o que ha pasado por alto subsegmentos. Así que, después de recopilar información adicional, repita el proceso y revise sus segmentos.

### **Estudio de caso 5. Definición de los prototipos de clientes a través de grupos focales: el caso de AXA Mandiri Bank, Indonesia**

AXA Mandiri quería añadir nuevos productos a su línea de microseguros. Tenían una asociación con un canal de distribución, Mandiri Bank, a través del cual distribuían tres productos de seguros.

AXA comenzó su estudio de mercado mediante la realización de un ejercicio de segmentación ascendente con cajeros y agentes de Mandiri Bank. El ejercicio de segmentación ascendente se llevó a cabo en una sucursal durante la pausa del almuerzo de los empleados y comenzó con la pregunta: “¿Cómo es un hogar del Mandiri Bank?” Los empleados del banco coincidieron en que casi todos los hogares del Mandiri Bank tenían un miembro asalariado que actuaba como “seguro” del hogar, lo que se definió como un detalle importante que se debe tener en cuenta a la hora de analizar las vulnerabilidades de los hogares.

**Figura IV. Un hogar habitual de Mandiri Bank**



Fuente: AXA Mandiri.

A continuación, analizaron el sexo y la ocupación de los titulares de las cuentas bancarias y los dividieron en varios segmentos, teniendo en cuenta que el segmento más numeroso y activo estaba formado por trabajadoras asalariadas que ganaban el salario mínimo. Además, coincidieron en que este segmento era el que más a menudo compraba seguros y estimaron que alrededor del 80 % de las compras de seguros a través de Mandiri Bank las realizaban asalariadas que ganaban el salario mínimo. Esta información permitió a AXA Mandiri orientar el estudio de mercado hacia el segmento de los clientes del banco que ya conocían los productos de seguros y estaban interesados en ellos: las mujeres en nómina que cobran el salario mínimo. A través de esa investigación, AXA Mandiri descubrió que estas mujeres asalariadas estaban preocupadas por el riesgo de sufrir un accidente de tráfico cuando viajaban hacia el trabajo y desde este, un desplazamiento que realizaban en mototaxis. AXA Mandiri desarrolló un producto que cubre las lesiones a pasajeros de motocicletas y, al hacerlo, determinó que el mejor mecanismo de distribución sería a través de aplicaciones de viajes compartidos.

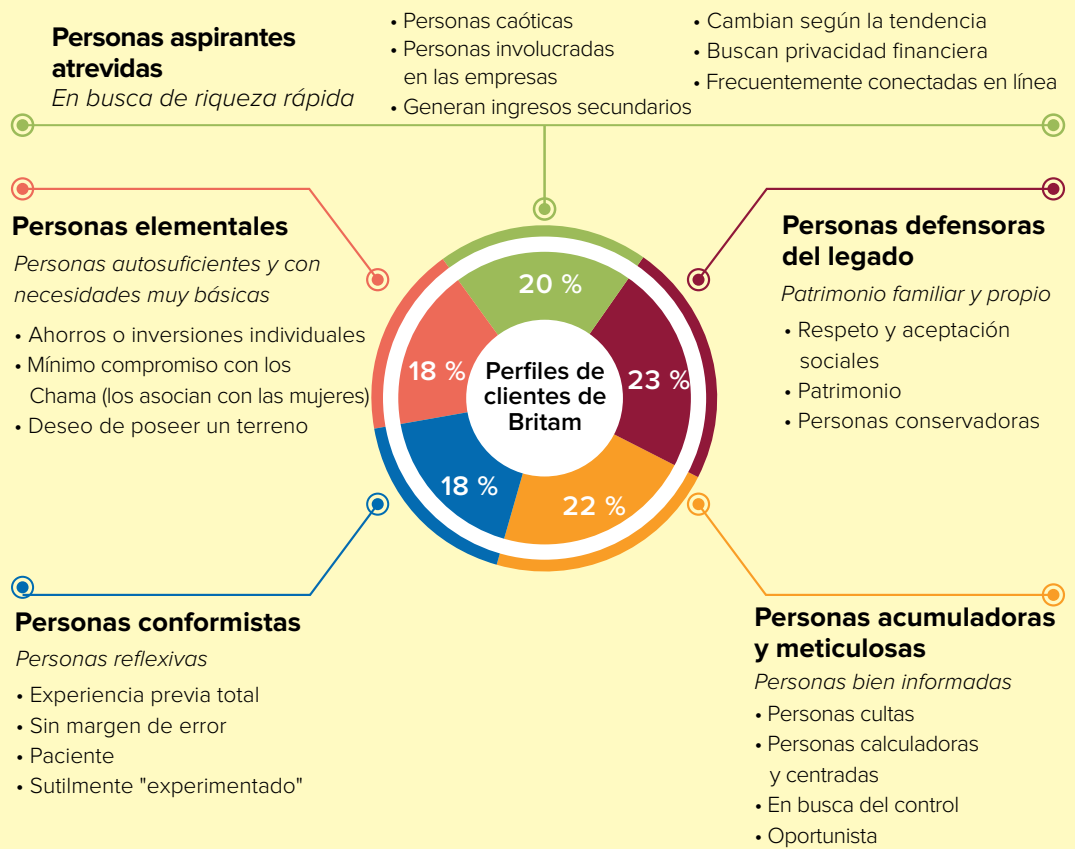




### Estudio de caso 6. Uso de los prototipos comportamentales de los clientes para diseñar una estrategia de productos de seguros inclusivos centrada en el cliente: el caso de Britam en Kenya

En 2018, Britam buscaba repositionar su negocio de microseguros para ampliar su alcance mediante la cobertura de los riesgos emergentes en el espacio digital y del cambio climático. Britam decidió adoptar un enfoque centrado en el cliente para reorientar el negocio. En primer lugar, la empresa llevó a cabo un estudio de segmentación de clientes basado en los factores de comportamiento en lugar de en los demográficos, mediante la definición de cinco prototipos diferentes de clientes para su negocio de seguros inclusivos, así como de las percepciones y actitudes de cada persona.

Figura V. Prototipos de clientes de Britam



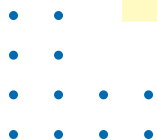
Fuente: Britam.

En el siguiente paso, Britam pudo establecer una estrategia exhaustiva para cada uno de estos prototipos mediante el uso de productos y enfoques de distribución específicos:

Prototipo	Perfil comportamental	Perfil demográfico	Ejemplos	Productos adecuados	Distribución adecuada
Personas acumuladoras y meticulosas	Personas cultas, calculadoras y centradas en el aumento del patrimonio	Hombres y mujeres, la mayoría de entre 35 y 45 años	Personas que poseen microempresas y pequeñas empresas	Coberturas por interrupción de la actividad empresarial, coberturas vinculadas al ahorro	Entidades de crédito digitales y formales
Personas elementales	Personas autosuficientes, trabajadoras y centradas en las necesidades básicas de la vida	En su mayoría, varones menores de 40 años, autónomos, de zonas urbanas o periurbanas, con escasa educación formal	Personas autónomas como agricultores, mecánicos, artesanos, etc.	Coberturas para empresas y sanidad, seguros climáticos para cultivos y ganado	Agentes, institutos de microfinanzas
Personas aspirantes atrevidas	Personas que asumen riesgos, diligentes y generación en línea	Hombres y mujeres de zonas urbanas de la generación Y con estudios superiores y empleo formal	Salonistas, personas trabajadoras por cuenta ajena, etc.	Seguros vinculados a la inversión, coberturas de sustitución de los ingresos y móviles	Plataformas de telecomunicaciones, de transferencia de dinero por telefonía móvil y otras plataformas digitales
Personas conformistas y defensoras del legado	Personas conservadoras, con el respeto social y la herencia familiar como factores impulsores	Hombres y mujeres de 40 a 55 años con estudios y empleo formal	Trabajadores asalariados de los niveles 2 y 3 del sector privado y de la administración pública	Pólizas de educación, ahorro, salud, vida y propiedad	Instituciones financieras formales como bancos, agentes y sociedades cooperativas de ahorro y crédito

A continuación, Britam reposicionó su negocio de microseguros a consumidores emergentes con una estrategia adaptada a cada prototipo y centrada en el cliente. Desde su reposicionamiento, Britam ha logrado captar a más de 1,2 millones de clientes entre los prototipos mencionados:

Prototipo de cliente	Producto y distribución	Número de clientes
Personas elementales y meticulosas	Coberturas sanitarias distribuidas a través de intermediarios	211.416
Personas aspirantes atrevidas	Microseguros distribuidos a través de empresas de telecomunicaciones y plataformas de transporte y comercio electrónico	325.411
Personas conformistas y defensoras del legado	Coberturas vinculadas al crédito a través de bancos y sociedades cooperativas de ahorro y crédito	602.000
		<b>1.138.827</b>





## 1.4. Fuentes de datos internos

Los datos internos son los más adecuados para investigar cuestiones sobre su mercado actual. Si ha trabajado con clientes en cualquier puesto, ya dispone de información que puede aprovechar para desarrollar nuevos productos. Su base de clientes actual va a ser el mejor mercado objetivo para los nuevos productos, porque ya le conocen y confían en usted. En los mercados desarrollados o saturados, el diseño de productos para una base de clientes actual permitirá a los proveedores aprovechar las relaciones existentes y fidelizar la marca. Además, puede facilitar la entrada en un mercado poco desarrollado, porque su base de clientes actual está formada por el tipo de personas que están dispuestas a relacionarse con una institución financiera. Por lo tanto, utilizar datos internos para saber quiénes son sus clientes y quiénes no, es una herramienta valiosa para diseñar un producto orientado a la demanda. Los datos internos pueden proceder de su personal y sus sistemas, o de los de sus asociados.

Los datos internos pueden informarle sobre quiénes son sus clientes y cuáles

son algunos de sus riesgos y comportamientos, pero no le ofrecen muchos datos sobre los motivos por los que sus clientes toman las decisiones que toman. Si solo dispone de recursos para utilizar datos internos, puede formular algunas hipótesis o suposiciones sobre sus necesidades. Pero recuerde que son solo suposiciones hasta que las pruebe o valide.

Los tipos de datos internos que puede tener incluyen datos demográficos de clientes, registros de reclamaciones o préstamos y recibos de pagos o ventas. También puede disponer de datos que no sean específicos de los clientes, como las zonas geográficas en las que trabajan los agentes de préstamos. Otra posibilidad es disponer de datos muy detallados de los clientes, como los ingresos anuales o las calificaciones crediticias alternativas. Si empezó a [desarrollar segmentos, tipologías o prototipos de clientes](#) antes de este paso, estos datos pueden ayudarle a segmentar el mercado y perfeccionar las ideas en torno a los tipos específicos de personas a los que se dirige. En el cuadro 2 se ofrecen algunos ejemplos de fuentes de datos internos y cómo podría utilizarlas.

### Recuadro 4. Datos internos de los proveedores de servicios financieros



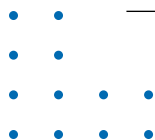
Los proveedores de servicios financieros que conceden préstamos a los trabajadores del sector informal suelen disponer de datos sobre estos trabajadores que pueden ayudar a las aseguradoras a valorar su riesgo de mortalidad. Estos trabajadores suelen estar en edad de trabajar y con fuerzas para trabajar todos los días. Como consecuencia, pueden tener un bajo riesgo de mortalidad. Algunas organizaciones de préstamo también cubren sus préstamos en caso de fallecimiento y pueden definir la probabilidad de fallecimiento con mucha precisión. Por ejemplo, mediante el examen de los datos internos, puede descubrir que Eduardo tiene una baja probabilidad de fallecer.



## Cuadro 2. Posibles fuentes de datos internos

1

Datos	Consultas	Utilice estos datos para...
Datos demográficos de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Edad                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Edad media</li> <li>○ Categorías de edad</li> </ul> </li> <li>▪ Género</li> <li>▪ Ubicación                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rural/ Urbana/ Semiurbana</li> <li>○ Ciudad, pueblo o barrio</li> </ul> </li> <li>▪ Ocupación</li> <li>▪ Tamaño del hogar</li> <li>▪ Ingresos</li> <li>▪ Tamaño/Tipo de préstamo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear segmentos o prototipos de <a href="#">clientes</a> que describan a los clientes por tipo.</li> <li>- Formular algunas suposiciones o hipótesis sobre los tipos de riesgos y necesidades que pueden tener los clientes según el segmento.</li> </ul>
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Cuántos clientes se encuentran en los grupos de edad de mayor riesgo?</li> <li>▪ ¿A qué actividades económicas se dedican, especialmente las de riesgo?</li> <li>▪ ¿Existen riesgos de seguridad en las zonas donde suelen vivir los clientes?</li> <li>▪ ¿Qué riesgos climáticos son comunes en la región?</li> <li>▪ ¿En qué medida dependen sus clientes del trabajo asalariado para vivir?</li> <li>▪ ¿Existe un sistema de salud pública? ¿Qué servicios están incluidos o excluidos?</li> <li>▪ ¿Qué clientes tienen mejores calificaciones crediticias?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formular algunas suposiciones o hipótesis sobre los riesgos a los que se enfrentan los clientes y que necesitan cubrir. La mejor manera de utilizar esta información es considerar los segmentos de clientes y desarrollar perfiles de clientes “habituales”, o prototipos, y realizar suposiciones sobre los riesgos a los que pueden enfrentarse los distintos tipos de clientes o perfiles.</li> </ul>
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué productos se venden mejor?</li> <li>▪ ¿Quién compra qué productos?</li> <li>▪ ¿Qué canales de venta son más eficaces?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiar qué canales de venta son de confianza, qué canales de pago son habituales y qué tipos de productos prefieren sus clientes.</li> <li>- Determinar cuáles son los productos más utilizados actualmente por los clientes (por ejemplo, préstamos colectivos). A continuación, pueden utilizarse como punto de partida para desarrollar paquetes de productos con cobertura del seguro.</li> </ul>





Datos	Consultas	Utilice estos datos para...
Mortalidad o reclamaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ¿Con qué frecuencia fallecen sus clientes?</li><li>▪ Si ya ofrece seguros, ¿cuáles son los productos con respecto a los que se presentan más reclamaciones?</li><li>▪ ¿Qué segmentos de clientes presentan más reclamaciones?</li><li>▪ ¿Qué segmentos no presentan reclamaciones?</li><li>▪ ¿Cuál es el importe medio de las reclamaciones?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ayudar a tomar decisiones sobre los precios mostrando, por ejemplo, las tasas de mortalidad habituales de la población a la que se dirige. Puede ser diferente de la que muestran los cuadros actuariales sobre mortalidad estándar.</li><li>- Si se dispone de datos sobre seguros, estos pueden determinar qué segmentos se benefician más de los productos existentes y cuáles pueden estar subatendidos. A continuación, puede dirigirse a los clientes subatendidos con nuevos productos o trabajar con ellos para asegurarse de que comprenden el proceso de reclamación de los productos existentes.</li><li>- Si se dispone de datos sobre seguros, se pueden determinar los riesgos potenciales para la aseguradora, incluidos el fraude y el riesgo moral.</li></ul>
Pagos (primas, amortización de préstamos, etc.)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ¿Qué tipos de pagos se retrasan o no se realizan nunca?</li><li>▪ ¿En qué época del año o temporada tienen los clientes más o menos acceso al efectivo para pagar las primas?</li><li>▪ ¿Qué segmentos de clientes se retrasan en los pagos, dejan de pagar o abandonan por no hacer frente a un pago?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Utilice estos datos para saber en qué casos los clientes tienen dificultades para hacer frente a una responsabilidad financiera o tal vez si existe un obstáculo operacional para pagar que desincentive los pagos puntuales.</li><li>- La información puede ayudarle a cambiar los canales de pago (por ejemplo, ¿se realizan pagos digitales con más frecuencia que en efectivo?) o a cambiar los planes de pago (tal vez los pagos de una suma fija se realicen con menos frecuencia y pueda cambiar a plazos).</li></ul>

### Estudio de caso 7. Uso de datos internos para el desarrollo de productos: el caso de LOLC en Camboya.

*“El reto de los análisis es que a veces el proyecto de investigación no consigue obtener la información totalmente correcta. Las respuestas pueden estar sesgadas... pero los datos no lo están. Nos basamos en datos internos de la entidad de microfinanzas con respecto al producto”. - Ban Phalleng, Jefe de Operaciones de Serendib Microinsurance Plc. Camboya*

[Serendib](#) es una filial de propiedad total de LOLC Group, un conglomerado empresarial y propietario de LOLC (Cambodia) PLC, que es una de las principales entidades de microfinanzas de Camboya y cuenta con más de 25 años de experiencia. Serendib nació de las oportunidades de negocio encontradas por el grupo LOLC e inspiradas en la exitosa experiencia del grupo con los seguros en Sri Lanka. En el desarrollo de productos, el equipo de Serendib cuenta con abundantes conocimientos sobre los análisis estadísticos y

de datos a su disposición, pero un reto clave es encontrar datos fiables sobre el mercado actual. Les ha resultado difícil basarse en los resultados de las encuestas para evaluar si los hechos son totalmente ciertos o no. Así, han elaborado estrategias alternativas para utilizar los datos de los clientes en el desarrollo de productos. Han aprovechado su contacto sobre el terreno con los clientes a través del negocio de las microfinanzas, así como una gran cantidad de datos reunidos a lo largo de los años de los clientes de microfinanzas para comprender mejor sus necesidades en cuanto a seguros y crear nuevos productos centrados en ellos. Por ejemplo, gracias a los datos crediticios de más de [200.000 clientes](#), no tienen que depender de fuentes de datos externos para llevar a cabo su propia investigación cualitativa y cuantitativa para diseñar nuevos productos innovadores dirigidos al mercado.

Para obtener más información sobre Serendib Microinsurance Plc., puede visitar su [página web](#).

## 1.5. Fuentes de datos externos

Los datos externos son los más adecuados para investigar las características y tendencias generales del mercado. La disponibilidad y la calidad de los datos externos variarán en función del mercado. Algunos países disponen de datos censales muy básicos, mientras que otros realizan encuestas de inclusión financiera anuales o incluso trimestrales. Independientemente de la profundidad de los datos disponibles, los datos externos le darán una amplia visión del mercado y le permitirán establecer una estrategia para decidir a quién destinar los productos. Si empezó a [desarrollar segmentos, tipologías o prototipos de clientes](#) antes de este paso, los datos externos pueden ayudarle a segmentar el mercado y perfeccionar las ideas en torno a los tipos específicos de personas a los que se dirige. Por ejemplo, podría decidir no desarrollar un producto para los jóvenes de las zonas rurales si los datos externos muestran que estos se están trasladando a las zonas urbanas. O puede que descubra que, en la zona geográfica concreta del país en la que quiere presentar su producto, hay muy pocas mujeres como Érica y, por tanto, el mercado es demasiado pequeño para garantizar un resultado rentable.

### Recuadro 5. Datos censales externos



Las fuentes de datos externas, como los datos censales, pueden indicar cuántas mujeres como Érica trabajan en el sector manufacturero formal en una región o ciudad. Esto puede ayudarnos a definir el tamaño potencial del mercado y determinar si merece la pena poner a prueba un producto en ese lugar.





### Cuadro 3. Posibles fuentes de datos externos

1

Datos	Consultas	Utilice estos datos para...
Datos censales y encuestas nacionales de inclusión financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Cuál es el tamaño de la población de ingreso bajo?</li> <li>▪ ¿Dónde viven principalmente?</li> <li>▪ ¿Qué trabajos desempeñan con más frecuencia?</li> <li>▪ ¿Dónde hay acceso a servicios públicos o atención médica y dónde no?</li> <li>▪ ¿Dónde hay acceso a conexiones de telefonía móvil?</li> <li>▪ ¿Dónde hay acceso a wifi?</li> <li>▪ ¿De qué están hechos los edificios residenciales de los hogares de ingreso bajo?</li> <li>▪ ¿Cuáles son los ingresos medios de los trabajadores de ingreso bajo?</li> <li>▪ ¿Dónde están situados los bancos?</li> <li>▪ ¿Dónde se encuentran los corresponsales no bancarios y otros canales bancarios?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar los <a href="#">segmentos de clientes</a> a los que dirigirse y desarrolle o añada prototipos o tipologías sobre estos segmentos</li> <li>- Definir los riesgos pertinentes que su producto puede cubrir</li> <li>- Aportar ideas sobre los canales de distribución a los que pueden acceder sus clientes</li> </ul>
<a href="#">Banco de datos del Banco Mundial</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Cuántas personas tienen cuentas bancarias?</li> <li>▪ ¿Cuántas personas tienen teléfono móvil?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensar en los canales de distribución</li> </ul>
Publicaciones del sector (por ejemplo, revistas de asociaciones comerciales, <a href="#">El Panorama del Microseguro</a> , etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué productos de seguros tienen mayor penetración?</li> <li>▪ ¿Cuáles son las características de los productos que se venden bien?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entender las tendencias del sector, tanto para imitar los productos que tienen éxito como para evitar duplicar productos que ya se han asegurado una gran cuota de mercado</li> </ul>
Documentos de investigación no recurrentes (por ejemplo, diarios financieros)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Cómo gestionan los hogares de ingreso bajo los problemas imprevistos?</li> <li>▪ ¿Qué herramientas financieras informales utilizan los hogares para hacer frente a los acontecimientos imprevistos?</li> <li>▪ ¿Cómo fluctúa el flujo de efectivo en los hogares de ingreso bajo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entender qué mecanismos existentes deben sustituir a los productos de seguros para añadir valor a los hogares de ingreso bajo</li> <li>- Comprender el poder adquisitivo y las estrategias de frecuencia de pago y cobro</li> </ul>
Noticias y redes sociales (es decir, artículos y comentarios sobre, por ejemplo, riesgos de financiación, deficiencias o tendencias del mercado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué está cambiando en el mercado (es decir, está envejeciendo)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensar en los productos y las personas en los que concentrar sus esfuerzos</li> </ul>

## Estudio de caso 8. Uso de datos externos: el caso de Fasesolda en Colombia

En 2019, Fasesolda, la Federación de Aseguradores Colombianos, junto con la Banca de las Oportunidades y el Impact Insurance Facility de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se embarcaron en un proyecto para aumentar la accesibilidad y la transparencia de los datos públicos con el fin de facilitar el desarrollo de una cobertura adecuada para las poblaciones rurales subatendidas. Los resultados incluyeron una base de datos en Excel organizada en cuatro categorías basadas en el [modelo PACE \(Producto, Acceso, Costo y Experiencia\)](#) del Impact Insurance Facility para evaluar el valor de un producto de seguro inclusivo. Los datos de todas las fuentes públicas disponibles se agrupan y definen para facilitar el acceso, junto con ejemplos de ideas que pueden encontrarse en los datos. En la figura VI se ofrece una imagen de este amplio conjunto de datos. En el [sitio web de Fasesolda aquí en español](#), puede consultar la matriz completa de recursos de datos.

**Figura VI. Matriz de datos de clientes de Fasesolda**

<b>Categoría (Producto, Acceso, Costo y Experiencia)</b>	<b>Experiencia</b>
<b>Subcategoría</b>	Canal de ventas
<b>¿Qué?</b>	Cobertura física del sistema financiero. Datos sobre cobertura territorial de oficinas y corresponsales, densidad de cobertura por municipios y condición rural.
<b>Fuente</b>	Banca de las Oportunidades, reporte de inclusión financiera con la Superintendencia de Bancos y Seguros de Colombia
<b>Descripción</b>	Los datos y las estadísticas sobre la presencia territorial del sistema financiero en su conjunto permiten trazar un mapa global de las zonas en las que existe una infraestructura de instituciones financieras de las que el mercado de los seguros puede aprovecharse. Además, proporciona información relevante a la hora de evaluar los canales de venta que deben ejecutarse para atender a un nuevo segmento de clientes. Estos datos constituyen una aportación a la hora de definir las estrategias de expansión.
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de sucursales - Número de corresponsales</li> <li>- Número de terminales de punto de venta y cajeros automáticos</li> <li>- Densidad de cobertura con respecto a la población</li> <li>- Densidad de cobertura con respecto al territorio</li> <li>- Densidad de cobertura de población por región, condición rural y municipios</li> </ul>
<b>Perspectivas</b>	Existen 1.236 (21,45 %) municipios que no disponen de oficinas, de los cuales el 73,7 % (174) son municipios rurales o rurales dispersos. 2. Aunque el indicador de cobertura en su conjunto ha aumentado (el 100 % de los municipios tienen al menos un corresponsal), el hecho de no tener presencia de oficina en un gran número de municipios rurales puede limitar la oferta de productos disponibles. Fuente: <b>Reporte de Inclusión Financiera 2020</b> , Banca de las Oportunidades
<b>Enlaces</b>	<a href="https://www.bancadelasoportunidades.gov.co/es/cobertura">https://www.bancadelasoportunidades.gov.co/es/cobertura</a> <a href="https://bancadelasoportunidades.gov.co/es/publicaciones/reportes-anales">https://bancadelasoportunidades.gov.co/es/publicaciones/reportes-anales</a> <a href="https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/simulador-y-tarifas-de-servicios-financieros/simulador-de-tarifas/oficinas-y-corresponsales-bancarios-en-colombia-61277">https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/simulador-y-tarifas-de-servicios-financieros/simulador-de-tarifas/oficinas-y-corresponsales-bancarios-en-colombia-61277</a>
<b>Navegación</b>	En el enlace se pueden descargar los archivos "Cobertura de oficinas" y "Cobertura de corresponsales" de diciembre de 2020. Además, puede acceder al <b>Reporte Anual de Inclusión Financiera</b> , que incluye un análisis de la cobertura basado en dichos datos.
<b>Frecuencia</b>	Anual
<b>Base de datos</b>	Ficha 1

Fuente: Fasesolda.

## 1.6. Reunión de nuevos datos

Dado que un seguro verdaderamente inclusivo requiere un enfoque centrado en el cliente, la reunión de nuevos datos puede ayudarle a garantizar que se escuche la opinión de los clientes en todo el proceso. Cada situación es diferente y el acceso a las opiniones de los clientes puede ser muy fácil o muy difícil, dependiendo del





contacto y el compromiso de su organización con los usuarios finales. Cuando piensen reunir nuevos datos, tenga en cuenta los puntos de contacto más cercanos a sus clientes objetivo. ¿Dispone de un asociado de distribución con estrechos vínculos con la comunidad? ¿Dispone de plataformas activas en las redes sociales que atraigan a sus clientes objetivo? Tal vez su personal de primera línea conozca bien su mercado objetivo y pueda ofrecer algunas ideas interesantes, o tal vez tenga acceso al personal de primera línea de otras entidades. Este apartado puede ayudarle a reflexionar sobre la manera de reunir datos y de decidir los tipos de datos que desea reunir. Recuerde que una vez que formule preguntas a su mercado objetivo, debe aprovechar este punto de contacto para obtener tantos tipos de información como pueda: no solo sobre las necesidades en cuanto al producto, sino también sobre precios, comercialización, canales de distribución y pago, etc. Esto no significa que tenga que realizar cuestionarios largos y laboriosos, sino que debe tener en cuenta desde el principio sus preguntas prioritarias y asegurarse de que se incluyan en la investigación.

### **Estudio de caso 9. Aprovechamiento de los conocimientos de los asociados: el caso de Pioneer Life en Filipinas**

Según Lorenzo Chan, Director General de Pioneer Inc., los asociados de distribución suelen ofrecer el mejor acceso a los clientes, así como los mejores conocimientos sobre estos. *“[Al principio de nuestra labor en seguros inclusivos], nos dimos cuenta de que necesitábamos aprender de nuestros asociados y trabajar con ellos y con su conocimiento sobre ese segmento de mercado con el que no estábamos familiarizados”*. Con más de 80 asociados de distribución en su negocio de microseguros, una de las valiosas lecciones que aprendió Pioneer es que los asociados deben ser proactivos y de confianza, así como tener credibilidad ante sus clientes. Los asociados pueden ser especialmente útiles para conocer las deficiencias a las que se enfrentan los clientes, la cobertura de riesgos necesaria y los precios más adecuados, así como para diseñar de manera conjunta productos asequibles. *“Solíamos reunirnos con nuestros asociados de forma trimestral para examinar los indicadores, hablar de la experiencia del cliente y analizar sus quejas. Hoy en día, al contar con más de 80 asociados, no podemos reunirnos con tanta frecuencia, pero seguimos esforzándonos por reunirnos cada dos años. No podemos permitirnos perder el contacto”*, afirma Chan.

#### **1.6.1. Segmentación desde cero: segmentación ascendente**

El análisis de los datos internos y externos puede proporcionar información sobre los segmentos de mercado, pero no siempre se tiene acceso a las fuentes de datos adecuadas. La segmentación ascendente puede confirmar las hipótesis sobre los segmentos de mercado basadas en estos datos o, en algunos casos, puede sustituir por completo a esta información. En el recuadro 6 se ofrecen orientaciones para la realización de una segmentación ascendente.

### Recuadro 6. Segmentación ascendente

Un ejercicio de segmentación ascendente es muy similar a un grupo focal. Su equipo deberá reunir a un grupo de seis a ocho personas que conozcan mejor el mercado: puede tratarse de personal de campo de un canal de distribución o de su personal interno. Estos miembros del personal deben haber obtenido información valiosa a través de las interacciones con los clientes, incluidas las preguntas que formulan los clientes y los clientes potenciales, los tipos de productos que suscitan mayor interés y las dudas que expresan las personas. Entre los participantes no deben figurar ni clientes ni clientes potenciales.

**Paso 1.** Pregunte a los participantes quiénes son sus clientes “habituales” y comience a elaborar perfiles de estos clientes para comprender algunas de las principales características de los distintos grupos. Defina datos demográficos como la edad, el sexo, la ocupación y la exposición al riesgo de cada grupo. Organícese mediante la elaboración de una lista en un tablero que todos los participantes puedan ver.

**Figura VII. Características demográficas de los clientes habituales**



**Mujeres  
empleadas**



**Hombres  
empleados**



**Empresa  
familiar**



**Otros**

Por ejemplo, un segmento puede estar formado por trabajadores con un salario bajo (como Érica) y otro por propietarios de pequeños negocios informales (como Eduardo). Otros segmentos podrían organizarse en torno a la ocupación (por ejemplo, un segmento de trabajadores de fábricas, taxistas o empleados del hogar), la exposición al riesgo (los que viven en una zona de inundaciones) o la edad y el sexo (mujeres en edad fértil). Tome notas en el tablero para describir estos segmentos con más detalle.





Figura VIII. Características demográficas detalladas de los clientes habituales

1

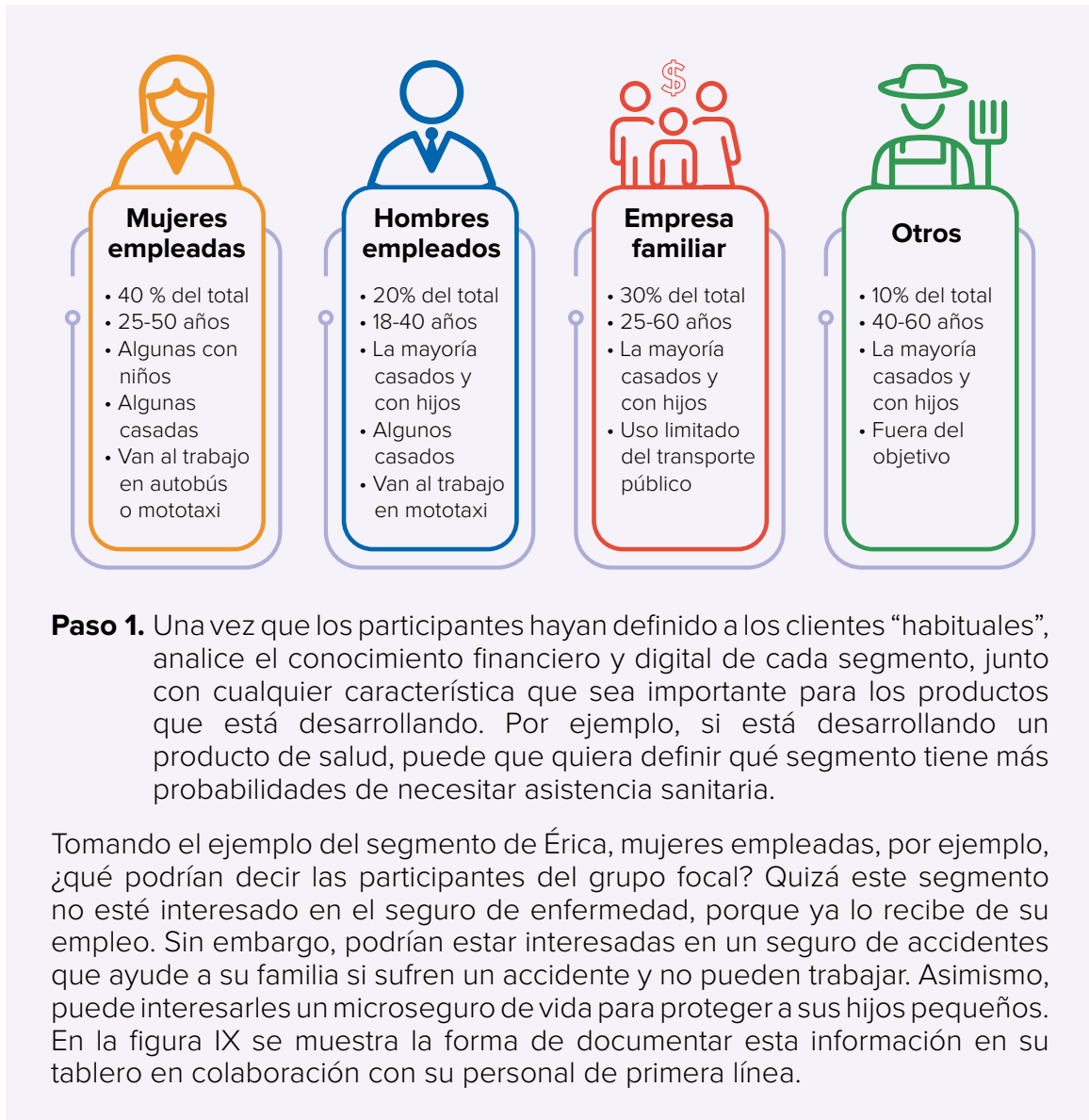




Figura IX. Riesgos e intereses de los clientes habituales

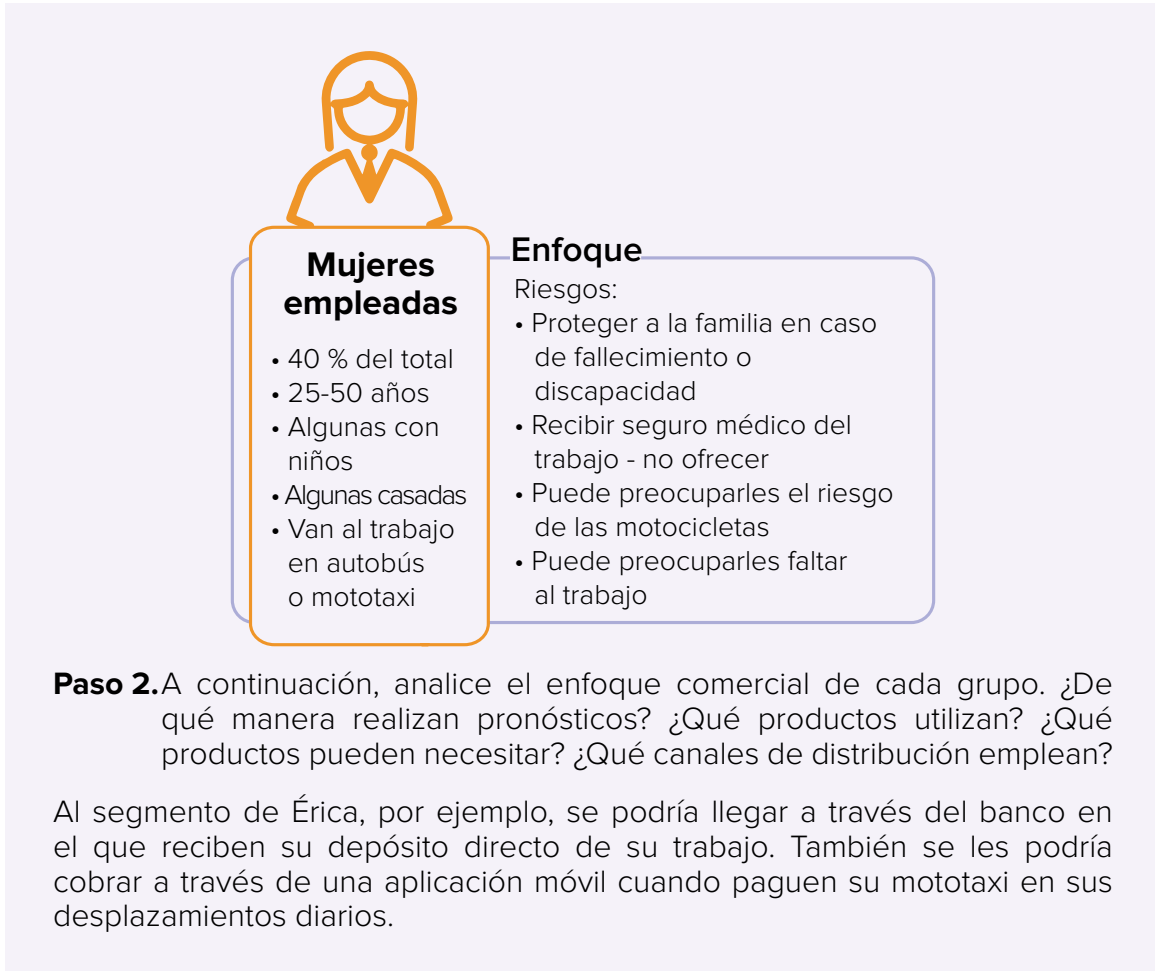
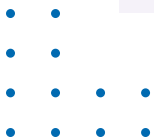
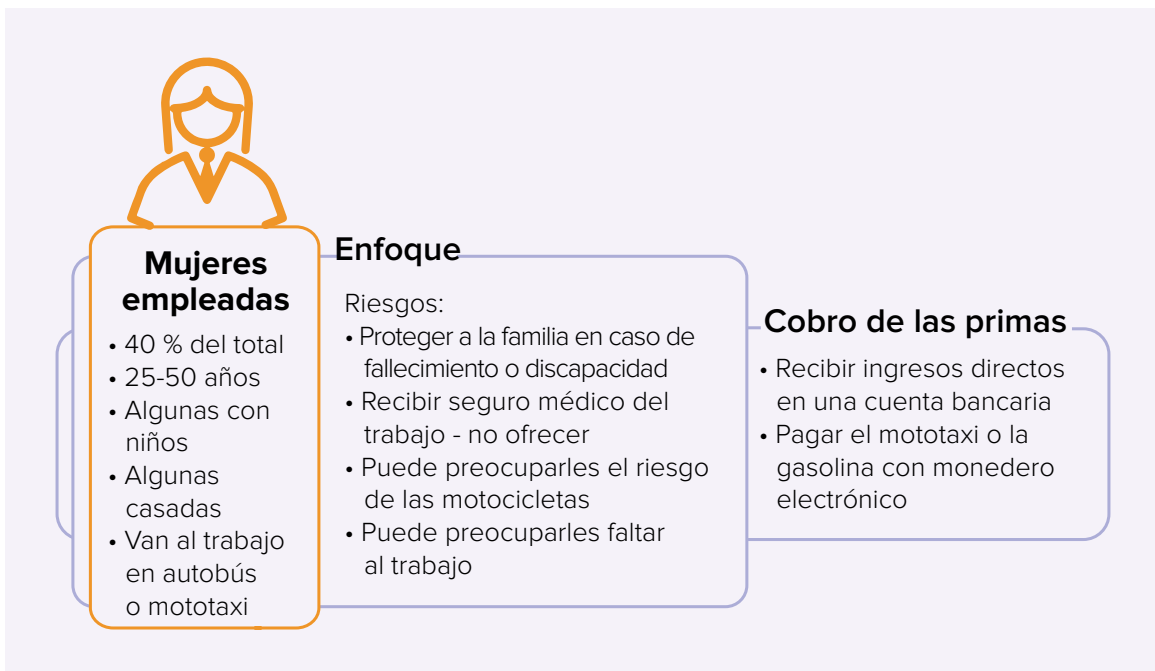


Figura X. Enfoque comercial para clientes habituales





**2** Para continuar por la ruta verde 2, comience aquí en esta Guía

Una vez que haya esbozado a grandes rasgos sus segmentos, su grupo de trabajo puede utilizarlos para [crear prototipos de productos](#) o definir deficiencias en la investigación que deban cubrirse mediante la [reunión de nuevos datos](#) a través de herramientas [cuantitativas](#) o [cualitativas](#). El cuadro 4 que figura a continuación puede ayudarle a definir la metodología o el tipo de herramienta que debe utilizar en función de las preguntas y las deficiencias de su investigación.

**Cuadro 4. Adecuación de las preguntas de investigación a una metodología apropiada**

<b>Tema de la pregunta</b>	<b>Análisis de datos internos</b>	<b>Análisis de datos externos</b>	<b>Herramienta cualitativa: entrevistas</b>	<b>Herramienta cualitativa: grupos focales</b>	<b>Herramienta cuantitativa: encuestas</b>
Objetivo general	Sirve para responder a la pregunta "¿Cuántos?"	Sirve para responder a la pregunta "¿Cuántos?"	Bueno para responder a las preguntas "¿Por qué y cómo?"	Bueno para responder a las preguntas "¿Por qué y cómo?"	Sirve para responder a las preguntas "¿Qué producto/servicio/canal?"
Cuantificación del tamaño del mercado		Determinación del tamaño del mercado			Determinación del tamaño del mercado viable desde el punto de vista financiero con demanda de un producto*
Segmentación de clientes	Definición y cuantificación de los segmentos de clientes	Definición y cuantificación de los segmentos de clientes	Definición de las actitudes, las necesidades y los comportamientos de los segmentos de clientes	Definición de las actitudes, las necesidades y los comportamientos de los segmentos de clientes	Definición y cuantificación de los segmentos de clientes*
Riesgos	Definición de los datos sobre la mortalidad, el desempleo y el impago de deudas	Definición de los riesgos climáticos, de mortalidad, salud y accidentes en un país	Definición de los tipos de riesgos que preocupan a los clientes y son difíciles de gestionar	Definición de los tipos de riesgos que preocupan a los clientes y son difíciles de gestionar	Definición de los tipos de riesgos que preocupan a los clientes y los costos de su gestión*
Fijación de los precios de los productos	Definición de los comportamientos transaccionales y financieros de los clientes (pagos, desembolsos de préstamos, saldos de ahorros, etc.)	Determinación de la capacidad de pago	Determinación de la disposición a pagar (aproximada)	Determinación de la disposición a pagar (aproximada)	Determinación de la disposición a pagar
Estrategias de mitigación			Definición de los costos específicos y las estrategias financieras para gestionar un suceso asegurable	Aproximación de los costos y estrategias financieras para gestionar un suceso asegurable	Definición de los costos específicos y las estrategias financieras para gestionar un acontecimiento asegurable*

Tema de la pregunta	Análisis de datos internos	Análisis de datos externos	Herramienta cualitativa: entrevistas	Herramienta cualitativa: grupos focales	Herramienta cuantitativa: encuestas
Preferencias			Clasificación de las preferencias	Clasificación de las preferencias	Clasificación de las preferencias*
Sensibilización sobre seguros			Determinación del conocimiento del producto	Determinación del conocimiento del producto	Determinación de los conocimientos sobre el producto*
Lenguaje comercial			Comprensión del lenguaje utilizado por los clientes para describir acontecimientos, pérdidas y temores	Comprensión del lenguaje utilizado por los clientes para describir acontecimientos, pérdidas y temores	
Canales de distribución potenciales	Definición de los comportamientos transaccionales y financieros de los clientes (pagos, desembolsos de préstamos, saldos de ahorros, etc.)	Determinación de la utilización de los servicios financieros de los clientes en el país	Determinación del compromiso de los clientes con el canal de distribución y su confianza en él	Determinación del compromiso de los clientes con el canal de distribución y su confianza en él	Determinación del uso que realizan los clientes de los servicios financieros y puntos de contacto específicos*
Evaluación de los productos existentes	Documentación de los índices de fallos en los procesos internos e informáticos y de la información sobre las reclamaciones de los clientes y asociados		Detección de las interferencias en el recorrido del cliente	Detección de las interferencias en el recorrido del cliente	Distinción de los niveles de satisfacción de los clientes con cuestiones operacionales específicas*

\*Puede analizar la relevancia estadística

## 1.6.2. Creación de un proceso de reunión de datos e instrumentos

### 1.6.2.1. Herramientas de reunión de datos

Una vez se haya definido el método de reunión de datos externos, es necesario desarrollar las herramientas que utilizará el equipo para reunirlos. Además de las orientaciones de este apartado, también encontrará varios recursos útiles en el [Conjunto de herramientas](#).

El primer paso para desarrollar herramientas de reunión de datos es convertir las preguntas de investigación en preguntas dedicadas a la reunión de datos. Las preguntas para la reunión de datos pueden ser cerradas (con opciones o elecciones específicas) o abiertas (a las que se puede responder de la forma que desee la persona encuestada), y estos tipos de preguntas se adaptan a distintas metodologías, como veremos a continuación. En cualquier caso, para facilitar el [análisis](#), las preguntas deben ser coherentes. Las preguntas también deben formularse de forma sencilla, con un lenguaje comprensible para la persona encuestada (la persona objeto de la investigación). Si se esfuerza por utilizar un lenguaje sencillo, estará dando un paso más hacia su futura estrategia de comercialización. Empezará a comprobar qué significa “sencillo” y “fácil de entender” para sus clientes potenciales. En el recuadro 7 se ofrecen algunos ejemplos.

- •
- •
- • • •
- • • •



1

2

### **Recuadro 7: Uso de un lenguaje sencillo al formular las preguntas**

A veces pensamos que parecemos más informados o profesionales cuando utilizamos un lenguaje técnico. Sin embargo, el peligro es que la persona que nos escuche no nos entienda y se sienta demasiado avergonzada para formular preguntas aclaratorias. Para obtener la información que necesita, es importante explicar las cosas con claridad, y esto es más fácil de lo que cree.

En primer lugar, olvídense de toda la formación y las explicaciones que haya aprendido sobre seguros; en su lugar, límitese a describir los términos con sus propias palabras. Abandone la jerga técnica y no espere que sus clientes aprendan una gran cantidad de términos y condiciones nuevos. Conocer estos términos especializados no es esencial para su comprensión básica de un producto o de sus vidas y riesgos financieros.

#### **Considere la posibilidad de emplear algunas ideas para sustituirlos:**

Seguro = Usted paga un poco cada mes (día/semana/año) y, si se produce un suceso desafortunado, este cubre parte de su pérdida. Si no se produce un suceso desafortunado, usted ha pagado para cubrir la pérdida de otra persona y, algún día, puede que esta le ayude a pagar la suya. Es un mecanismo de protección.

Prima = Precio

Plazo = Duración

Suma asegurada = Prestación abonada

Billetera electrónica = Cuenta en su teléfono

Deducible = Usted paga el primer importe xx de la prestación

Reclamación = Usted informa a la empresa de su pérdida

Caducidad = Su protección finaliza porque no ha pagado

Servicios de valor añadido = Prestaciones adicionales

Exclusiones = Elementos que no están cubiertos

Estos son solo algunos de los términos que puede intentar explicar, pero existen muchos más términos técnicos sobre finanzas y seguros que puede poner a disposición. Imagine que se lo está explicando a un familiar mayor o a una persona adolescente: eso le ayudará a concentrarse en las palabras más adecuadas.

En el recuadro 8 se examinan las hipótesis y preguntas de investigación a partir de los temas del recuadro 3. En él se muestra la forma de convertir una hipótesis en una pregunta de investigación y, a continuación, la manera de facilitar a su público la comprensión de estas preguntas de investigación convirtiéndolas en preguntas para la reunión de datos. El ejercicio también explica la metodología que sería mejor utilizar para recoger la información de las personas encuestadas. Cuando empiece a hablar de sus preguntas con los clientes, no hace falta que empiece diciendo que está desarrollando un producto de seguros. En su lugar, debe explicarles que pretende ofrecerles servicios que los ayuden a gestionar acontecimientos costosos. Si tienen una imagen negativa del seguro, mencionarlo al principio puede influir en su actitud ante la conversación y condicionar las respuestas que obtenga.

Recuerde que la reunión de datos lleva tiempo y que las personas encuestadas se cansan después de un tiempo respondiendo a las preguntas. Para mantener la atención de los participantes y obtener respuestas sinceras y detalladas, una regla general es que las encuestas cuantitativas cerradas no deben durar más de 15 minutos por teléfono o 20 minutos en persona. Las entrevistas cualitativas individuales pueden durar más, hasta 30 minutos, porque son más amenas y conversacionales. Los debates de los grupos focales no deben durar más de 75 minutos. Recuerde también que una cantidad mayor de datos no siempre resulta útil; de hecho, disponer de demasiados datos puede hacer que el [proceso de análisis de estos](#) resulte más complicado.

### **Recuadro 8. Conversión de las preguntas de investigación en preguntas para la reunión de datos**

#### 1. Concienciación

- *Hipótesis:* La mayoría de los clientes potenciales de mi mercado nunca han oído hablar de los seguros.
- *Preguntas de investigación:* ¿Qué proporción de mi mercado conoce los seguros? ¿Dónde se informaron los que los conocen? ¿Por qué los demás no los conocen?
- *Métodos de reunión de datos:* ¿Qué opina sobre los seguros? ¿Dónde obtuvo información sobre los seguros? ¿Fue un recurso útil y fiable para aprender?
- *Metodología:* Grupos focales con clientes.

#### 2. Deficiencias en el mercado

- *Hipótesis:* Los consumidores de ingreso bajo tienen problemas para financiar los funerales y pueden beneficiarse de un producto de seguro de vida que cubra los gastos funerarios.
- *Preguntas de investigación:* ¿Existen ya en el mercado otros productos que ofrezcan un seguro funerario? ¿De qué otras formas se pagan los funerales? ¿Qué carga representan las demás estrategias de financiación?
- *Preguntas para la reunión de datos 1:* (se debe estudiar mediante la investigación documental o la inspección de incógnito) ¿Qué productos existentes ofrecen financiación de funerales? ¿A qué segmento atienden?
- *Preguntas para la reunión de datos 2:* (para clientes potenciales) ¿Ha habido algún fallecimiento reciente en su familia? En caso afirmativo, ¿cuáles fueron los gastos exactos del funeral (entierro, comida para los invitados, flores, etc.) y de qué manera pagó cada uno de ellos? En caso negativo, ¿qué haría si tuviera que pagar un funeral? ¿Fue o sería difícil financiar un funeral?





1

2

- *Metodología 1:* Análisis de datos externos.
  - *Metodología 2:* Entrevistas a los clientes.
1. Demanda
    - *Hipótesis:* Los seguros hospitalarios se venderán muy bien porque las hospitalizaciones son muy caras.
    - *Preguntas de investigación:* ¿Hasta qué punto conocen los clientes potenciales los costos hospitalarios? ¿Cómo pagarían una hospitalización en la actualidad, sin seguro?
    - *Métodos de reunión de datos:* ¿Cuánto dinero cree que costaría pasar una noche en el hospital? ¿Cuánto dinero perdería si usted o un miembro de su familia tuviera que pasar una noche en el hospital (por pérdida de salario o de ventas)? ¿Cuánto gastaría en transporte al hospital si tuviera una enfermedad grave o un accidente? ¿Qué fuentes utilizaría para pagar una estancia de cinco noches en el hospital si tuviera que ingresar por algún problema mañana?
    - *Metodología:* Encuestas.
  2. Distribución
    - *Hipótesis:* Los clientes contratarán el seguro a través de su operador de telefonía móvil.
    - *Preguntas de investigación:* ¿Hasta qué punto confían los clientes potenciales en sus operadores de telefonía móvil? ¿Desean un canal de distribución más directo?
    - *Métodos de reunión de datos:* ¿Alguna vez ha comprado algo a través del teléfono? ¿Compraría un producto financiero utilizando su teléfono? ¿Por qué sí o por qué no?
    - *Metodología:* Grupos focales con clientes.

### 1.6.3. Reunión de datos

La reunión de **datos cuantitativos** le permitirá recoger información de una muestra más amplia y generalizar sus conclusiones al segmento de mercado. Estos datos son los más adecuados para responder a las preguntas “cuánto”, “cuántos” o “cuál”. Los **datos cualitativos** le permitirán conocer las opiniones, razones y motivaciones subyacentes de su mercado. Estos datos son los más adecuados para responder a las preguntas “por qué” y “cómo”. A continuación se ofrece una visión general de cada uno de ellos.

#### 1.6.3.1. Datos cuantitativos

Los datos cuantitativos suelen reunirse mediante encuestas, que permiten al investigador formular las mismas preguntas a un gran número de personas para reflejar las tendencias del mercado. Para la recopilación de datos cuantitativos, lo mejor es emplear preguntas de investigación cerradas. Por ejemplo, puede preguntar qué productos financieros posee una persona, a cuántas personas mantiene económicamente o cuánto dinero tiene ahorrado.

En el recuadro 9 se explica la forma de crear encuestas sobre los seguros inclusivos, y el [Conjunto de herramientas](#) contiene otros recursos que le ayudarán a crear encuestas. Una vez decidido el instrumento mediante el que se elaborará la encuesta, hay que decidir si la información se reunirá en papel o en formato digital. Las encuestas y los cuestionarios en papel son más complejos desde el punto de vista operacional, porque hay que imprimirlos, numerarlos, digitalizarlos y almacenarlos. Sin embargo, si los encuestadores no tienen acceso a teléfonos móviles o tabletas, las encuestas en papel pueden ser menos costosas que las alternativas digitales. En el pasado, los instrumentos digitales dependían de la conectividad wifi o de datos sobre el terreno, la cual podía ser escasa e inestable. En la actualidad, existen herramientas gratuitas como [KoBoToolbox](#) que están concebidas para utilizarse sin conexión con la mayoría de teléfonos inteligentes, tabletas o computadoras de escritorio. Los instrumentos digitales pueden ser más eficientes, ya que solo hay que introducir los datos una vez, por lo que no es necesario volver a teclear la información. No obstante, debe establecer protocolos de carga y examen de la calidad para garantizar que los encuestadores siguen el proceso con precisión.

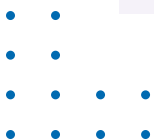
### **Recuadro 9: Encuestas sobre seguros inclusivos**

Las preguntas de las encuestas deben ser cerradas, lo que permite a las personas encuestadas responder a las preguntas mediante la selección de una o más respuestas de una lista de opciones. Incluya siempre preguntas demográficas, incluidas las relativas a los ingresos, para saber cómo dirigirse a los segmentos de clientes adecuados. Además, puede utilizar las encuestas para comprender el potencial de las distintas estrategias de comercialización y los distintos canales de distribución, mediante preguntas sobre la confianza y el compromiso con los distintos asociados potenciales. Sin embargo, en encuestas como esta, debe evitar hablar en detalle sobre los precios y la disposición a pagar. Dado que aún no existe un producto tangible que los clientes puedan evaluar y al que puedan asignar un precio justo y asequible, es probable que los debates sobre los precios sea demasiado abstracto. Consulte la estrategia descrita en el apartado [Prueba del prototipo](#) para tratar la fijación de precios, una vez que se haya descrito una oferta más concreta.

A continuación se ofrecen sugerencias para los apartados de las encuestas, junto con algunos ejemplos de preguntas.

**I. Concienciación sobre los seguros.** Estas preguntas le ayudarán a comprender el grado de familiarización de su mercado con los productos de seguros.

- Pregunta: ¿De cuál de los siguientes seguros ha oído hablar?
  - Seguro que cubre la asistencia médica o la hospitalización
  - Seguro que ofrece dinero a mi familia en caso de que fallezca
  - Seguro que cubre la pérdida de cosechas
  - No conozco ninguno de estos seguros





1

2

- I. Uso actual de los servicios financieros.** Estas preguntas le ayudarán a comprender el grado de integración de su mercado en el sistema financiero formal. Asimismo, aportarán ideas para los canales de distribución.
- Pregunta: ¿Cuál de los siguientes productos tiene?
    - Cuenta bancaria, cuenta de entidad de microfinanzas o cuenta de cooperativa
    - Pertenencia a una asociación de ahorro y crédito rotatorio o a un banco comunal
    - Seguros (elabore la encuesta de modo que la persona encuestada tenga opciones que incluyan los productos con los que declaró estar familiarizado en el apartado anterior)
- II. Demanda de productos.** Estas preguntas permiten saber qué productos podría comprar un cliente.
- Pregunta: Elija tres de las siguientes afirmaciones que más le preocupen:
    - Si fallezco o fallece mi cónyuge, nuestra familia no tendrá sustento
    - Me preocupa enfermar y tener unos gastos médicos elevados
    - Me preocupa enfermar y faltar al trabajo
    - Me preocupa tener un accidente y que los gastos médicos sean elevados
    - Me preocupa tener un accidente y faltar al trabajo
    - Me preocupa que mi casa se inunde durante la temporada de lluvias
    - Me preocupa que le ocurra algo a mi negocio, como un robo o un incendio

**Estudio de caso 10. Encuestas telefónicas para conocer mejor a los clientes: el caso de MAPFRE Colombia y Bancamía**

*“Primero definimos lo que le interesa al cliente a través de nuestros asociados de Bancamía. Los clientes les dirán qué productos necesitan” - Diana Angel, responsable del canal financiero de MAPFRE Insurance*

**Los productos:** 1) Seguro funerarios para un máximo de seis beneficiarios con cobertura en todo el territorio nacional

2) Robo de bolso que cubre el robo de un bolso o de objetos personales, así como la invalidez o el fallecimiento en caso de robo

MAPFRE, una empresa de seguros, y Bancamía, un banco de microfinanzas, se asociaron para repartirse las funciones del diseño y el desarrollo de productos de seguros inclusivos para los clientes de Bancamía en Colombia. En su asociación, Bancamía tenía una gran capacidad de estudio de mercado, pero un conocimiento limitado de los seguros. Así, para conocer las necesidades de los clientes corresponsales no bancarios de Bancamía, MAPFRE contrató



a una consultora especializada para que realizase un estudio de mercado. Los consultores recurrieron a la bibliografía, el análisis de experiencias satisfactorias en otros mercados y países, encuestas telefónicas y visitas sobre el terreno para sugerir la mejor manera de poner en marcha un proyecto piloto. Dado que la investigación tuvo lugar durante la pandemia de COVID-19, los consultores utilizaron KoBoToolbox (véase más información en el [Conjunto de herramientas](#) que figura más abajo) para realizar encuestas telefónicas a distancia. A continuación se incluye una muestra de los temas de la encuesta. Las encuestas permitieron a los equipos conocer las necesidades de sus clientes.

Los consultores definieron los riesgos específicos que preocupaban a los clientes y ayudaron a MAPFRE a seleccionar productos mínimos viables para probar con los clientes que ya estaban disponibles en su cartera de productos. Esto llevó a los asociados a seguir un rápido proceso iterativo y ágil de tres meses para probar y ajustar el diseño del producto, los materiales de formación y comercialización, las operaciones y las necesidades tecnológicas sin esperar a un proceso completo de diseño del producto.

#### **Estructura de la encuesta telefónica de MAPFRE:**

**1. Introducción:** explicación en un párrafo del estudio que está realizando y su finalidad.

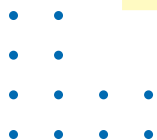
**2. Consentimiento:** una pregunta de consentimiento para asegurarse de que la persona desea responder a la encuesta.

**3. Conocimientos sobre seguros:** tipos de preguntas como “¿ha oído hablar alguna vez de los seguros?” ¿Tiene algún seguro? ¿Qué tipos de seguros tiene? ¿Está satisfecho/a con el seguro?

**4. Información demográfica:** manteniendo el anonimato, pregunte por la edad, el sexo, etc.

**5. Riesgo y cobertura:** preguntas sobre su lugar de trabajo y los riesgos que más les preocupan en su día a día. Algunos ejemplos: ¿cuáles de estos riesgos le preocupan en su día a día? (Respuestas de opción múltiple). ¿Cuál cree que es la probabilidad de que se dé alguna de estas situaciones? ¿Cuál de estos riesgos cree que afectaría más a los ingresos de su hogar?

**6. Cobertura y primas:** preguntas sobre el importe que estarían dispuestos a pagar para recibir una determinada cobertura. Por ejemplo: Si tuviera la oportunidad de adquirir un seguro que pagaría X en caso de que se hiciera realidad el riesgo Y, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar? (Respuestas de opción múltiple empezando por el precio más alto para el que se intenta crear un prototipo; solo pregunte por una cifra más baja si la respuesta es negativa e introduzca posibilidades más bajas hasta el precio mínimo al que la prima sería viable para el producto).





1

2

**7. Experiencia del cliente con el canal de comercialización:** pregunte si utilizan el canal que está estudiando y con qué frecuencia ¿Recurren a la competencia? ¿Qué canales son los más fiables para el cliente? Pida opiniones sobre el canal y el personal que trabaja en él. ¿Cómo desea recibir la información sobre los seguros? ¿Qué tipo de información desea recibir sobre los seguros? ¿Cuál es su ingreso disponible cuando visita el canal financiero?

**8. Agradecimiento** y pregunta sobre si el cliente estaría dispuesto a participar en otras actividades de investigación.

### 1.6.3.2. Datos cualitativos

Piense en la reunión de datos cualitativos como una serie de conversaciones guiadas. Estas conversaciones pueden ser individuales, mediante entrevistas, o en grupo, mediante grupos focales. Las preguntas de investigación que mejor se adaptan a la reunión de datos cualitativos son las exploratorias y abiertas. Por ejemplo, puede formular preguntas sobre los riesgos financieros a los que se enfrenta una persona, sus preocupaciones financieras o la manera de dar prioridad a sus gastos.

- Las entrevistas le permiten hablar con una sola persona en profundidad y hacerle preguntas sobre temas delicados que podrían no ser apropiadas en un entorno de grupo. Las entrevistas también le permiten registrar casos individuales, lo que puede ser una buena herramienta para comprender su mercado.
- Los grupos focales permiten a las personas encuestadas entablar conversaciones entre sí (orientadas por las preguntas para la reunión de datos). Los grupos focales son un formato útil para enumerar y clasificar las necesidades y preferencias de los clientes, ya que los participantes pueden trabajar juntos para acordar listas y clasificaciones que les afecten como grupo. Además, son el mejor medio para [trazar el recorrido de los clientes](#), así como para conocer la manera en la que un segmento del mercado habla de sus necesidades y preferencias: su equipo querrá reflejar este lenguaje en los materiales de comercialización. Es importante organizar grupos focales con cada segmento de clientes por separado, tanto para aprender todo lo posible sobre ese segmento como para crear un entorno cómodo para los participantes. Por ejemplo, tener a Érica y a sus compañeras del sector de la confección en un mismo grupo le permitiría recabar más información sobre la manera en la que se les paga, los instrumentos financieros que utilizan y sus esperanzas y sueños de cara al futuro. Esto puede ayudarle a considerar qué activos están más interesados en proteger las trabajadoras del sector de la confección. Los recuadros 10 y 11 ofrecen orientaciones sobre la organización de grupos focales.
- La inspección de incógnito suele considerarse una investigación basada en la oferta que permite averiguar qué ofrecen los competidores y mediante qué formas y canales lo hacen. La inspección de incógnito también puede proporcionar una comprensión más detallada de la experiencia de los clientes durante el proceso de venta. Cuando usted o su equipo se ponen en el lugar de los clientes, pueden descubrir si se les trata con respeto, observar si reciben mensajes coherentes y claros sobre el producto y averiguar cómo responde el personal a las preguntas. El Consultative Group to Assist the Poor (CGAP) ofrece la guía [“Mystery Shopping for Financial Services”](#), que puede ayudar a orientar a su equipo en este camino.

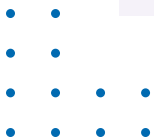
La mayoría de los análisis cualitativos implican muestras pequeñas, lo que significa que los datos pueden analizarse mediante programas de hojas de cálculo, como Microsoft Excel o cualquier formato de matriz simple. Además, se dispone de software especializado para conjuntos de datos más grandes y complejos. Este tipo de software también puede ser útil cuando la capacidad organizativa para realizar análisis sofisticados es escasa. Nuestro [Conjunto de herramientas](#) ofrece recursos que pueden resultar de ayuda.

### **Recuadro 10: Grupos focales con clientes potenciales**

**Inicio del grupo focal:** Presente al grupo las actividades que están emprendiendo y deje claro que está intentando aprender del grupo: no hay respuestas correctas ni incorrectas. Si habla con un canal de distribución o con personal interno, insista en que no se está corroborando su actuación de ninguna manera.

**Preguntas:** La pregunta ideal para un grupo focal es aquella que inspire un debate. Debe haber entre tres y cuatro preguntas, y cada una de ellas debe ir asociada a otras de “sondeo”: es decir, preguntas complementarias que pueden ayudar a avanzar en un debate si este se estanca. A continuación se ofrecen algunas orientaciones sobre las preguntas de los grupos focales sobre seguros inclusivos:

- Comience con una pregunta introductoria, como “Háblenos de su trabajo, su empresa o su hogar”, en función de quiénes sean los participantes. Si sus participantes están vinculados a usted por una relación laboral (entidad de microfinanzas, grupo de comerciantes, etc.), realice preguntas laborales. Si los conoce por una relación familiar (colegio, iglesia, etc.), fórmúeles preguntas familiares.
- Organice sus preguntas en torno a tres temas: riesgo, financiación y confianza o distribución. A continuación se ofrecen algunas sugerencias de preguntas y sondeos para estas categorías.
  - 1. Riesgo:** “¿Cuáles son sus preocupaciones?”  
Busque tipos de riesgo como emergencias sanitarias, fallecimientos, accidentes y desastres. Escuche el lenguaje utilizado para describir estos riesgos y temores. Pueden ayudarle a diseñar un lenguaje comercial.
  - 2. Carga financiera:** “¿Qué acontecimientos le resultarían más difíciles de pagar?”  
Indague sobre los tipos de riesgo mencionados en la pregunta anterior, especificando cuáles son los más costosos y difíciles de pagar. Considere la posibilidad de clasificarlos de difíciles a fáciles de pagar y de probables a improbables y, a continuación, cree una clasificación preferencial de los riesgos asegurables.
  - 3. Confianza o distribución:** “Si existiera un producto de seguros que pudiera ayudarle a pagar las consecuencias de los riesgos que hemos comentado, ¿en quién confiaría para comprarlo?”  
Busque canales de distribución como agentes de seguros, bancos, entidades de microfinanzas u operadores de telefonía móvil.





1

2

**Últimos consejos:** Los grupos focales sobre seguros inclusivos suelen centrarse en actividades de clasificación (por ejemplo, el riesgo más importante, el riesgo más caro o el canal de distribución más deseable). Puede ser útil escribirlas en un tablero a la vista de todos y pedir al grupo que las clasifique conjuntamente. De este modo, se obtiene el consenso del grupo y se pueden escuchar sus opiniones sobre los temas tratados, lo que puede ser muy útil para el desarrollo y la comercialización de productos. Preste atención al lenguaje específico que se utiliza para describir estos aspectos para asegurarse de que, cuando diseñe estrategias de comercialización, el lenguaje sea sencillo y accesible.

### **Recuadro 11: Grupos focales con el personal del canal de distribución.**

**Inicio del grupo focal:** Al igual que con los grupos de clientes, presente al grupo las actividades que está emprendiendo y deje claro que está intentando aprender del grupo: no hay respuestas correctas ni incorrectas. Para que los participantes se muestren abiertos y compartan información con usted, asegúrese de que no haya supervisores presentes y haga hincapié en que no se está corroborando su actuación de ninguna manera.

**Preguntas:** La pregunta ideal para un grupo focal es aquella que inspire un debate. Debe haber entre tres y cuatro preguntas, y cada una de ellas debe ir asociada a otras de “sondeo”: es decir, preguntas complementarias que le ayudarán a avanzar en un debate si este se estanca. A continuación se ofrecen algunas orientaciones sobre las preguntas de los grupos focales sobre seguros inclusivos: Empiece con una pregunta introductoria, como “Háblenos de su trabajo”. ¿Qué le motiva a trabajar aquí?”

- Organice sus preguntas en torno a los mismos tres temas que utilizaría con los clientes: riesgo, financiación y confianza o distribución. Con este grupo, dedique más tiempo a las preguntas sobre la distribución. A continuación se ofrecen algunas sugerencias de preguntas y sondeos para estas categorías. En cuanto a los canales de distribución, hay que reformularlos como si se tratara de clientes, no de los propios participantes.

**1. Riesgo:** “¿A qué riesgos se exponen sus clientes?”

Investigo los tipos de riesgo como emergencias sanitarias, fallecimientos, accidentes o desastres. Determine cuáles están estrechamente relacionados con la interacción con el canal de distribución. Por ejemplo, si el canal es un proveedor de créditos, ¿qué riesgos podrían afectar a la amortización del préstamo?

**2. Carga financiera:** “¿Cómo pagan los clientes el costo de estos acontecimientos cuando se producen?”

Investigue qué mecanismos son más gravosos. Considere la posibilidad de clasificarlos de difíciles a fáciles de pagar y de probables a improbables y, a continuación, cree una clasificación preferencial de los riesgos asegurables.

**1. Confianza o distribución:** “Si existiera un producto de seguros que pudiera ayudar a los clientes a pagar las consecuencias de los riesgos que comentamos, ¿se lo vendería a sus clientes?”

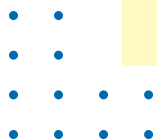
Investigue si ellos mismos tienen seguros o confían en ellos, y luego formule más preguntas sobre cuántas comisiones u otros incentivos querrían recibir por vender seguros. Pregunte también por los clientes que reciben formación y la forma en la que suelen recibirla, para empezar a pensar en estas cuestiones. Por último, considere la posibilidad de preguntar si tienen acceso a canales de pago y de qué manera podrían apoyar la gestión de reclamaciones.

**Estudio de caso 11. Comprensión de los obstáculos para la demanda de los clientes: el caso de AXA Mandiri, Indonesia**

En el siguiente cuadro se muestran algunas de las perspectivas recogidas a través de grupos focales cualitativos con clientes de AXA Mandiri en Indonesia. Las opiniones se clasificaron según cuatro temas o dimensiones (confianza, comprensión, flujos de efectivo impredecibles y decisiones familiares) para comprender mejor la manera en la que los clientes toman sus decisiones de compra. Esto permitió a los investigadores comprender mejor el hecho de que explicar con claridad los productos a los clientes podía generar confianza, pero también que estas explicaciones por sí solas no eran suficientes. La simplicidad del producto y los pagos únicos también fueron fundamentales para evitar malentendidos y retrasos en los pagos. Por último, al hablar de las relaciones y dinámicas familiares, los investigadores determinaron las dificultades de comercializar productos dirigidos a las mujeres. Los hombres tenían firmes opiniones sobre las decisiones de compra de sus esposas y a menudo eran un obstáculo para la adquisición de seguros. Los productos obligatorios vinculados a la familia o al consumo de productos de las mujeres, por ejemplo, evitaban este problema.

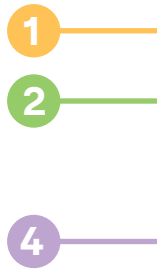
**Obstáculos a la demanda**

<b>Confianza</b>	<p><i>“Confío en el seguro [tarjeta] porque estamos dentro del banco [sucursal]</i></p> <p>- Mujer con empleo formal</p> <p><i>“Una vez tuve un seguro... cuando no pude pagar la prima, terminó su vigencia [y lo perdí todo]. Me di cuenta de que fue un error por mi parte, pero nunca me fío de los seguros”.</i></p> <p>- Mujer con empleo formal</p> <p><i>“Los agentes de seguros suben los precios para ganar más dinero”</i></p> <p>- Cliente de banca minorista</p>
<b>Comprensión</b>	<p><i>“Tenía un seguro de AXA, pero cuando fui a utilizarlo me enteré de que el sistema era de reembolso. Quedé estupefacta”</i></p> <p>- Cliente minorista de Mandiri</p> <p><i>“La mayoría de las personas de Tangerang entienden de seguros, pero esto no sucede en los pueblos”</i></p> <p>- Cliente de un microcrédito</p>





<b>Flujos de efectivo imprevisibles</b>	<i>“Tenía seguro médico, pero dejé de pagar las primas porque necesitaba el dinero para cubrir otros gastos”</i> - Cliente de un microcrédito
<b>Decisiones familiares</b>	<i>“Mi mujer no compraría [el seguro], ya tiene crédito y son demasiados gastos”</i> - Empleado formal  <i>“No puedo comprar nada sin hablar antes con mi marido”</i> - Cliente de un microcrédito



**4** Para continuar por la ruta violeta 4, comience aquí en esta Guía

### 2.6.3.3. Trazado del recorrido de los clientes

El trazado del recorrido de los clientes es una herramienta cualitativa que se basa en la comprensión del cliente y la empatía con él en torno a toda su experiencia con un producto. Puede proporcionar la clave para descubrir las interferencias en el recorrido del cliente a medida que aprende a adquirir, pagar un producto de seguros o presentar reclamaciones con respecto a él. De esta manera, se puede mejorar la experiencia del cliente y garantizar una captación, un cumplimiento de los pagos y unas reclamaciones mejores. Recuerde que los seguros inclusivos deben ofrecer valor a los clientes finales, por lo que es esencial que estos comprendan los productos y presenten las reclamaciones cuando corresponda. Esto significa que los procesos deben ser claros y sencillos, con la menor interferencia posible. El mapa del recorrido de los clientes puede ayudar a determinar qué productos, servicios, medidas e interacciones o puntos de contacto facilitarán la experiencia del cliente.

Puede trazar el recorrido del cliente mediante entrevistas individuales a una muestra de clientes sobre sus experiencias o mediante debates en grupos focales. En el recuadro 12 se explica la manera de orientar a una persona o a un grupo en un ejercicio de trazado del recorrido de los clientes. Antes de empezar, es buena idea registrar a qué segmento pertenece cada participante, ya que los distintos tipos de clientes pueden tener percepciones y experiencias muy diferentes, lo que les proporciona recorridos muy dispares. El trazado del recorrido de los clientes también puede realizarse durante [los talleres de diseño](#) con el fin de trazar el proceso que su institución imaginaría idealmente para un cliente.

#### **Recuadro 12. Trazado del recorrido de los clientes (ejemplo de productos que se encuentran actualmente en el mercado)**

Los mapas de recorrido de los clientes pueden utilizarse para conocer la manera en la que un cliente conoce un producto y su experiencia con este. Con esta información, un proveedor de servicios puede generar recomendaciones centradas en el cliente para el desarrollo de productos y la mejora de los procesos y la satisfacción del cliente. Los mapas del recorrido del cliente también pueden utilizarse en la [fase de diseño del producto](#) cuando se desarrollan nuevos productos.

Siga estos pasos para elaborar un mapa del recorrido de los clientes actuales:

**Lo que necesita:** Este ejercicio funciona mejor como actividad interactiva de grupo focal, aunque también puede realizarse con particulares. Necesitará algún material sobre el que dibujar que sea lo suficientemente grande para que el grupo pueda verlo y unos cuantos bolígrafos de diferentes colores.

**Paso 1.** Defina el objetivo del mapa. Puede centrarse en el recorrido del cliente al comprar su producto, al pagar las primas o al presentar una reclamación por el producto. O puede que quiera ver todo el recorrido de principio a fin. En este ejemplo, nos centraremos en la compra del producto.

**Paso 2.** A continuación, diseñe el mapa. Pida a las personas encuestadas que le cuenten los pasos que dieron en su recorrido. Empiece por preguntarles cómo conocieron el producto y, a continuación, pregúnteles qué ocurrió después. Los clientes pueden tener procesos únicos. Defina los pasos del proceso desde la perspectiva del cliente y cree una columna para cada paso: por ejemplo, descubrimiento, análisis, inscripción, pago y confirmación.

**Paso 3.** Una vez que los haya escrito y haya acordado los pasos con los clientes, añada filas que representen medidas, puntos de contacto, pensamientos, emociones y ámbitos de mejora. Revise todos los pasos, formule preguntas a sus clientes sobre cada uno de ellos y escriba las respuestas de cada uno en la columna situada debajo del paso. Por ejemplo: “¿Qué pensaba en este paso?”, “¿Cómo le hizo sentirse?” o “¿Cómo se podría haber mejorado este paso?”.

**Paso 4.** Por último, analice los datos. En este ejemplo está claro que los clientes se habrían beneficiado de los materiales del producto y también que el canal de distribución (la sucursal bancaria) crea una interferencia significativa en el proceso.

#### 1.6.4. Estrategias de muestreo

La muestra de su investigación está formada por las personas a las que encuestará, entrevistará o con las que hablará en un grupo focal. La elección de las personas adecuadas para la investigación es tan importante como el diseño de las herramientas de investigación. Tienen que sentirse cómodas hablando con usted y no preocuparse de que sus empleos, préstamos o relaciones comerciales puedan verse afectados por lo que digan. Es importante invitar a las personas de la forma más aleatoria posible para evitar seleccionar únicamente a las más comprometidas y francas. Además, debe asegurarse de que, cuando las personas hablen con usted, lo hagan en un espacio seguro y privado. En la práctica, esto puede resultar difícil. Puede que algunas personas de sus segmentos vivan muy lejos y no dispongan de medios de transporte para llegar hasta donde usted se encuentra. Algunas personas pueden sentirse incómodas participando. Para asegurarse de escuchar a un amplio abanico de personas, puede considerar la posibilidad de que una persona o institución de confianza invite a las personas encuestadas y puede ofrecer a los participantes un pequeño incentivo.





Para empezar, piense en el tipo de personas que desea incluir en su muestra de investigación. Si empezó a crear segmentos antes de este paso, puede utilizarlos para determinar las personas adecuadas con las que hablar, así como para asegurarse de que entrevista a suficientes miembros de cada segmento o tipología. Si dispone de una amplia cartera de clientes a la que recurrir y estos representan adecuadamente el mercado, puede centrarse en captar a sus clientes para la investigación. Si ha detectado segmentos de clientes que no están representados en su base de clientes, deberá incluir personas encuestadas externas. Por ejemplo, si su mercado incluye una alta frecuencia de mujeres solteras con estudios universitarios, pero actualmente no dispone de productos que atiendan a este segmento, puede establecer una relación con una universidad local para captar alumnas. Otra decisión importante es definir el número de personas a las que se dirigirá. Este es el tamaño de su muestra. Diferentes metodologías requieren diferentes tamaños de muestra y la determinación de un tamaño de muestra puede venir establecida en parte por su capacidad para llegar a las personas y por su presupuesto.

1

2

4

### **Recuadro 13: Estrategias de captación de personas encuestadas**

Aunque existen muchos y buenos recursos para ayudarle a encontrar la mejor manera de llegar a los participantes (véase el [Conjunto de herramientas](#)), puede que le interese establecer una mejor estrategia para seleccionar a las personas de las que toma muestras al investigar sobre seguros inclusivos. Estas son algunas ideas para realizar muestreos eficaces:

- 1. Céntrese en el ámbito en el que se encuentren los clientes potenciales.** Si su hipótesis es que los propietarios de pequeñas empresas necesitan un producto, vaya a los lugares en los que se encuentra el tipo de empresas a las que quiere dirigirse y pregunte a las personas si puede hablar con ellas durante su tiempo de inactividad.
- 2. Recorra a las organizaciones comunitarias.** Si quiere hablar con pequeños agricultores, póngase en contacto con una cooperativa o una organización comunitaria de ahorro y préstamo para agricultores, y averigüe si puede asistir a una de sus reuniones.
- 3. Pregunte a las personas encuestadas si pueden recomendarlo a sus amigos.** Esta estrategia se denomina muestreo de bola de nieve y es una forma estupenda de incrementar la muestra de un segmento específico.
- 4. Hable con sus clientes actuales.** Como ya están comprometidos con su empresa, pueden ser un gran recurso.
- 5. Hable con los agentes comerciales y los canales de distribución.** El personal que trabaja de manera directa con los clientes tendrá importantes ideas que compartir. Además, debe conocer los posibles canales de distribución para diseñar y distribuir su producto.
- 6. Ofrezca incentivos** como el reembolso del transporte, refrescos o incluso dinero en efectivo para asegurarse de que todo el mundo asista. Consulte primero con su canal de distribución para asegurarse de que se ajusta a su política de incentivos.



Al tomar muestras de las personas encuestadas para **obtener datos cualitativos**, el objetivo debe ser de 13 a 20 personas por [segmento](#). Después de encuestar a unas diez personas, se empiezan a ver patrones que se pueden analizar sobre las preferencias y los comportamientos. En el caso de los grupos focales, es mejor organizar dos grupos de seis a ocho personas por segmento que un grupo grande. De este modo, una dinámica de grupo que se descontrola puede enmendarse mediante una segunda población similar y los resultados pueden validarse entre grupos. Los datos cualitativos no son significativos ni representativos desde el punto de vista estadístico. Solo busca debatir las respuestas a las preguntas “¿por qué?” y “¿cómo?” y comprenderlas a través del análisis de distintas experiencias. En la recopilación de los **datos cuantitativos**, es importante elegir el tamaño adecuado de la muestra. Muchas de las herramientas de encuesta existentes, como [SurveyMonkey](#) y [Creative Research Systems](#) le orientarán a través del proceso de selección del tamaño de la muestra. Sin embargo, las calculadoras de muestras en línea suelen tener en cuenta la necesidad de poder estadístico, algo que puede que usted no. Si lo que le preocupa es el poder estadístico y la evaluación de la relevancia estadística de sus datos, deberá asegurarse de utilizar un tamaño de muestra preciso. Otra posibilidad es que le preocupe más reunir datos suficientes para conocer y describir de manera adecuada su mercado, y que se vea limitado por restricciones presupuestarias o plazos que limiten el tamaño de la muestra. En ese caso, un buen objetivo es intentar recoger encuestas de unas 200 personas, o unas 60 por segmento, y asegurarse de que todos los segmentos que le interesan están representados. Por supuesto, cuanta más cantidad, mejor, pero también puede ser una cantidad menor; básicamente, intente conseguir tantas personas como pueda. Por último, si va a realizar una encuesta académica, probablemente deberá trabajar con un investigador o una institución académicos.

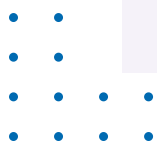


### 1.6.5. Mejores prácticas: Respeto de los participantes y protección de los datos

Tanto si habla con sus clientes como con otros miembros de la población, tenga en cuenta algunos principios importantes a la hora de reunir este tipo de datos, como se indica en el recuadro 14.

#### Recuadro 14. Principios de la recopilación de datos sobre las personas que participan en su investigación

- 1. Obtenga el consentimiento informado de todos los participantes** y explíqueles los objetivos de la investigación y las personas que tendrán acceso a la información que compartan. La participación en la reunión de datos debe ser voluntaria y las personas encuestadas deben poder negarse a responder a preguntas concretas y dejar de participar en cualquier momento.
- 2. Anonimice los datos** en las reuniones o publicaciones, incluso de manera interna. Las opiniones, historias o citas que una persona comparta con usted no deben repetirse junto a su nombre. En su lugar, puede compartir su historia con descriptores anónimos, como su edad, ubicación y trabajo. Asegúrese de que estos descriptores no sean lo suficientemente específicos como para que alguien pueda identificar a la persona. Considere la posibilidad de asignar números de identificación a los participantes y de almacenar sus nombres y números en un archivo independiente de los datos propiamente dichos. Almacene todos los datos de forma segura.
- 3. Compense a los participantes** por participar en su investigación. Esto no solo ayudará a animar a que las personas participen, sino que también demostrará su respeto por su tiempo y sus opiniones.





### 1.6.6. Trabajos sobre el terreno: reunión de datos

Una vez finalizados los instrumentos de reunión de datos y los planes de captación de muestras, el equipo deberá ultimar un plan de reunión de datos. Junto con las orientaciones de este apartado, el [Conjunto de herramientas](#) contiene recursos para gestionar la reunión de datos, incluidas herramientas que pueden utilizarse para garantizar que se tiene en cuenta la integración de la perspectiva de género en todo el proceso.

La reunión de datos incluye la gestión del trabajo sobre el terreno y la determinación de la forma en la que se quieren los datos. En el caso de las encuestas, puede tratarse de un plan de descarga de datos desde dispositivos móviles o de un programa de introducción de datos cuando se emplean [encuestas en papel](#). En el caso de las entrevistas y los grupos focales, tendrá que pensar en los requisitos de su plan de [análisis](#). ¿Quiere que se graben las entrevistas y los grupos focales? ¿Quiere que los entrevistadores y facilitadores tomen notas? ¿Sería útil tener las grabaciones transcritas (escritas palabra por palabra)?

Tendrá que determinar quién llevará a cabo la reunión de datos: es decir, los trabajadores sobre el terreno, que realizan las tareas de investigación consistentes en encuestar, entrevistar y facilitar grupos focales. Asegúrese de que los trabajadores de campo tienen experiencia con la población objetivo y, de ser posible, garantice un equilibrio de género para que las personas de todos los sexos puedan hablar con mayor libertad y comodidad.

Independientemente de la entidad que realice el trabajo sobre el terreno (ya sean encuestadores de una empresa de encuestas, agentes de préstamos de un asociado de distribución, etc.), debe impartirse formación para garantizar que las preguntas se formulan de la misma manera y con la misma intención a todas las personas encuestadas. Se trata de una parte importante del proceso de investigación que puede dejarse pasar fácilmente, pero si no se imparte una formación formal, se corre el riesgo de perder tiempo, fondos y energía en la reunión de datos que no responden de manera adecuada a las preguntas de la investigación. La formación debe incluir una sesión sobre cómo garantizar el respeto y la inclusión de todo tipo de personas. Esto incluye a mujeres, jóvenes y personas mayores y con discapacidad.

Podría ser útil mantener un debate para estudiar los prejuicios que pueden tener los trabajadores de campo a la hora de captar a las personas encuestadas y hablar con ellas, para asegurarse de que son conscientes de la necesidad de ser lo más inclusivas posible. Los trabajadores de campo pueden proceder de grupos socioeconómicos o de edad diferentes y no ser sensibles a los tipos de limitaciones a las que se enfrentan las personas encuestadas de más edad o más vulnerables. Además, se les debe proporcionar instrucciones para que incluyan la perspectiva de género, destacando al mismo tiempo que, en algunas culturas y contextos, las mujeres pueden preferir que se las entreviste por separado de los hombres. En otros contextos, puede ser necesario hablar con las mujeres con más precaución, ya que pueden tener reservas a la hora de revelar información personal. Tenga en cuenta la perspectiva de las personas encuestadas más vulnerables y asegúrese de reflejarla en su enfoque. En el recuadro 15 se ofrecen consejos para contratar a encuestadores, entrevistadores y facilitadores de grupos focales. En el recuadro 16 se ofrecen orientaciones sobre la formación.

1

2

4

Además, tendrá que asegurarse de contar con un plan de control de calidad. El control de los encuestadores, por ejemplo, podría consistir en llamar a algunas personas encuestadas al azar y asegurarse de que hablaron con la persona que realiza la encuesta, o podría incluir el análisis de los datos en busca de valores atípicos o patrones entre los encuestadores que pudieran indicar que están falseando los datos. Para comprobar la calidad de las entrevistas y los grupos focales, puede escuchar partes de algunas grabaciones.

Por último, a menos que recurra a una empresa de encuestas que disponga de protocolos, tendrá que pensar en la mejor manera de compensar e incentivar a los trabajadores de campo. Considere la posibilidad de pagar una pequeña tarifa diaria por “acudir”, junto con una tarifa por encuesta completada para los encuestadores (y asegúrese de que se examinan antes del pago) o para los entrevistadores y facilitadores, una tarifa por entrevista o grupo focal completado y las notas pertinentes. Reembolse a los trabajadores de campo el transporte y el tiempo de emisión, así como cualquier otro gasto relacionado con el trabajo.

#### **Recuadro 15. Contratación de encuestadores, entrevistadores y facilitadores**

Si trabaja con una consultora, es posible que ya disponga de investigadores formados que puedan realizar encuestas, entrevistas y grupos focales por usted. Si realiza la investigación de manera interna o a través de un canal de distribución, probablemente tendrá que contratar a trabajadores de campo por su cuenta. Estos son algunos consejos:

- 1. Contrate a una empresa de estudios de mercado para que realice el trabajo sobre el terreno.** Aunque realice la investigación usted mismo, puede contratar a una empresa de estudios de mercado para aprovechar su red de personal de campo. Se trata de una opción más costosa; sin embargo, le permitirá acceder a investigadores formados y examinados, así como a investigadores más experimentados que puedan realizar controles de calidad y gestionar el proceso de trabajo sobre el terreno.
- 2. Hable con los profesores de una universidad local.** Las personas que estudian carreras orientadas a la investigación o de ciencias sociales, como la sociología o la antropología, suelen estar familiarizadas con el proceso de investigación e interesadas en adquirir experiencia práctica, lo que las convierte en excelentes candidatas para realizar estudios de mercado.
- 3. Contrate a personas de dentro de la comunidad.** Las principales responsabilidades de las personas encargadas de la reunión de datos son asegurarse de que las personas encuestadas entienden las preguntas y de que se sienten cómodas respondiendo con sinceridad. Una buena manera de asegurarse de ello es contratar a trabajadores de campo de la comunidad en la que se reúnen los datos.
- 4. Sea prudente a la hora de recurrir al personal interno.** El personal interno puede ser adecuado para la reunión de algunos datos, sobre todo el que trabaja en estrecha colaboración con los clientes y ya ha establecido relaciones de confianza. Por desgracia, el personal interno tiende a tener ideas preconcebidas sobre las necesidades de los clientes y puede estar sesgado hacia objetivos organizativos o personales.





Aunque no siempre es inadecuado que el personal interno realice el trabajo sobre el terreno, es importante tener en cuenta la manera en la que esto puede afectar a la investigación.

- 5. Garantice el cumplimiento de las competencias básicas.** Como mínimo, el personal de campo debe hablar el idioma de las personas encuestadas con las que trabaja y ser respetuoso, agradable, sincero y fiable. Si se utiliza una herramienta digital para reunir los datos, deben sentirse cómodos con la tecnología utilizada.

**Nota final:** Además de los facilitadores de los grupos focales, puede contratar a personas que tomen notas sobre los grupos focales si dispone de recursos para ello. Si no es así, este puede ser un buen momento para recurrir al personal interno, pero, para evitar los prejuicios, asegúrese de asignar esta tarea a miembros del personal ajenos al grupo de trabajo.

1

2

4

#### **Recuadro 16. Consejos para formar y pagar a sus encuestadores, entrevistadores o facilitadores**

Deben organizarse **sesiones de formación** con el fin de garantizar que las preguntas para la reunión de datos se formulan de la misma manera y con la misma intención a todas las personas encuestadas. A continuación figura un modelo de sesión de formación.

1. Sensibilización (aproximadamente 1 hora):
  - Comience la sesión de formación mediante la formulación de preguntas a uno o dos alumnos sobre sus propias experiencias, o las de amigos y familiares, con problemas financieros inesperados. Pida a las personas captadas que expliquen las medidas financieras que tomaron para hacer frente al problema.
  - Presente el concepto de seguro y explique el objetivo de la investigación.
  - Pregunte si alguien ha tenido malas experiencias con los seguros y hable sobre la importancia de no introducir sus experiencias personales en el proceso de investigación.
  - Entable un debate sobre los prejuicios hacia las personas y sobre la manera de eliminarlos en la reunión de datos.
2. Examen del instrumento (aproximadamente 2 horas):
  - Recorra la sala y haga que los alumnos se turnen para leer apartados del instrumento. Después de cada apartado, explique el significado y la finalidad de la pregunta, así como la forma exacta en la que desea que la formulen. Permita que los alumnos formulen preguntas antes de continuar.
3. Descanso (30 minutos)

#### 4. Tecnología o toma de notas

- Si va a realizar una encuesta, presente a los alumnos la aplicación de encuestas y sus funciones.
- Si se organiza un grupo focal, hable sobre los planes para la realización de transcripciones o la toma de notas. Por ejemplo, si se graba y se pide a los entrevistadores que transcriban la entrevista, explíqueles exactamente cómo debe ser el producto final (es decir, una transcripción exacta de la entrevista o notas sobre las respuestas). Si se va a formar a personas para que tomen notas en los grupos focales, es necesario hablar sobre qué aspectos es importante que anoten y sobre lo que deben escuchar.

Práctica (resto del día):

- Divida a los alumnos en parejas y pídeles que practiquen unos con otros.
- Comparta las experiencias y los consejos extraídos de la práctica con todo el grupo.

## 1.7. Análisis de sus datos

En la mayoría de los proyectos no existe una falta de datos, sino un exceso de estos. Si las herramientas de reunión de datos son breves y concisas, el análisis de los datos será menos complejo y más eficaz. Para ser lo más eficiente posible, piense en su plan de análisis antes de crear sus herramientas de reunión de datos. Recuerde que su análisis debe ser [imparcial](#) y que debe tener en cuenta los resultados de la investigación y no sus hipótesis y opiniones iniciales.

El análisis de las entrevistas cualitativas debe centrarse en la forma en la que las personas encuestadas (por segmentos) gestionan los riesgos y su percepción de las dificultades de sus herramientas de gestión de riesgos, así como de la probabilidad de que se produzcan los sucesos que suponen un riesgo. En el análisis también se debe evaluar qué canales de distribución son más fiables. Puede encontrar programas cualitativos como [Dedoose](#) o [Nvivo](#), que le resultarán útiles para el análisis de los datos. Este tipo de software es especialmente útil si se dispone de grandes conjuntos de datos o si no se dispone de personal analítico para trabajar en el estudio. Además, puede utilizar un cuadro de hoja de cálculo, mediante el uso de Microsoft Excel u otra aplicación de hoja de cálculo, con las preguntas como encabezados de columna y las personas encuestadas como filas. Esto le permitirá comparar las respuestas de las personas y definir patrones. No olvide anotar las características demográficas de las personas encuestadas para asegurarse de que su análisis incluye la segmentación. El análisis de los grupos focales también puede agruparse en cuadros, con una fila para cada grupo.

El análisis de los datos cuantitativos debe comenzar con una limpieza exhaustiva de los datos. Antes de empezar, revise sus datos y “límpielos”. En primer lugar, elimine las entradas duplicadas y en blanco. Después, considere la posibilidad de codificar algunas respuestas abiertas o de ajustar cualquier incoherencia: por ejemplo, si la respuesta a una pregunta es “3”, y las respuestas están escritas como “3”, “tres” y





“III”, todas ellas deben recodificarse en "3". El análisis puede realizarse en un paquete de software estadístico o en una aplicación de hoja de cálculo como Microsoft Excel, en función de la capacidad interna. Se puede aprender mucho de los datos de las encuestas sin necesidad de llevar a cabo un proceso sofisticado. Empiece con cuadros descriptivos básicos en los que se muestren quién fue la persona entrevistada (sexo, edad, ocupación, ingresos, etc.), así como con cuadros con las respuestas de la encuesta a cada pregunta, con frecuencias y promedios en función de las preguntas. Si desea saber cuántas personas han contestado que tienen un préstamo, puede mostrar la frecuencia de esta respuesta (por ejemplo, 40 %). Si desea conocer la frecuencia con la que las personas acuden al médico, es posible que desee mostrar un promedio y las desviaciones estándar si dispone de un gran conjunto de datos. A continuación, puede elaborar cuadros con los resultados por segmentos para analizar los riesgos, las preferencias y las limitaciones financieras específicas de cada segmento.

1

2

4

### **Lista de comprobación del apartado 1: Estudio de mercado**

Compruebe si el equipo ha seguido estos pasos:

- Definir los recursos y el calendario de la investigación
  - Decidir quién se encargará de la investigación (interna o externa)
  - En los casos en los que se subcontraten actividades de investigación, contratar al consultor
- Enmarcar las hipótesis (recuadro 3)
- Desarrollar preguntas de investigación (recuadro 3)
- Determinar los segmentos de los clientes
  - Realizar un ejercicio de segmentación ascendente (recuadro 6)
  - Definir los segmentos de los clientes
  - Crear prototipos para los segmentos de mercado
- Analizar los datos internos, entre ellos
  - Características demográficas de los clientes
  - Riesgos
  - Ventas
  - Mortalidad o reclamaciones
  - Pagos
- Definir y analizar fuentes de datos externas, entre ellas
  - Censos
  - Encuestas nacionales
  - Banco de datos del Banco Mundial
  - Publicaciones del sector
  - Documentos de investigación
  - Noticias
  - Redes sociales
- Definir los puntos de contacto más cercanos a su cliente objetivo (asociado externo, personal de primera línea, etc.).

- ❑ Detectar las deficiencias en la investigación que requerirán la reunión de nuevos datos
- ❑ Crear herramientas de reunión de datos para recoger nuevos datos, entre ellos
  - ❑ Convertir las preguntas de investigación en preguntas de recogida de datos (recuadro 8)
  - ❑ Crear herramientas de reunión de datos cuantitativos (entrevistas, grupos focales, etc.)
  - ❑ Crear herramientas de reunión de datos cualitativos (encuestas, recuadro 9)
  - ❑ Crear un mapa del recorrido del cliente (recuadro 12)
- ❑ Calcular y establecer el tamaño de la muestra
- ❑ Trabajo sobre el terreno: reunir datos sobre el terreno (recuadros 13 y 14)
  - ❑ Crear un plan de captación de muestras y un plan de reunión de datos
  - ❑ Decidir quién recopilará los datos
  - ❑ Contratar al personal que reunirá los nuevos datos y formarlo (recuadros 15 y 16)
  - ❑ Realizar controles de calidad de la información recogida
- ❑ Analizar los datos, en particular
  - ❑ Cuadros descriptivos
  - ❑ Cuadros y gráficos
  - ❑ Cuadros de resultados por segmento, riesgo, preferencias y limitaciones financieras

1

2

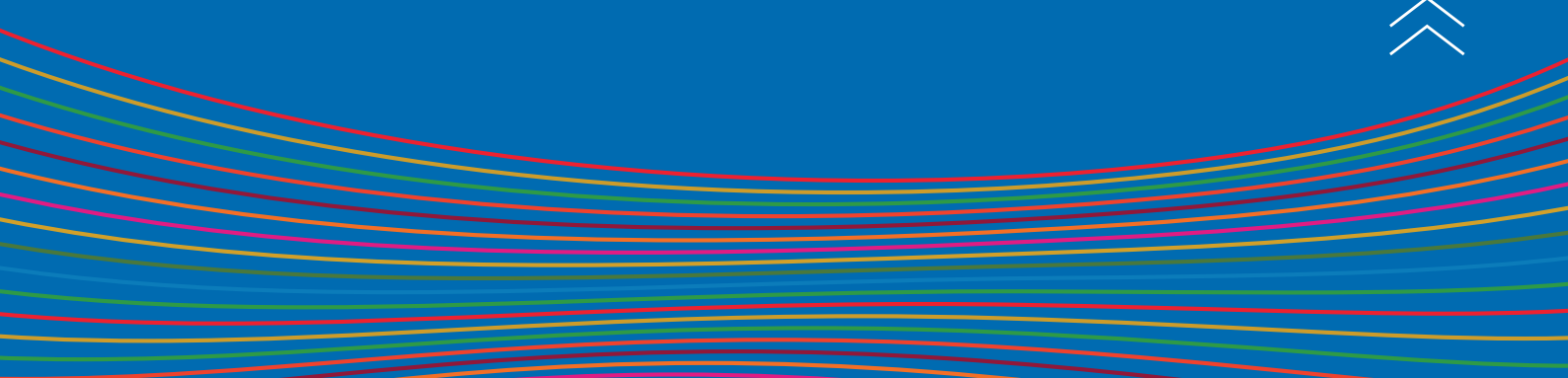
4





## **Apartado 2**

# Diseño de productos y procesos





## Apartado 2. Diseño de productos y procesos

- 1 Si ha recogido datos, siguiendo la ruta naranja 1, ha llegado el momento de desarrollar los productos. Comenzaremos con un taller de diseño.
- 2 Si ha seguido la ruta verde 2 y ha realizado una segmentación ascendente, ahora está preparado para reflexionar sobre las necesidades de estos segmentos a través de un taller de diseño.
- 3 Si se ha decidido por la ruta azul 3 y desea iniciar su proceso con un taller de diseño, está en el lugar adecuado.
- 4 Si ha elegido la ruta violeta 4 y ha llevado a cabo una investigación sobre el recorrido del cliente de un producto existente, es posible que desee compartir ideas sobre soluciones con su grupo de trabajo y organizar un taller de diseño.

**Resumen para directivos:** En este apartado se ponen en práctica muchas de las percepciones e ideas que se desarrollaron durante la fase de estudio de mercado. En este punto de su proceso, es necesario que todo el grupo de trabajo participe de manera activa, ya que muchas de las ideas surgidas en la fase de estudio de mercado deberán ponerse a prueba, tanto con los clientes como a nivel operacional dentro de la organización. Por ello, es fundamental que todo el grupo de trabajo participe en los talleres de diseño, de manera que asuman la propiedad de las ideas, aporten comentarios y se comprometan con las responsabilidades y las medidas. Los talleres de diseño ayudan a compartir ideas y garantizan el compromiso de todo el grupo de trabajo, porque cuando todos participan, todos se sienten propietarios del producto.

La oferta de seguros inclusivos puede ser un proyecto apasionante para el personal de su institución; no solo está desarrollando productos y procesos nuevos e innovadores, sino que también está interactuando con nuevos asociados y, quizá lo más importante, atendiendo a comunidades vulnerables y otros nuevos segmentos del mercado con productos útiles. Esto aporta un valor social y comercial que puede entusiasmar a todos. En esta fase, aprovechará ese entusiasmo.

En este apartado también se tratan brevemente las formas de poner en práctica las ideas del taller de diseño en asociaciones con nuevos canales de distribución y ejercicios de fijación de precios. En él se proporcionan consejos para probar los prototipos generados en el taller de diseño con clientes reales y para finalizar el proceso de desarrollo del producto.





## 2.1. Talleres de creación de prototipos y diseño

Los talleres de diseño, en los que se utilizan procesos de diseño centrados en el ser humano, son una forma eficaz de desarrollar prototipos de productos y de implicar a su equipo interno, lo que les permitirá compartir sus conocimientos y apropiarse del producto y el proceso. Le permiten pensar en la distribución, la comercialización y el recorrido de los clientes al mismo tiempo que desarrolla sus productos de seguros inclusivos. Además, puede utilizar un taller de diseño para trabajar y mejorar un producto existente.

Existen muchos recursos disponibles sobre la gestión de los talleres de diseño. [IDEO](#) ofrece amplios cursos de formación y en el [Conjunto de herramientas](#) se enumeran otros cursos gratuitos. En el recuadro 18 puede leer un estudio de caso de una iniciativa de seguros inclusivos en la que los talleres de diseño se celebraron a distancia.

El principal principio rector de los talleres de diseño es empatizar con su cliente objetivo, lo que le ayudará a imaginar sus vidas y sus vulnerabilidades financieras, así como su manera de gestionarlas. Empezará con lo que IDEO clasifica como “Inspiración”, que es un proceso de empatía con sus clientes. A continuación, seguirá con la “Conceptualización”, en la que se aportan ideas para resolver los problemas de los clientes. Por último, en la fase de “Ejecución”, se diseñan productos y procesos desde la perspectiva del cliente y no de la organización. A través de este proceso, encontrará formas de crear valor para los clientes, lo que, a su vez, se traducirá en valor para su organización. Puede invitar a un asociado de distribución a estos talleres o utilizarlos para definir posibles canales de distribución ([véase el apartado siguiente](#)) y establecer asociaciones después.

En la medida en que disponga de datos que respalden sus ideas, esto hará del taller de diseño una experiencia más enriquecedora. Sin embargo, aunque empiece sin datos, estos talleres le permiten a usted y a sus asociados trabajar en colaboración para resolver problemas en torno a un objetivo común: desarrollar productos de seguros más inclusivos para los hogares y las empresas vulnerables. Tenga en cuenta que crear un producto o prototipo en una “burbuja” es arriesgado. Para centrarse en el cliente, debe estar absolutamente seguro de que está resolviendo

### Definición

El diseño centrado en el ser humano es una técnica de resolución de problemas que sitúa a las personas reales en el centro del proceso de desarrollo, lo que le permite crear productos y servicios que encajen y se adapten a las necesidades de su público. El objetivo es tener presentes los deseos, los puntos débiles y las preferencias de los usuarios en todas las fases del proceso. De este modo, podrá crear y mejorar productos más intuitivos y accesibles que probablemente le reportarán mayores beneficios porque sus clientes ya han probado la solución y están más interesados en utilizarla. Herramientas como el trazado del recorrido de los clientes, la cocreación y los grupos focales pueden ser muy útiles en este proceso.

1

2

3

4

para personas reales. Los talleres son un paso hacia el diseño inclusivo de productos, pero no deben utilizarse para sustituir los datos y las opiniones de los clientes.

1

2

3

4

### **Recuadro 17. Organización de un taller de diseño**

**Paso 1. Reserve tiempo y espacio:** estas sesiones deberían durar al menos cuatro horas, consecutivas o en dos días. Deben tener lugar en una sala de conferencias u otro espacio alejado del puesto de trabajo cotidiano de las personas.

**Paso 2. Elija su equipo:** este debería ser su [grupo de trabajo](#), así como otras partes interesadas de su organización. Para garantizar la mayor variedad de experiencias posible, incluya a personas de diferentes puestos y niveles de su organización, así como de diferentes líneas de productos.

**Paso 3. Deseche las ideas preconcebidas:** asegúrese de que todas las personas dejan sus prejuicios a un lado y de que crea un espacio sin prejuicios. Puede hacerlo hablando sobre los [prejuicios internos](#) que puedan restringir sus ideas, o compartiendo un dato personal (pero no íntimo) sobre los demás (como sus aficiones favoritas, habilidades especiales, etc.).

**Paso 4. Repase todos los datos que ha reunido.** Pida a una persona que resuma brevemente los resultados de todos los estudios de mercado realizados hasta la fecha.

**Paso 5. Defina algunas hipótesis sobre los riesgos y las coberturas que necesitan algunos segmentos objetivo.** Para ello, tenga en cuenta tanto los datos como sus experiencias. Valide sus hipótesis con los datos disponibles si puede, o bien defina los datos que necesitará para validarlas.

**Paso 6. Si aún no lo ha hecho, defina sus segmentos de clientes** mediante la reunión de datos internos, externos o nuevos. Aunque esto podría realizarse en una fase diferente, un taller de diseño es un buen lugar para integrar la [segmentación ascendente](#). Si no dispone de datos, plantee algunas hipótesis iniciales y defina los datos que necesita para validar la segmentación y el tamaño del mercado.

**Paso 7. Comparta ideas de productos** para cada segmento y piense en productos que aborden los riesgos que ha detectado. Puede utilizar la información de su estudio de mercado para diseñar productos, formular hipótesis o, como alternativa, puede empezar el proceso mediante la elaboración de modelos sobre sus ideas de productos a partir de productos existentes. Pida a todos que aporten ideas y sean audaces. Puede utilizar accesorios como pizarras blancas y notas adhesivas, así como pedir a los asistentes que se muevan por la sala y observen las sugerencias de los demás.





1

2

3

4

**Paso 1. Cree prototipos de productos** a partir de las ideas de productos del paso 6. En este paso consolidará las ideas de productos, las organizará por segmentos de productos y las convertirá en productos reales. En este punto del proceso, puede consultar a los jefes de producto y a un actuario para evaluar la viabilidad.

**Paso 2. Analice el recorrido de los clientes**, teniendo en cuenta las formas en las que se venderán y comercializarán los productos y los canales de pago que podrían ser eficaces tanto para el cobro de las primas como para la distribución de las reclamaciones. Utilice los principios del pensamiento de diseño y la empatía para estudiar la manera en la que los clientes entenderán y utilizarán mejor los productos.

**Paso 3. Elabore un plan de acción** para perfeccionar los prototipos y probarlos sobre el terreno.

**Paso 4. Perfeccione los productos** y elabore una descripción final del producto para presentarla ante los organismos reguladores (si es necesario), así como un recorrido del cliente para tener en cuenta a medida que se finalizan las cuestiones operacionales.

#### **Recuadro 18. Herramientas para los talleres de diseño de seguros inclusivos**

EA Consultants ha organizado talleres de diseño en línea para ayudar a las aseguradoras a desarrollar productos de seguros inclusivos mediante el uso de Miro, una herramienta en línea. La herramienta facilita el debate y el intercambio de ideas a distancia y permite a los participantes trabajar en el mismo tablero virtual, con el fin de completar sus ideas en colaboración. El siguiente formato muestra cómo se puede crear un tablero Miro para reflexionar sobre una hipótesis con respecto a un segmento de clientes específico: por ejemplo, los proveedores de mercados rurales no pueden perder ingresos durante fenómenos climáticos graves y se beneficiarían de una cobertura de seguro. En el tablero se analizan los supuestos incluidos en esta hipótesis (por ejemplo, que los proveedores del mercado no pueden transportar materiales durante los fenómenos graves), las características del segmento de clientes y el tipo de cobertura que puede resultar útil para respaldar a este cliente. Asimismo, se estudian los canales de distribución y pago que se utilizarán, y puede configurarse para que se incluyan las medidas concretas y los próximos pasos. El ejemplo siguiente puede utilizarse como tablero Miro o adaptarse a un intercambio de ideas en persona. Recuerde cuestionar sus hipótesis y utilizar datos para justificar su pensamiento en la medida de lo posible si quiere crear prototipos orientados hacia los clientes.

Figura XI. Ejemplo de tablero Miro



Fuente: Miro.com.

## 2.2. Canales de distribución

Si ha seguido la ruta naranja 1, ya habrá reunido mucha información sobre la opinión que tienen los clientes de los distintos canales de distribución, la frecuencia con que los utilizan y lo mucho o poco que confían en ellos. La frecuencia y la confianza son muy importantes a la hora de analizar el papel de un canal de distribución. Hoy en día, muchas aseguradoras están integrando herramientas digitales en algún aspecto de la distribución al principio o al final del proceso. No obstante, como muchos mercados objetivo pueden no sentirse cómodos con los procesos totalmente digitales, puede resultar útil pensar en la distribución de forma más amplia, como un proceso multicanal que llega a algunos clientes objetivo por vía digital y a otros a través de un aspecto más humano.

### 2.2.1. Asociación con los canales de distribución

Si es una aseguradora, piense en lo que necesita de su canal de distribución antes de iniciar conversaciones sobre asociaciones. Puede confiar en su canal de distribución para todo o parte del trabajo a lo largo del recorrido del cliente. En el recuadro 19 se ofrece una lista de comprobación que su grupo de trabajo puede debatir para determinar sus necesidades de asociación. Sin embargo, debe recordar que se trata de una asociación: no está subcontratando el trabajo, está colaborando para conseguir un resultado conjunto. Los asociados necesitan productos sencillos, útiles y con precios atractivos. Necesitan formación para entender cómo funciona el producto y cómo realizar reclamaciones cuando sea necesario. Necesitan un excelente servicio de atención al cliente para garantizar que sus clientes no queden decepcionados. Además, necesitan un proceso de reclamación sencillo y sin complicaciones. A veces, los asociados necesitan una formación especial en ventas que les enseñe a ofrecer seguros de forma responsable y a no vender de forma abusiva (véase el [apartado 3](#) más adelante). Si una aseguradora puede ofrecer todo esto, los asociados de distribución estarán encantados de colaborar con ella.

- • Una vez que haya determinado lo que busca en un asociado, asegúrese de que tiene capacidad suficiente. Por ejemplo, si necesita que los cajeros de un asociado

- • • •
- • • •



minorista expliquen los seguros a los clientes en la caja registradora, asegúrese de que el modelo de negocio existente permite formar a los cajeros y dedique tiempo a ello.

En esta parte del proceso es muy importante definir un plan de incentivos atractivo para estos trabajadores de primera línea. Algunos asociados involucran de manera activa a las aseguradoras e incluso pagan directamente al personal de ventas de primera línea con comisiones de las aseguradoras. Otros preferirán gestionar sus propios incentivos y cobrar una cantidad general de comisión para repartirla entre el personal. Tenga en cuenta la manera en la que pueden influir los distintos planes en los incentivos de los trabajadores de primera línea. Si tienen prisa, ¿pueden explicar de manera adecuada un producto? Si los incentivos son muy elevados, ¿cómo se gestionará el riesgo de venta abusiva?

También debe tener en cuenta que, sin una formación periódica y suficiente, es posible que los asociados no expliquen de manera adecuada su producto a los clientes. Para centrarse en el cliente, el personal de primera línea debe conocer el producto y comunicarse de forma eficaz sobre él. La formación debe impartirse antes de lanzar los productos, pero también debe actualizarse con frecuencia, ya que la rotación de personal es habitual. La tecnología puede ayudar a reducir el costo de estos cursos de repaso al permitir que los módulos de texto, web y video expliquen y refuercen la comprensión de los conceptos por parte del personal de primera línea.

1

2

3

4

#### **Recuadro 19. Lista de comprobación para preparar una conversación con un asociado de distribución**

Rellene esta lista de comprobación antes de entablar conversaciones para orientar sus negociaciones. Asegúrese de que las expectativas están claras desde el principio. Al considerar cada punto, piense si este canal de distribución es una fuente práctica y fiable para que los clientes accedan a estos servicios. En última instancia, su objetivo es acercarse al cliente para mejorar su experiencia.

- Concienciación.** ¿Necesita que el canal de distribución informe a los clientes sobre su producto y sobre la manera de utilizarlo? ¿Se hará mediante la comercialización ordinaria (publicidad tradicional) o mediante el uso de recursos extraordinarios que interactúen de manera directa con los clientes sobre el terreno? ¿Puede el asociado de distribución ayudar a diseñar materiales de comercialización atractivos para los clientes y fáciles de entender?
- Adquisición e inscripción.** ¿El canal de distribución se encargará de captar clientes para su producto y, en caso afirmativo, utilizará sus propios formularios y tecnología, los suyos o una combinación de ambos? ¿Existe alguna restricción reglamentaria que afecte a su papel en este proceso?
- Pagos.** ¿El canal de distribución cobrará las primas en su nombre? ¿Se agruparán o pagarán los clientes de forma individual? Analice el costo de estas transacciones y las ventajas de utilizar uno o varios asociados para cobrar los pagos.

1

2

3

4

- ❑ **Mantenimiento y asistencia posventa.** ¿Tiene el canal de distribución la capacidad, ya sea a través de sucursales, centros de llamadas o personal de campo, de responder a las preguntas sobre su producto de seguros o resolver los problemas que surgen cuando los clientes pierden las pólizas o necesitan cambiar de beneficiarios?
- ❑ **Gestión de reclamaciones.** La gestión de reclamaciones forma parte de la asistencia posventa y es un elemento muy importante para garantizar que los clientes reciban el valor del producto. ¿Puede el canal de distribución facilitar este proceso mediante la reunión de información de los clientes y sus familias cuando presentan una reclamación? ¿Puede ayudar a reunir la documentación necesaria?

## 2.3. Fijación del precio de su producto

La fijación de precios es un proceso iterativo y debe considerarse parte del proceso de desarrollo del producto, y no el punto de partida o el punto final. A la hora de repetir el diseño de un producto, es importante acertar con el precio, ya que los recursos de los clientes son limitados e incluso una cobertura muy importante puede no ser útil para un cliente si no es asequible. Los actuarios pueden ser útiles para ayudarle a determinar algunas estimaciones iniciales de precios. A continuación, puede probar estas estimaciones con los clientes objetivo en una actividad de prueba de prototipos, y luego ajustarlas y finalizarlas a medida que se perfeccionan la cobertura y los beneficios del producto.

Los productos de seguros inclusivos exigen un nuevo planteamiento con respecto a la fijación de precios, porque puede que no se disponga de datos y, aunque se disponga de ellos, puede que los datos no sean exactos. Los cuadros actuariales tradicionales pueden no incluir el tipo de cliente al que pretenden dar servicio los seguros inclusivos. En algunos casos, estos clientes pueden tener riesgos menores que la población general (por ejemplo, si pertenecen a un asociado de distribución que solo cubre a trabajadores jóvenes sanos); en otros casos, pueden tener riesgos mayores, por ejemplo, si viven en condiciones precarias.

### Recuadro 20. Consejos de expertos sobre la fijación de precios de los seguros inclusivos

En [Actuaries in Microinsurance: Managing Risks for the Underserved](#), J. Blacker y M. Yang ofrecen algunas directrices:

- Definición de los riesgos financieros basados en pruebas
- Agrupación de los riesgos según la escala, la diversificación y la reserva adecuada
- Pruebas de resistencia en diferentes escenarios de precios
- Disminución de los costos que pueda controlar, como las operaciones, mediante la reducción de las ineficiencias y el apoyo en asociaciones para la distribución
- Elaboración de modelos actuariales rigurosos





La fijación de precios según la experiencia puede ser una herramienta útil para fijar los precios. Este modelo permite a las aseguradoras utilizar datos reales de experiencias pasadas para formular hipótesis sobre futuras reclamaciones. Requiere una muestra longitudinal relativamente amplia, que puede estar disponible para algunos riesgos. La gran ventaja de este método es que le facilita el aprovechamiento de la información interna existente sin necesidad de obtener grandes conjuntos de datos externos sobre poblaciones que pueden no estar correctamente estudiadas. Por ejemplo, las entidades de microfinanzas pueden llevar a cabo un seguimiento de las tasas de mortalidad de sus propios clientes para evaluar el riesgo de estos. Pueden compartir esta información y los actuarios pueden utilizarla para extrapolar el riesgo futuro de mortalidad. En el caso de algunos riesgos, es importante someterlos a pruebas de resistencia en distintos escenarios y contar con hipótesis claras para garantizar que puedan monitorearse de forma adecuada. Por ejemplo, si la cartera de una entidad de microfinanzas está compuesta principalmente por comerciantes urbanos, pero tiene planes de expandirse a agricultores rurales de más edad, las probabilidades de mortalidad podrían variar.

La fijación de precios según la exposición, por su parte, utiliza datos externos y a menudo recurre a conjuntos de datos no tradicionales. Puede ser muy útil a la hora de considerar nuevas e innovadoras coberturas de productos, cuando la experiencia es limitada. La fijación de precios según la exposición se basa en hipótesis sobre la frecuencia y la gravedad de las reclamaciones. Cuando no se dispone de datos, los actuarios pueden utilizar fuentes alternativas de información para complementar sus modelos. Por ejemplo, los riesgos climáticos pueden estimarse mediante el examen de los registros de los departamentos agrícolas de las administraciones locales o mediante la formulación de preguntas directamente a los clientes sobre sus propias experiencias y daños recientes. Del mismo modo, los incendios en los mercados públicos suelen estar documentados por las emisoras de radio o los periódicos locales. Además, existen amplias investigaciones sobre las comunidades de ingreso bajo, algunas de las cuales ofrecen datos sobre los problemas financieros en las comunidades locales. Mediante la colaboración con los asociados y la reunión de datos de los clientes, las encuestas nacionales y las fuentes de terceros, las aseguradoras pueden elaborar modelos suficientemente sólidos.

La fijación de precios según la credibilidad combina ambos métodos, si están disponibles, para garantizar un escenario más creíble. Asigna ponderaciones relativas a cada método, lo que permite a los actuarios aprovechar al máximo la información disponible. Esto puede ser especialmente útil a la hora de presentar nuevos productos a los organismos reguladores, que podrían exigir una explicación sólida de los precios para aprobar nuevos productos.

## 2.4. Pruebas de prototipos

Las pruebas de prototipos nos remiten a los principios de [reunión de nuevos datos](#) y pueden llevarse a cabo en [grupos focales](#) o [encuestas](#). Cuando esté probando prototipos, cree materiales presentables y fáciles de leer para mostrar a los clientes los prototipos de los productos. Deben imitar el material de comercialización, el lenguaje y el discurso de ventas que utilizaría si su producto ya estuviera definido.

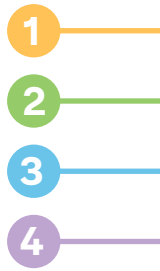
1

2

3

4



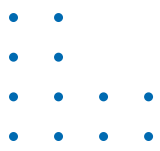


De este modo, obtendrá las reacciones más realistas posibles y podrá probar el borrador del material de comercialización, el lenguaje y la formación del personal de primera línea al mismo tiempo que prueba el producto.

Cuando muestre a los clientes un nuevo producto, asegúrese de elaborar un instrumento para las encuestas y los grupos focales que permita a los clientes explicar lo que les gusta y lo que no de cada producto. Si tiene varias opciones, sería muy útil pedir a los clientes que clasifiquen los productos por orden de preferencia. Recuerde pedir a los clientes que le faciliten su sexo, edad, ocupación y cualquier otra característica por la que vaya a segmentarlos, para poder ver más adelante si un segmento concreto prefiere un producto a otro.

Dado que hablará con los clientes sobre productos muy concretos, [colabore con su actuario](#) y defina unas primas aproximadas para cada uno. De este modo, cuando los clientes le dan su opinión sobre el producto, también le están dando su opinión sobre la asequibilidad del producto. Puede probar la fijación de precios hipotéticos. Cuando sus clientes indiquen la clasificación de sus productos, pregúnteles si pagarían una prima un 100 % superior a la que usted calcula. Si su respuesta es negativa, pregúnteles si pagarían un precio más bajo. Siga reduciendo el precio para conocer cuál es su umbral de sensibilidad al precio. Si llega a la prima estimada y no están interesados en pagar el producto a ese precio, pregunte qué características, en su caso, harían que el producto mereciera ese precio o si se podría eliminar alguna característica para que el producto fuera más asequible.

Un método más dudoso desde el punto de vista ético, pero que algunas aseguradoras utilizan, consiste en vender al cliente el producto del que se elaboró un prototipo (por ejemplo, un producto mínimo viable) con una prima fija para averiguar si los clientes potenciales lo comprarán a través de su canal de distribución previsto, que aún no está disponible en el mercado y puede no estar listo para ser atendido. En este caso, cuando los clientes aceptan comprarlo, se les dice que se les inscribirá oficialmente en unas semanas y se realiza un seguimiento de sus respuestas en un instrumento de encuesta con algunos elementos que imitan un formulario de inscripción. Los datos de los clientes se registran para poder ponerse en contacto con ellos y ofrecerles información actualizada sobre el desarrollo del producto. Sea consciente de los problemas éticos que plantea vender a los clientes productos que aún no existen y, si aun así decide optar por este enfoque, no acepte ningún pago del cliente. Una vez finalizado el ejercicio, explique al cliente que el producto ha cambiado y ofrézcale un producto diferente si está interesado.





1

2

3

4

## Estudio de caso 12. Diseño y creación de prototipos de productos: el caso de Pioneer Life en Filipinas

El innovador producto ER Care de Pioneer Life cubre a los clientes cuando acuden a urgencias. No requiere dinero en efectivo (sujeto a los límites de la cobertura) y permite a los clientes recibir atención de urgencia en un hospital o una clínica. El producto nació de las conversaciones entre Pioneer y sus clientes durante las visitas sobre el terreno. En una de ellas, el Director General de Pioneer Inc., Lorenzo Chan, y sus colegas visitaban a un cliente en su casa y se encontraron con unas diez visitas más de las previstas cuando esperaban para recibirlos. Chan decidió convertir esta visita en una reunión interactiva oficioso y preguntó a los visitantes si seguían teniendo necesidades con las que una aseguradora pudiera ayudarles. Algunos contaron que, cuando van a urgencias, el hospital les exige un depósito. La imposibilidad para pagar significa no tener acceso a servicios médicos urgentes.

A Chan le pareció interesante, pero dice que “*dos o tres anécdotas no conforman un concepto*”. Volvió a comunicarse con el asociado de microfinanzas de Pioneer para validar la información y, a continuación, procedió a organizar unos cuantos grupos focales con los clientes. Estos datos confirmaron la necesidad de una atención de urgencia sin efectivo en ese segmento del mercado. Pioneer encontró un asociado con acceso a una red de clínicas y hospitales accesible al mercado. Diseñaron un prototipo de producto y lo presentaron a más clientes potenciales. Una aportación importante fue la inclusión de la atención a la maternidad como prestación de urgencia, ya que las mujeres se enfrentaban al mismo problema cuando llegaban al hospital para dar a luz. Pioneer retomó la elaboración del borrador e incluyó una pequeña cobertura por maternidad.

El diseño del producto requirió múltiples iteraciones de conversaciones con los clientes, retomar la elaboración del borrador y ajustar el producto. Además, se necesitó una idea muy clara del tipo de colaboración que sería fundamental para garantizar que se satisfacían las necesidades del cliente. Tras una prueba piloto en 2019, el lanzamiento del producto se interrumpió en 2020 como consecuencia de la pandemia de COVID-19. Desde su nuevo lanzamiento en abril de 2021, Pioneer ha vendido 11.600 pólizas con un valor total de primas de 440.000 dólares.

## 2.5. Desarrollo del producto final

Después de probar el prototipo, su equipo evaluará los resultados de las pruebas y realizará algunas iteraciones con sus equipos actuarial y de producto. Este paso puede incluir un segundo taller de diseño en el que los mismos participantes recojan las reacciones de las pruebas y perfeccionen los diseños. Asimismo, es un buen momento para realizar una consulta actuarial, si aún no lo ha hecho. Puede utilizar herramientas como el [Modelo de priorización de la puntuación RICE](#), que puntúa los productos en función de su alcance, su impacto, su confianza y su esfuerzo. Esto puede ayudar a determinar qué productos son más viables en términos de oportunidad, riesgo y recursos necesarios. El [modelo PACE](#) de la OIT puede ayudarle a analizar la I de RICE (impacto), pues entenderá de forma más exhaustiva el valor que tiene el producto para los clientes a través de cuatro dimensiones: Producto, Acceso, Costo y Experiencia.

- 1
- 2
- 3
- 4

Esta parte del proceso de desarrollo requiere mucha disciplina para garantizar que los productos sean sencillos y fáciles de entender y utilizar. Tenga en cuenta que tener que explicar complicadas exclusiones, tiempos de espera y franquicias deducibles a los clientes aumenta los costos de distribución y el riesgo de venta abusiva. Además, reducirá la probabilidad de que los clientes entiendan el producto y, por tanto, podrían valorarlo menos de lo que usted prevé. Además, los productos de seguros inclusivos suelen tener plazos cortos, entre un día y un año, por lo que los periodos de carencia pueden tener poco sentido.


Hacer que un producto sea “tangible” es siempre un reto en el ámbito de los seguros inclusivos, sobre todo si el producto cubre fenómenos catastróficos poco probables. Los servicios de valor añadido, como la telemedicina, los descuentos en farmacia y la asistencia en vehículos, pueden resultar muy atractivos para los clientes, ya que son tangibles y pueden utilizarse incluso cuando la persona tomadora del seguro no sufre un fenómeno catastrófico cubierto por el seguro. No obstante, deberá tener en cuenta que algunas características adicionales pueden aumentar el precio pero no añadir valor o tangibilidad, ya que lo más probable es que no se utilicen. Aunque algunos servicios de valor añadido son muy útiles, otros están pensados para clientes con un ingreso más elevado y pueden no satisfacer las necesidades de sus clientes. Examine las pruebas del uso de servicios de valor añadido en otros mercados inclusivos antes de considerarlos. Si no se dispone de estas pruebas, analice el uso de los servicios de valor añadido en los mercados tradicionales. Si ya es bajo en esos mercados, probablemente lo será también en los mercados inclusivos, donde los clientes pueden tener menos tiempo o sentirse menos cómodos al utilizar servicios a distancia.

**Estudio de caso 13. Pruebas de prototipos de productos con clientes: el caso de AXA Mandiri, Indonesia**

El estudio de caso de AXA Mandiri, Indonesia, condujo al desarrollo y la prueba de varios productos basados en el ejercicio de reunión de datos externos y los talleres sobre pensamiento de diseño. Estas tarjetas se utilizaron después para probar prototipos con clientes de muestra.

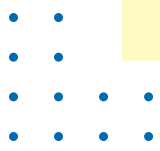
**Figura XII. Prototipo de tarjetas de AXA Mandiri**

Un accidente de moto puede resultar **CARO**.  
 Puede que tenga que pagar para **ARREGLAR SU MOTO**.  
 Si no sobrevive, su familia deberá pagar los **GASTOS DEL ENTIERRO**  
 y tendrán que vivir **SIN SUS INGRESOS**  
 Si es conductor en un accidente de moto, recibirá:  
 Hasta **2.000.000 rupias para arreglar su vehículo**  
**40.000.000 rupias si fallece**



---

Solo tiene que pagar una vez y estará protegido durante un año





1

2

3

4

Ir en moto puede ser **PELIGROSO**.  
Si sufre un accidente, puede sufrir una **LESIÓN** costosa, y si no sobrevive, su familia deberá pagar los **GASTOS DE SU ENTIERRO** y tendrán que vivir **SIN SUS INGRESOS**.

Si usted es pasajero de una moto en un accidente, recibirá:  
5.000.000 rupias si resulta herido  
50.000.000 rupias si fallece



Solo tiene que pagar una vez y estará protegido durante un año

## Lista de comprobación del apartado 2: Diseño de productos y procesos

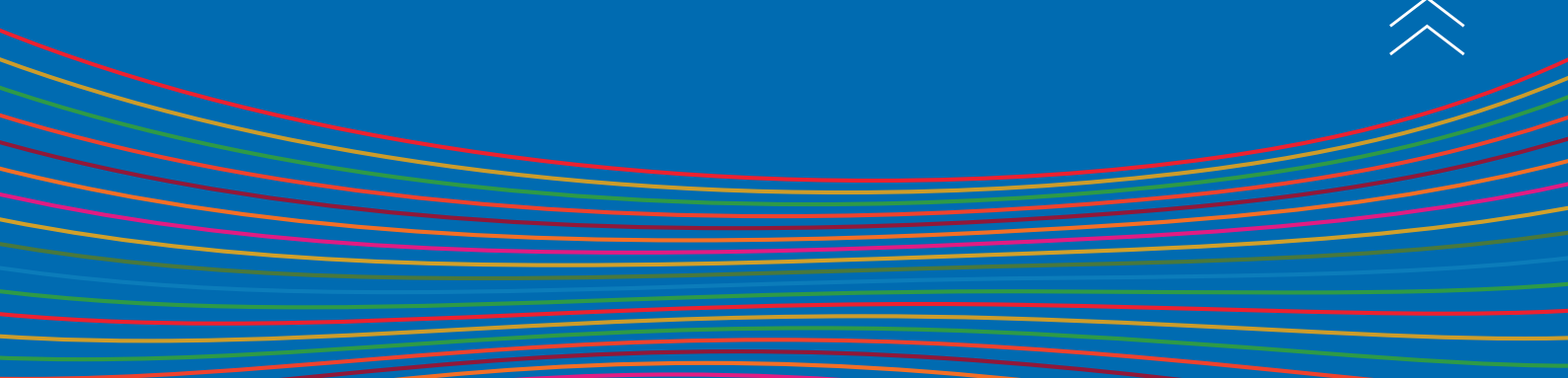
Comprobar si el equipo llevó a cabo estas tareas:

- Organizar un taller de prototipos y diseño (recuadro 17)
- Definir posibles canales de distribución
- Examinar las necesidades de las asociaciones y las posibles colaboraciones (recuadro 19)
- Con el apoyo del equipo actuarial, fijar el precio del producto
- Poner en marcha un prototipo de prueba que implique
  - Probar precios hipotéticos u ofrecer al cliente el prototipo del producto y ver si lo compra
  - Diseñar un instrumento para recoger las reacciones de los clientes (encuestas o grupos focales)
- Analizar los datos reunidos en la prueba del prototipo
- Realizar un segundo taller de diseño con consulta actuarial
- Desarrollar el producto final



## **Apartado 3**

Venta del producto:  
diseño de una estrategia  
de mercado a partir  
de los resultados  
de la investigación





## Apartado 3. Venta del producto: diseño de una estrategia de mercado a partir de los resultados de la investigación

- 1 Si ha desarrollado uno o varios productos siguiendo la ruta naranja 1, dispondrá de mucha información que le ayudará a diseñar una estrategia de comercialización eficaz para sus productos.
- 2 Si ha seguido la ruta verde 2, dispondrá de información muy valiosa del personal de primera línea que puede utilizarse para diseñar una estrategia de comercialización.
- 3 Si se encuentra en la ruta azul 3, está preparado para reflexionar sobre la manera en la que venderá su producto, mediante la aplicación de una estrategia de comercialización inteligente y eficaz.
- 4 Si ha elegido la ruta violeta 4, puede que decida renovar algunos de sus materiales de comercialización, los argumentos de venta o los incentivos, o tal vez necesite renovar su estrategia de comercialización. Ha venido al lugar adecuado.

**Resumen para directivos:** Puede ser muy tentador detener el proceso centrado en el cliente una vez que se diseña un producto, pero en lugar de un final, piense que es un principio: el principio de un nuevo enfoque centrado en el cliente para asegurarse de que ha creado un producto y un proceso valiosos que tienen en cuenta incluso a las personas más vulnerables. Como dice el experto en comercialización Philip Kotler: la “comercialización no es el arte de encontrar formas ingeniosas de dar salida a lo que se produce. Es el arte de crear valor para el cliente”. En este apartado se hace hincapié en la importancia de utilizar la información que ha reunido sobre el cliente para diseñar una estrategia de comercialización eficaz que refuerce el proceso de creación de valor. Una estrategia debe abordar **quién, qué, dónde y cómo** llegará a los clientes potenciales y los transformará en clientes nuevos y recurrentes.

Muchos operadores asignan toda la comercialización y la comunicación de sus productos de seguros inclusivos a un departamento interno de comercialización o comunicación de su entidad. Esto tiene algunos riesgos cuando se trabaja con seguros inclusivos. En primer lugar, la comercialización de su producto depende en gran medida de lo que esté comercializando y de si su producto está adecuadamente diseñado para su cliente y su segmento objetivo. El proceso comienza ahí; este diseño centrado en el cliente puede incorporarse después a una estrategia para ofrecer el producto. Además, hay que tener en cuenta que las competencias y la capacidad de las distintas partes interesadas externas pueden no ser suficientes para externalizar por completo esta función.

Si el cliente objetivo habitual de su empresa pertenece a un segmento de ingreso bajo o vulnerable, puede que tenga mucha experiencia en la comunicación con el cliente, pero no en la explicación de los productos de seguros y sus características técnicas. Otra posibilidad es que, si está especializado en seguros, tenga experiencia en ofrecer explicaciones sobre seguros, pero esté menos familiarizado con la forma de comunicar en un lenguaje sencillo y transparente que sea fácilmente comprensible para el segmento objetivo.

1

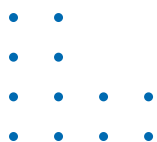
2

3

4

Por ello, los estudios de mercado pueden ser especialmente útiles a la hora de planificar una estrategia de comercialización para un producto de seguro inclusivo. Pueden ofrecerle más información sobre los clientes a los que se dirige, los riesgos que les preocupan, sus expectativas al comprar un producto, la manera en la que conocen el producto y los canales en los que más confían. El estudio de mercado también puede informarle sobre los ingresos y la capacidad de pago de los clientes, así como sobre los métodos de pago más accesibles para ellos. Sus clientes objetivo también pueden tener información sobre el proceso de reclamación y sobre la manera en la que deben pagarse las prestaciones. Si su estudio de mercado incluyó a personal de primera línea del canal de distribución, como agentes de préstamos de una entidad de microfinanzas, funcionarios públicos, agentes de dinero móvil o personal de programas de una organización sin ánimo de lucro, le habrán proporcionado información importante sobre su manera de trabajar y sus motivaciones. Esto le ayudará a determinar cuáles son los asociados adecuados, a diseñar sistemas de incentivos eficaces y a personalizar los programas de formación. Los clientes que contratan un seguro deben saber lo que compran, entender cómo utilizarlo y valorarlo. De lo contrario, solo estará aceptando el dinero de los clientes sin ofrecerles valor a cambio. Por este motivo, los mensajes de comercialización claros y el [seguimiento del rendimiento](#) son esenciales en los seguros inclusivos.

Si ha completado los apartados 1 y 2 de este Navegador, ya dispone de la mayoría de los elementos de una estrategia de comercialización de éxito. A través de este proceso, es probable que haya definido su mercado objetivo, así como su producto y su valor para ese mercado. Se le han ocurrido algunas ideas sobre los asociados de distribución y tiene una idea del lenguaje que utilizan los clientes para entender su producto de seguros. Seguramente habrá descubierto muchos aspectos interesantes sobre sus clientes actuales y potenciales. Por ejemplo, ¿es fácil contactar con ellos por teléfono, en grupo o individualmente? ¿Les resulta fácil entender el concepto de seguro? ¿En quién confían más para explicar u ofrecer este producto? Toda esta información le ayudará a crear su estrategia de comercialización. Una vez definida su estrategia, puede estudiar su costo y su asequibilidad. La comercialización de una pequeña prima a muchos clientes requiere estrategias diferentes a las de comercializar una gran prima a pocos clientes. Las estrategias ordinarias, como los anuncios en vallas publicitarias, radio y televisión, pueden resultar extremadamente caras. Considere la posibilidad de recurrir a emisoras de radio locales o redes sociales y personas influyentes. La tecnología también puede ser útil para promocionar su producto, pero recuerde que su segmento puede tener menos conocimientos sobre seguros y menos confianza en la tecnología, así que analice cuidadosamente todos los planes digitales para comprobar si funcionan. Las estrategias extraordinarias que generan costos variables, como los agentes personales, pueden ser más eficaces por unidad para llegar a los clientes finales y generar confianza en ellos.





1

2

3

4

### Recuadro 21. Ejemplo de estrategia de comercialización extraordinaria

Muchas aseguradoras de Colombia utilizan sus propios centros de llamadas para llegar a los clientes potenciales con nuevas ofertas de seguros. Se asocian con empresas de servicios públicos, por ejemplo, que proporcionan listas de clientes a los que las aseguradoras pueden llamar para promocionar productos y afiliar a nuevos clientes. Las primas se deducen de las facturas de los servicios públicos. Algunas empresas de servicios públicos tienen incluso sus propios centros de llamadas especializados en esta función y obtienen comisiones por las ventas.

Tal y como se describe en el recuadro 22, su estrategia debe abordar **quién, qué, dónde y cómo** llegará a los clientes potenciales y los transformará en clientes nuevos y recurrentes. El recuadro 23 puede ayudarle a reflexionar sobre la manera de utilizar los resultados de su investigación para abordar cada una de estas cuestiones.

### Recuadro 22. Consideraciones en su estrategia de comercialización

Tenga en cuenta estos elementos de su estrategia de comercialización a la hora de lanzar su producto al mercado. Una estrategia no es solo un conjunto de materiales o un sistema de incentivos, sino un plan que define los objetivos y la forma de alcanzarlos y asigna responsabilidades, recursos y plazos al proceso.

WHO

**Estimación del tamaño del mercado.** ¿A cuántos clientes quiere llegar a corto, medio y largo plazo?

**Segmentos de clientes.** ¿A qué segmentos específicos se dirigirá?

WHAT

**Competencia.** ¿Qué valor añadido ofrecerán sus productos frente a los de la competencia? Recuerde que en los mercados informales o subatendidos, la “competencia” pueden ser las estrategias informales que los clientes utilizan actualmente para gestionar el riesgo, en lugar de un producto financiero formal.

**Propuesta de valor.** ¿Cuál es la propuesta de valor del producto y el proceso frente a aquello a lo que ya tienen acceso los clientes?

WHERE

**Distribución.** ¿Quién inscribirá a los clientes? ¿Quién cobrará las primas? ¿Quién ofrecerá asistencia posventa al cliente? ¿Quién tramitará y pagará las reclamaciones?

HOW

**Comunicación.** ¿Quién dará a conocer un producto a los clientes? ¿Cómo los formará? ¿Qué puntos de contacto son más eficaces en su segmento: presenciales, vallas publicitarias, teléfono, redes sociales, web o una combinación de varios tipos?

**Comercialización.** ¿Qué materiales, formaciones e incentivos se necesitan para respaldar la distribución del producto?

**Presupuestos y planificación.** ¿Quién será responsable de cada medida en la estrategia de comercialización? ¿Cómo se integrarán estas responsabilidades en los acuerdos de asociación, las comisiones y otros incentivos? ¿Cuáles son los principales hitos del proyecto? ¿Cuánto costará?



### 3.1. ¿A quién vende?

Una estrategia de comercialización empieza por definir su mercado objetivo mediante la evaluación del tamaño del mercado y la definición de los segmentos de los clientes a los que quiere llegar. El ejercicio de reunión de datos [internos](#) y [externos](#) debería haberle proporcionado una idea de los segmentos de mercado a los que se dirige y del tamaño aproximado de estos segmentos en su zona geográfica objetivo. Puede crear algunos [prototipos](#) (como Eduardo y Érica) para dar vida a estos clientes e imaginar cómo interactuarán con sus productos. En el recuadro 23 se ofrece un ejemplo detallado de una situación de problema sanitario sufrido por Eduardo y Érica y de la manera en la que la familia lo afronta. Esto puede ayudarle a estudiar todos los elementos que se deben tener en cuenta a la hora de definir una estrategia de comercialización centrada en el cliente.

#### Recuadro 23: Una estrategia de comercialización centrada en el cliente



Cuando Eduardo enfermó de paludismo en 2019, presentaba síntomas de fiebre alta y debilidad y no pudo trabajar durante más de dos semanas. La mujer de Eduardo, Érica, no podía gestionar su tienda debido al horario tan rígido que tenía en la fábrica. Además, Érica dependía de Eduardo para que la llevara al trabajo por la mañana, cosa que él no podía hacer. Por suerte, Eduardo pudo contar con la ayuda de su hermana, que vigilaba la tienda. Su madre cuidaba a los hijos de su hermana mientras esta trabajaba en la tienda. Después del trabajo, Érica revisó la tienda y se aseguró de que todas las cuentas estuvieran en orden. Todos colaboraban para ayudar, pero uno de los problemas era que Érica tenía que pagar más por una mototaxi que la llevara al trabajo cada mañana. Esto representaba una gran parte de sus ingresos mensuales. Además, tuvo que pagar los medicamentos para la enfermedad de Eduardo. Para hacer frente a la repercusión financiera en el hogar, la pareja tomó varias medidas:

- Redujo sus gastos de alimentación durante el mes.
- Obtuvo un pequeño préstamo de un vecino para cubrir el costo de los medicamentos de Eduardo y otros gastos.
- Ahorraron dinero en gasolina al no conducir Eduardo su vehículo.

Cuando se dirija a personas como Eduardo y Érica, no olvide destacar el valor del producto para ellos. El producto ayudará a evitar pedir préstamos a sus amigos y familiares y a cubrir los gastos adicionales de Érica (transporte) hasta que Eduardo pueda volver a trabajar. Es probable que la pareja no responda al mensaje del producto como forma de proteger a Eduardo, ya que él ha gestionado gran parte de su riesgo.

### 3.2. Definir el “qué”: la propuesta de valor

- • Estudie la propuesta de valor de su producto para estos clientes y en qué se podría
- •
- • • •
- • • •



diferenciar el producto de aquello a lo que los clientes ya tienen acceso. Cuando piense en su propuesta de valor, no basta con analizar si su mercado objetivo tiene acceso a una cobertura de seguros similar; también debe tener en cuenta las formas oficiosas en las que ya gestionan sus riesgos.

Veamos el caso de Eduardo y su manera de gestionar el riesgo de caer enfermo en el recuadro 23. ¿Cuál sería la propuesta de valor de un seguro contra el paludismo para Eduardo? El producto podría interesarle si cubre el costo de los medicamentos y los gastos domésticos, como el transporte de Érica. Si el producto se comercializara

1

2

3

4

### 3.3. ¿Dónde ofrecerá el producto? Definición de la distribución y las asociaciones

En el ejemplo del seguro contra el paludismo de Eduardo, un asociado de distribución ideal para una empresa de seguros podría ser la farmacia. Lo ideal es que un asociado de distribución tenga una relación financiera y de confianza con el cliente final. Esto ayuda tanto a proporcionar un proceso de adquisición de confianza como un canal de pago. Saber en quién confían los clientes es una parte importante del estudio de mercado, ya que algunos gozarán de más confianza que otros, como en el caso de Érica, presentado en el recuadro 24.

#### Recuadro 24: Definición de los asociados de distribución adecuados en Filipinas



Al entrevistar a Érica y a sus colegas en una serie de grupos focales, descubrimos que Érica confía en su empresa y en su jefe. Muchos de los trabajadores comen juntos con sus jefes durante el almuerzo y organizan picnics con sus colegas en días festivos especiales. Sus jefes les han puesto en contacto con un banco que recibe su salario, y este banco les ha ofrecido préstamos que les permiten comprar vehículos e incluso viviendas. Érica utilizó uno de esos préstamos para comprar la moto de Eduardo y confía en el banco porque su gestor la puso en contacto con él. Esta experiencia es importante a la hora de considerar un posible canal de distribución del seguro tanto a Érica como a Eduardo. Como Eduardo tiene un trabajo informal, existen menos formas de llegar a él, y el trabajo de Érica podría ser un canal útil.

Sin embargo, las lecciones que aprendimos de las entrevistas realizadas a Érica y sus colegas no son aplicables a todas las situaciones. En otra serie de grupos focales, nos enteramos de que otra fábrica se ha ganado mucha menos confianza por parte de sus trabajadores. De hecho, se han dado algunas situaciones incómodas en la fábrica, en las que algunas mujeres recibieron descansos más largos y más indulgencia porque sonreían más a un encargado y “se comportaban amistosamente”. Esto molesta mucho a los trabajadores. Se sienten vulnerables y prefieren mantener su vida lo más privada posible para no crear conflictos en el trabajo. Cuando la confianza en el empleador es baja, es menos probable que el personal confíe en las instituciones para las cuales trabaja.



Cuando defina un asociado de distribución adecuado, tenga en cuenta lo siguiente:

**¿Trabaja este asociado con el mercado objetivo que he identificado?**

Solicite al canal de distribución los [datos internos](#) sobre sus clientes u organice grupos focales de [segmentación ascendente](#) con el personal de primera línea para verificar que, efectivamente, se dirige a la misma población. Recuerde que “las personas pobres”, “las personas vulnerables” o “la base de la pirámide” no son un único segmento. Pueden incluirse múltiples segmentos en estas amplias categorías.

**¿Están alineados nuestros incentivos?**

Los incentivos no lo son todo, pero son muy importantes. Puede que tenga un gran producto, pero si su canal de distribución no lo ofrece a los clientes ni dedica tiempo a destacarlo y explicarlo, no llegará a su cliente final. Si colabora con una empresa tradicional, cuando entreviste al personal de primera línea, pregúnteles qué les motiva. Asegúrese de ofrecer ideas que no sean solo de tipo financiero. Véase el apartado [3.5](#) para consultar un análisis de los incentivos de venta.

Considere la opción de emplear diferentes tipos de incentivos para los distintos canales de distribución. Por ejemplo, es posible que los distribuidores de fintech o insurtech no pidan una comisión, sino que utilicen su producto de seguros para incentivar los comportamientos de los clientes. En el estudio de caso 14 se explica la manera en la que se utilizó el seguro para incentivar la adquisición por parte de las mujeres de un lector de tarjetas de crédito, por ejemplo. Este caso subraya la importancia de llevar a cabo un seguimiento de los resultados por sexo para comprender las implicaciones de género de las distintas estrategias.

**Estudio de caso 14. Uso de los seguros para incentivar la adopción de las fintech: el caso de Noahui Soluciones en México**

Noahui Soluciones, una plataforma que ofrece productos de fintech a comerciantes de ingreso bajo, se asoció con KiWi, una fintech que ofrece lectores de tarjetas de crédito de pago por uso de bajo costo, para comprobar la repercusión que tiene la adición de un seguro de vida gratuito a cada terminal KiWi con el fin de incentivar la adquisición y el uso por parte de los clientes. Tras una prueba piloto, se dieron cuenta de que las mujeres compraban terminales KiWi de forma desproporcionada frente a los hombres cuando se les ofrecía un seguro gratuito. Era una buena oportunidad para ampliar el alcance de KiWi a un nuevo segmento de clientes: las mujeres, quienes normalmente compraban menos terminales KiWi que los hombres.

Fuente: Noahui Soluciones, México

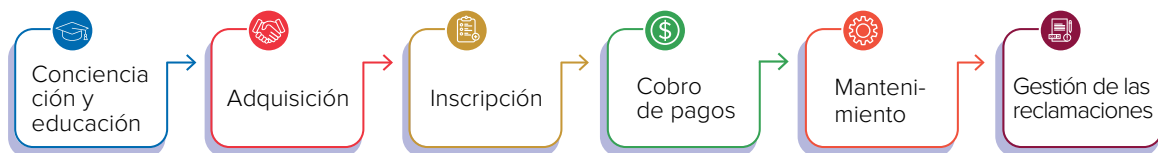




### ¿Qué papel desempeñará el asociado en el proceso de distribución?

Los canales de distribución pueden asumir distintas funciones. Un error que pueden cometer las aseguradoras al asociarse con un canal de distribución es suponer que el asociado puede ser útil en todo el proceso de distribución (figura XIII). Cada actor debe centrarse en sus competencias básicas. Para garantizar que esto sea así, es importante hablar sobre estas competencias básicas al reunirse con los canales de distribución y las aseguradoras y definir en detalle las funciones y responsabilidades relativas. En el proceso de distribución que se muestra a continuación se puede ver que no es fácil encontrar un asociado que pueda realizar todas las tareas del proceso. Por ejemplo, las fuentes de ayuda de confianza pueden ser muy útiles para la concienciación, la educación y la adquisición, pero pueden no tener la interfaz técnica para cubrir la inscripción.

Figura XIII. El proceso de distribución de los seguros inclusivos



#### Estudio de caso 15. Integración de múltiples asociados en una plataforma de seguros: el caso de Democrance en los Emiratos Árabes Unidos

**El producto:** seguro de accidentes personales para remitentes de remesas

**Descripción:** muerte accidental y desmembramiento total permanente accidental

**Suma asegurada:** ~\$11.000

**Plazo:** 1 mes

**Volumen:** 104.479 pólizas

Democrance es una plataforma tecnológica de acceso directo SaaS (software como servicio) de marca blanca, basada en datos B2B, que digitaliza las verticales de venta y distribución de la cadena de valor de los seguros para segmentos de mercado emergentes. Permite a las empresas de seguros aprovechar los canales de distribución existentes que no están preparados para ofrecer seguros. Por ejemplo, en los Emiratos Árabes Unidos, la empresa se asoció con AXA Insurance y Hello Paisa, un operador de remesas, para facilitar la incorporación de un producto de seguros gratuito a las transacciones de remesas de Hello Paisa con una integración informática mínima. Esto ofrece valor a los clientes de Hello Paisa, proporciona a la empresa una ventaja competitiva en un mercado saturado y ayuda a AXA Insurance con las partes de adquisición, inscripción y cobro de pagos del proceso de distribución. AXA también puede gestionar reclamaciones a través de la plataforma Democrance, que engloba las dos últimas partes del proceso. La única deficiencia en el proceso de distribución se encuentra en la concienciación y la educación; Hello Paisa puede contar con la confianza de sus clientes, pero puede no tener los incentivos adecuados para educarlos.

Figura XIV. El producto Hello Protect de Democrance, AXA y Hello Paisa



- 1
- 2
- 3
- 4

### ¿Cómo monitorearemos el éxito?

En el apartado 4.1, hablamos sobre el mantenimiento de su producto de seguro inclusivo y sobre la manera de [medir el éxito](#). Considere tanto los objetivos sociales como los financieros y asigne indicadores a los asociados adecuados. Por ejemplo, si mide las reclamaciones, las empresas de seguros pueden estar mejor preparadas para ello. Si se miden indicadores de pobreza, un canal de distribución puede tener una relación más estrecha con el cliente y más datos o mejor capacidad para reunir datos sobre el producto.

### 3.4. Cómo comunicarse con los clientes de manera eficaz

Tanto si ha realizado un estudio de mercado completo, un estudio de mercado limitado o algunas pruebas de prototipos, habrá aprendido algo de sus clientes acerca de sus impresiones sobre su producto. Esta información es muy importante

- •
- •
- • • •
- • • •



porque refleja la comprensión y las percepciones de los clientes en sus propias palabras. Cuando los clientes escuchan explicaciones de sus productos en sus propias palabras en las que se tienen en cuenta sus prioridades y necesidades, estarán más abiertos a entenderlos y considerarán que tienen un mayor valor. A menudo, un folleto o discurso de comercialización claro y transparente puede tener una repercusión mucho mayor en la concienciación y la educación de los clientes que una larga sesión educativa y, además, puede resultar más rentable.

El recuadro 25 contiene algunos consejos que puede utilizar cuando analice los resultados de sus conversaciones con los clientes para elaborar mensajes y materiales de comercialización. Si puede, pruebe el borrador de los materiales con una pequeña muestra de clientes para asegurarse de que ha identificado las imágenes, las explicaciones y el lenguaje más importantes.



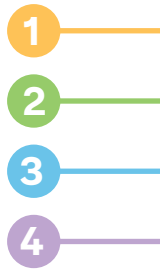
### **Recuadro 25: Consejos para utilizar los estudios de mercado en la elaboración de materiales educativos y de comunicación**

Escuchar a los clientes tiene enormes ventajas a la hora de elaborar materiales de comercialización y educación. Los clientes pueden indicarle los riesgos que les preocupan y los aspectos de un producto que más les gustan o que menos entienden, lo que puede ayudarle a enfocar sus materiales para que sean lo más sencillos y pertinentes posible.

**Idioma:** si ha escuchado con atención, puede descubrir el mejor nombre para su producto a partir de las opiniones de los clientes. Por ejemplo, en el [caso Changamka](#), los investigadores descubrieron que explicar un producto de “gastos de hospitalización” como “gastos por dormir en el hospital” era una forma más clara de explicar que la cobertura solo empezaba si la persona asegurada pasaba la noche en el hospital.

**Características personales:** si decide utilizar personajes animados o fotografías de los clientes, debe fijarse en las personas a las que entrevista e intentar demostrarles mediante ayudas visuales que el producto está pensado para ellas. Algunas aseguradoras buscan fotos “ideales” que muestren hogares de clase media. Aunque esto puede ser apropiado para su mercado, también puede indicar a algunos clientes que el producto no es para ellos. En su lugar, considere aspectos de las personas a las que ha entrevistado. No deberá mostrar a nadie con ropa de trabajo desaliñada, ya que podría resultar ofensivo, sino que deberá mostrar y celebrar el aspecto real de los clientes objetivo.

**Principales características del producto:** a través de su investigación cualitativa, o quizás a través de su trabajo de creación de prototipos de productos, su equipo también debería haber definido los principales aspectos que los clientes encontrarán atractivos en el producto, incluida la asequibilidad de la prima. Además, pueden encontrar el producto muy pertinente en términos de cobertura porque son muy conscientes del costo financiero de un suceso cubierto. Otro aspecto en el que es posible que los clientes se hayan fijado es el importe de la prestación o



su adaptación a sus necesidades. O tal vez les atraiga la facilidad con la que pueden inscribirse. Escuche atentamente y asegúrese de que estas cualidades se incluyan en sus materiales de comercialización, argumentos de venta y mensajes. No obstante, los aspectos principales deben ser breves, o serán difíciles de recordar para los clientes y el personal de primera línea.

**Otras cuestiones que se deben tener en cuenta:** quizá en sus conversaciones con clientes potenciales haya descubierto las marcas en las que más confían. Considere la posibilidad de utilizar estilos y colores similares a los suyos en sus materiales. O tal vez se haya dado cuenta de que los lugares donde pueden presentar una reclamación son importantes para ellos. Por tanto, se recomienda destacar los lugares con un mapa o fotos. Es posible que distintos segmentos de mercado o personas de distintas regiones utilicen referencias culturales o incluso idiomas diferentes. Para ello puede ser necesario adaptar los materiales a estas diferencias. El uso de poblaciones del mercado objetivo en sus materiales puede ayudar a su equipo de comercialización a adaptarse fácilmente a estas diferencias. Lo más importante es escuchar atentamente a todos sus clientes objetivo y reflexionar sobre todo lo que aprenda que pueda ayudarles a entender mejor el producto.

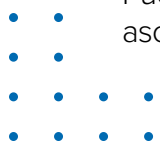
### 3.5. Distribución: cómo formar y motivar al personal de ventas

#### 3.5.1. ¿Quién recibirá la formación?

Antes de plantearse cómo formar y motivar al personal de ventas, hay que averiguar a quién hay que formar. Por ejemplo, si trabaja con un canal de distribución de microfinanzas, los agentes de préstamos pueden encargarse de ofrecer el producto, pero los cajeros que cobran los préstamos también tienen que entender por qué se realiza un cargo mensual en el recibo de pago del préstamo de sus clientes. A menudo, los cajeros tienen que “revender” el producto de seguro porque los clientes han olvidado que tienen cobertura y se quejan de una factura. Si está trabajando con un proceso de distribución multicanal, tenga en cuenta también al personal del centro de llamadas, a los responsables de las redes sociales y a los directivos principales que controlan las evaluaciones de rendimiento y las comisiones del personal. Incluso el guardia de seguridad de la puerta debe conocer el producto por si alguien entra y pregunta por el seguro. No querrá que un guardia le diga “no, aquí solo ofrecemos transferencias de dinero, no seguros” solo porque no esté informado.

#### 3.5.2. ¿Cómo formará?

Una vez que haya decidido quién va a recibir la formación, piense en cómo va a formar a su canal de distribución. Empiece por comprender a su asociado y la formación que ofrece actualmente a su personal de primera línea y a sus directivos. Conviene utilizar o adaptar los métodos existentes que resulten familiares al personal. Además de aliviar la carga de aprendizaje del personal, esto puede resultar útil desde el punto de vista operacional, si se trabaja con una organización compleja o en una amplia zona geográfica, al facilitar la puesta en práctica de la formación. Puede utilizar herramientas digitales, formación presencial o ambas. Si usted o su asociado ya imparten formación presencial, podrían plantearse añadir más sesiones para





cubrir la distribución de seguros. La formación a distancia puede ser cómoda y mucho más rentable; sin embargo, en algunos casos, puede ser menos eficaz a la hora de lograr resultados de aprendizaje. Para garantizar que el aprendizaje siga siendo activo, se pueden emplear herramientas a distancia y actividades prácticas. Tenga en cuenta que el personal suele rotar, por lo que necesitará un plan para actualizar la formación de forma continua. La distribución en línea y por SMS será probablemente la más rentable para los cursos de repaso. Es muy importante que la formación corra a cargo de expertos que conozcan el producto, pero también al cliente y su manera de aprender. Lo más eficaz puede ser un equipo de formadores o varias sesiones. Independientemente de la manera en la que se forme, es muy importante incluir simulaciones en la formación para que el personal de primera línea pueda practicar y ganar confianza con el material antes de hablar con los clientes.

1

2

3

4

### 3.5.3. ¿En qué materias ofrecerá formación?

La formación del personal de primera línea puede ser desalentador. A menudo formamos a personas que no entienden ni valoran los seguros, lo que dificulta su transformación en partidarios de los seguros inclusivos. La forma más fácil de hacerlo es hacerles comprobar el producto mediante la oferta de descuentos o seguros gratuitos para que lo “prueben”. Cuando esto no es posible o si el producto no es muy tangible porque solo cubre fenómenos catastróficos (como los seguros de vida o de propiedad), puede encontrar formas de entusiasmar a su personal de ventas con la venta de su producto. Existen numerosos [recursos](#) en línea para elaborar la formación en ventas de seguros. Cuando adopte estos métodos con los seguros inclusivos, debe tener en cuenta que sus clientes pueden tener un conocimiento sobre los seguros y una confianza en ellos escasos, por lo que se incluirá un componente importante de educación en su estrategia de ventas. Parte de ello consistirá en ofrecer una explicación transparente y clara del producto mediante el uso de los materiales más pertinentes. Otra parte procederá de la experiencia de su cliente y su comunidad con el producto. El pago de las reclamaciones con facilidad, prontitud y eficacia demuestra que cumple su promesa y que se puede confiar en usted.

#### **Recuadro 26: Su programa de formación**

Cuando diseñe un plan de estudios, tenga en cuenta algunos conceptos importantes que deben tratarse:

##### **Cuestiones operacionales**

- Forma en la que se distribuirá el material
- Funcionamiento de los trámites de inscripción o la tecnología
- Funcionamiento de los procesos de pago
- Funcionamiento de los procesos de tramitación de reclamaciones
- Formas de compensar al personal por las ventas (si procede)
- Personas que pueden responder a las preguntas
- Protocolos de seguimiento de datos



### Cuestiones comerciales

- El suceso cubierto y la razón por la que resulta pertinente para su cliente (por ejemplo, “el cambio climático está afectando a sus ciclos de cultivo”).
- Las necesidades financieras de los clientes cuando se enfrentan a tales sucesos (por ejemplo, “cuando los clientes sufren una pérdida de rendimiento, tienen menos dinero para reinvertir en su siguiente ciclo”).
- Manera en la que el producto de seguro afronta estos problemas (por ejemplo, “este producto paga a los clientes 200 dólares si sus pérdidas de producción superan el 50 % de las estimaciones”).
- Forma de pago del producto de seguro (por ejemplo, “los clientes pueden pagarlo con sus préstamos”).
- Forma de realizar las reclamaciones (por ejemplo, “los clientes pueden llamar a sus agentes de préstamos para realizar una reclamación si sufren una pérdida superior al 50 %”).
- Dónde pueden dirigirse los clientes para obtener más información (por ejemplo, “los clientes deben llamar a este número cuando tengan preguntas”).

### 3.5.3.1. Simulaciones y prácticas sobre el terreno

A pesar de conocer el funcionamiento de un producto, el personal de primera línea suele sentirse incómodo con la venta de los seguros cuando no es su actividad principal. Puede que les preocupe que su relación con el cliente se vea perjudicada si a este no le gusta el producto o no confía en él, o puede que les preocupe que un cliente les formule preguntas a las que no puedan responder. Por ello, es importante practicar la venta mediante simulaciones entre compañeros y, si es posible, con un grupo determinado de clientes bajo supervisión para poner a prueba la confianza y la seguridad de los miembros del personal a la hora de vender.

### 3.5.4. Comisiones y otros incentivos

Aunque se dediquen por completo a su producto, la mayoría de los representantes de ventas esperarán una comisión por vender los seguros, sobre todo si el producto no está incluido en un paquete con un préstamo o un servicio gratuito, sino que es un producto voluntario o independiente. El problema es que las comisiones de los seguros inclusivos suelen ser bastante bajas porque las primas son bajas para que los productos sean asequibles. Por ello, se necesita cierta creatividad para incentivar las ventas. Piense en algunos “premios y castigos” para motivar las ventas. Algunos “premios” que podría ofrecer podrían ser puntos canjeables por premios o actividades y eventos. El reconocimiento también puede ser un incentivo, según el cual pueda homenajearse a las oficinas con ventas elevadas o pueda invitárselas a una comida especial. También puede considerar la aplicación de “castigos”. Algunas entidades de microfinanzas fijan objetivos de seguros que aplican beneficios adicionales cuando se alcanzan los objetivos de venta de préstamos, por ejemplo. Sin embargo, si no se alcanzan los objetivos, los agentes de préstamos renuncian a parte de su comisión sobre los préstamos. Independientemente de si se utilizan premios, castigos o ambos, es fundamental equilibrar la necesidad de cumplir los objetivos de ventas con la protección del consumidor. Los clientes que contratan un seguro deben saber lo que compran, entender cómo utilizarlo y valorarlo.





De lo contrario, solo aceptará el dinero de los clientes sin ofrecerles valor a cambio. Por eso, en los seguros inclusivos, es fundamental ofrecer mensajes de comercialización claros y un [seguimiento de los resultados](#).

1

2

3

4

### **Estudio de caso 16. Incentivación de las renovaciones voluntarias: el caso de Compartamos Banco en México**

En 2012, a través del proyecto Microinsurance Learning and Knowledge (MILK), se estudió la demanda de un producto de seguro de vida inclusivo y se descubrió que las renovaciones voluntarias podían promoverse mediante el uso de subsidios iniciales, así como mediante la formación en ventas estandarizada y los mensajes sobre el producto. El producto de seguro de vida se ofreció a más de 1,8 millones de clientes de Compartamos Banco en México. Compartamos subvencionó la cobertura mediante la oferta de un módulo gratuito (con una prestación de \$1.160) a cada uno de los prestatarios de su banco comunal. Los prestatarios tenían la opción de adquirir, a su costa, hasta siete módulos adicionales. El estudio consistió en un ensayo controlado aleatorizado (ECA) que demostró el impacto de la eliminación del módulo gratuito del seguro sobre las decisiones de compra de los clientes y la cobertura total del seguro. Los resultados mostraron que los clientes de los grupos sin cobertura subvencionada tenían 5,2 puntos porcentuales más de probabilidades de adquirir un seguro (uno o más módulos) y compraban 0,15 módulos más de media. Esto indica que el uso del subsidio puede haber contribuido a aumentar la confianza de los clientes y su percepción del valor del seguro, de modo que cuando se enfrentaron a la posibilidad de perder el producto, lo adquirieron voluntariamente.

Figura XV. Análisis de las actividades de comercialización estandarizadas

Cartel informativo

## El Seguro *de Vida* de Compartamos Banco

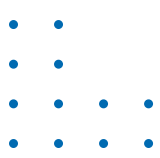
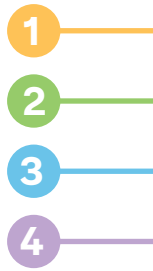
1. Protección a tu familia desde \$15,000 hasta \$105,000 pesos para afrontar gastos inesperados
2. Trámites sencillos, sin exámenes médicos
3. Un pago desde \$57 pesos o \$4 pesos semanales junto con tu crédito
4. Entrega del 100% de la suma asegurada a tu beneficiario en 48 hrs. después de presentar la documentación completa
5. La compra del Seguro *de Vida* es una decisión **VOLUNTARIA**

### ¿Cómo cubren las familias los gastos funerarios cuando falta un ser querido?



Fuente: Compartamos Banco.

**Compartamos Banco**  
Tu especialista en microfinanzas





## El Seguro *de Vida* de Compartamos Banco

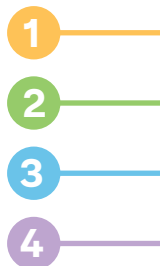
- 1.- Protección a tu familia desde \$15,000 hasta \$105,000 pesos para afrontar gastos inesperados
- 2.- Trámites sencillos, sin exámenes médicos
- 3.- Un pago desde \$57 pesos o \$4 pesos semanales junto con tu crédito
- 4.- Entrega del 100% de la suma asegurada a tu beneficiario en 48 hrs después de presentar la documentación completa
- 5.- La compra del Seguro *de Vida* es una decisión **VOLUNTARIA**

¿Cómo ayuda el Seguro *de Vida* cuando falta un ser querido?



Compartamos Banco  
Tu especialidad es microfinanzas

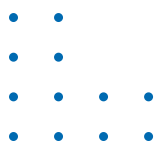
Fuente: Compartamos Banco.



En el estudio también se analizó el uso de dos actividades de comercialización estandarizadas para ofrecer estos módulos adicionales en todo el banco. Las actividades de comercialización normalizaron la información facilitada a los prestatarios mediante la presentación de dos carteles que los agentes de préstamos llevaron a las reuniones de grupo. Se formó a los agentes de préstamos para que siguieran el guion con precisión y utilizaran los carteles como ayuda visual. La mitad superior de los carteles ofrecía la misma información básica sobre el producto. En la mitad inferior, un cartel “informativo” destacaba el costo económico que un funeral supone para una familia y la forma en la que las prestaciones del seguro pueden compensar algunos de estos gastos financieros. En el cartel “emotivo” se utilizaba una serie de imágenes para contar la emotiva historia de una familia entristecida por la muerte del sostén de la familia y la manera en la que el seguro los ayudó a recuperarse. A la mitad de los grupos se les presentó el cartel informativo; a la otra mitad, el cartel emotivo. El estudio reveló sólidos indicios de que el enfoque de comercialización estandarizado, independientemente de que fuera informativo o emotivo, aumentaba las ventas de seguros. El porcentaje de clientes que contrataron algún seguro aumentó más de un 20 % tras la adopción del enfoque estandarizado. Esto indicó que proporcionar información clara y objetiva ayuda a los clientes a tomar decisiones fundamentadas que pueden conducir a renovaciones voluntarias de las pólizas y contribuir a construir un mercado de seguros más sostenible y responsable. [Encontrará más información en el estudio completo aquí.](#)

### 3.5.5. Renovaciones

Cuando establezca sus procesos de inscripción y venta, tenga en cuenta cómo gestionará las renovaciones. Las renovaciones son una forma importante a la hora de controlar los costos y construir un mercado. Es mucho más fácil y rentable ampliar un mercado a partir de una base de clientes fieles que adquirir nuevos clientes después de cada periodo de vigencia de la póliza. Si ha proporcionado una experiencia positiva que los clientes valoran, las renovaciones deberían suponer menos trabajo y puede plantearse reducir el nivel de contacto necesario para explicar y convencer a los clientes de que vuelvan a comprar su producto. Las renovaciones totalmente automáticas pueden ser viables cuando se asocia con un canal de pago con el que los clientes pagan de forma recurrente (como los servicios públicos), pero se debe informar a los clientes de las renovaciones para garantizar la confianza y la satisfacción continuas. Algunos países presentan normas estrictas sobre la obtención del consentimiento del cliente para las renovaciones, a fin de asegurarse de que los clientes entienden que se les facturará por una nueva póliza y recordarles la cobertura que tienen. Las aseguradoras o los asociados también pueden ponerse en contacto con los clientes de forma directa o a través de canales de bajo costo, como los SMS y el teléfono, para renovar las pólizas, lo que reduce costos y aumenta la eficiencia. Las comisiones por estos servicios deben negociarse con antelación. Hable con sus asociados sobre la manera en la que se llevará a cabo el proceso y se informará a los clientes de las renovaciones.





### **Lista de comprobación del apartado 3: Venta del producto**

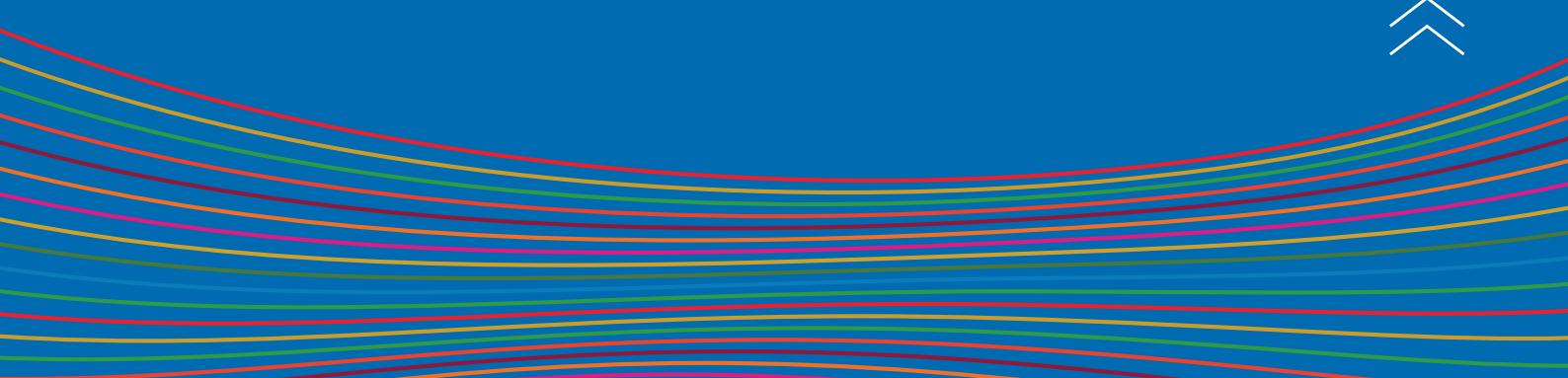
¿Ha llevado a cabo estos pasos?

- Diseño de la estrategia de mercado (recuadro 22), mediante la determinación de los siguientes aspectos:
  - ¿Cuál** es su mercado objetivo?
    - ¿Cuál es el tamaño del mercado?
    - ¿Cuáles son sus segmentos de clientes?
  - ¿Cuál** es su propuesta de valor?
    - ¿Cuál es la competencia?
    - ¿Cuál es la propuesta de valor?
  - ¿Dónde** están su distribución y sus asociaciones?
    - ¿Trabaja el asociado con el mercado objetivo?
    - ¿Se ajustan sus incentivos a los de su asociado?
    - ¿Qué papel desempeñará el asociado en el proceso de distribución?
    - ¿Cómo monitoreará el éxito?
  - ¿Cómo** llevará a cabo su planificación, comunicación y comercialización?
    - ¿Cómo elaborará material educativo y de comunicación para los clientes (recuadro 25)?
- Establecimiento de la distribución, que incluye lo siguiente:
  - La definición de las personas que formarán parte del personal de ventas (canal de distribución de microfinanciación, agentes de préstamos, centro de llamadas, gestores de redes sociales, directivos superiores o personal a comisión).
  - La formación del personal de ventas (recuadro 26).
    - En cuestiones operacionales
    - En cuestiones comerciales
  - Desarrollo del material de comercialización
  - Creación de simulaciones y prácticas sobre el terreno
  - Definición y promoción de las comisiones y los incentivos
  - Seguimiento del rendimiento de las ventas
  - Establecimiento de un proceso de renovación claro



# **Apartado 4**

## Mantenimiento del producto





## Apartado 4. Mantenimiento del producto

- 1** Si ha seguido la ruta naranja 1, ya dispondrá de algunos métodos que puede adaptar para monitorear el rendimiento de su producto y asegurarse de que los clientes están bien atendidos y de que su iniciativa es sólida desde el punto de vista financiero. Recuerde que el pago y la gestión de reclamaciones son una parte importante para ofrecer un buen servicio al cliente. Como tal, esta etapa de su ruta debe ser iterativa y no lineal.
- 2** Si ha seguido la ruta verde 2, está listo para poner en marcha algunas herramientas de medición para monitorear el rendimiento de su producto y asegurarse de que los clientes están bien atendidos y de que su iniciativa es sólida desde el punto de vista financiero. Recuerde que el pago y la gestión de reclamaciones son una parte importante para ofrecer un buen servicio al cliente. Como tal, esta etapa de su ruta debe ser iterativa y no lineal.
- 3** Si se encuentra en la ruta azul 3, está listo para poner en marcha algunas herramientas de medición para monitorear el rendimiento de su producto y asegurarse de que los clientes están bien atendidos y de que su iniciativa es sólida desde el punto de vista financiero. Recuerde que el pago y la gestión de reclamaciones son una parte importante para ofrecer un buen servicio al cliente. Como tal, esta etapa de su ruta debe ser iterativa y no lineal.
- 4** Si ha elegido la ruta violeta 4, puede que decida que necesita actualizar algunos de sus indicadores de monitoreo, concretamente los que definen los resultados de su arduo trabajo a lo largo de la ruta. Recuerde que el pago y la gestión de reclamaciones son una parte importante para ofrecer un buen servicio al cliente. Como tal, esta etapa de su ruta debe ser iterativa y no lineal.

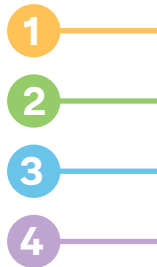
1

2

3

4

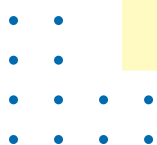




**Resumen para directivos:** Tanto si está llevando a cabo un proyecto de seguros inclusivos para fortalecer su negocio como para apoyar la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas o para ambas cosas, necesitará respaldar de forma constante a sus clientes, así como monitorear y medir sus avances. El primer paso es diseñar la asistencia posventa en una fase temprana del proceso de diseño del producto: no lo deje para el último momento. Después de todo lo que ha invertido en su producto de seguro inclusivo, lo último que puede permitirse es decepcionar al cliente. Según [McKinsey](#), una sola experiencia negativa tiene un impacto relativo de cuatro a cinco veces mayor que una positiva. Los estudios realizados en los Estados Unidos refuerzan esta afirmación, pues demuestran que el 96 % de los clientes cambiaría de marca para obtener un mejor servicio de atención al cliente ([Forbes](#)). Por ello, tanto para la aseguradora como para el asociado de distribución resulta muy valioso asegurarse de que los clientes entienden y valoran un producto y saben cómo utilizarlo. En este apartado se analiza la importancia de contar con un proceso posventa para atender a los clientes de seguros que refuerce el valor del producto para el cliente y garantice que este sabe cómo utilizarlo y cómo presentar una reclamación. En este apartado se examinan algunas herramientas mencionadas anteriormente, así como otras nuevas que pueden ayudar a garantizar que los clientes reciban una buena atención a lo largo de su recorrido.

En el apartado también se examina cómo establecer parámetros para medir su éxito. Aunque la satisfacción del cliente es un parámetro fundamental, no es fácil medirla con un solo indicador. Las puntuaciones netas de los promotores pueden estar sesgadas, y los seguros inclusivos van mucho más allá de la satisfacción: el producto debe ser valioso desde el punto de vista financiero y social. A la hora de medir su éxito, puede estar buscando información para tomar una decisión de gestión en cuanto a la continuación o ampliación de un proyecto, o tal vez necesite informar de los resultados a los accionistas o asociados. Si ha recibido donaciones públicas para poner en marcha el proyecto, es posible que sus financiadores también le exijan una evaluación rigurosa o un estudio académico del impacto en su programa. Este apartado se centra en las razones internas para monitorear y medir el éxito que pueden respaldar la toma de decisiones, las comunicaciones y la interacción general con el cliente de su organización.

Consideramos que el monitoreo es un proceso continuo y requiere un programa que establezca de antemano algunos parámetros que puedan examinarse y analizarse con frecuencia. Un sencillo panel de indicadores clave del desempeño será una herramienta útil para ello. También puede mantener conversaciones periódicas con los asociados, el personal de campo y los clientes para hacerse una idea de cuál es la situación sobre el terreno. Algunas herramientas útiles para ello son los [mapas de recorrido de los clientes](#) que utilizamos para nuestro estudio de mercado anterior, los cuales pueden ayudar a detectar obstáculos o interferencias específicos en la experiencia del cliente. Una vez definidos los posibles ámbitos de interferencia con el cliente, puede adaptar su producto o proceso y





otros asociados para asegurarse de que estos cambios se reflejan en la experiencia general del cliente. A menudo, en los seguros inclusivos, el proceso de reclamación es una fuente de grandes interferencias para los clientes ya afectados. Si puede ofrecer una experiencia sencilla y fácil, podrá satisfacer a su cliente en su momento más difícil y conseguir fidelidad a largo plazo, así como un impacto positivo en su reputación a través del boca en boca.



## 4.1. Mantenimiento posventa

### 4.1.1. Atención al cliente

Hay muchos estudios que indican que, incluso con una buena formación y educación, los clientes a menudo no entienden el producto de seguro que han adquirido. Esto puede ser problemático, porque un cliente que no entiende un producto no puede valorarlo de forma completa y precisa. Además, si el proceso de reclamación no es claro, el cliente puede no presentar una reclamación o presentar una reclamación incompleta o inexacta, lo que provoca decepción. Lo último que puede permitirse es decepcionar a un cliente. Cuando decepciona a un cliente, está decepcionando a muchas más personas. Según [McKinsey](#), una sola experiencia negativa tiene un impacto relativo de cuatro a cinco veces mayor que una positiva. Por ello, tanto para la aseguradora como para el asociado de distribución, es fundamental asegurarse de que los clientes entienden y valoran un producto y saben cómo utilizarlo. Comunicar todo esto en el punto de venta es difícil. Los clientes pueden distraerse, por ejemplo, si también están solicitando un préstamo. Puede que no les interesen algunos de los aspectos del producto, como los procesos de reclamación, algo que consideran irrelevante en el momento de la compra. O puede que simplemente estén ocupados.

Considere la posibilidad de incorporar algún tipo de asistencia posventa automatizada a su proceso y de formar a su personal en consecuencia. La asistencia posventa incluye responder a las preguntas de los clientes y saber a qué departamento dirigir las reclamaciones. La asistencia posventa puede ofrecerse a través de varios canales. A medida que aumenta el número de clientes que utilizan las redes sociales y los canales en línea, tiene sentido incorporar varios canales a la asistencia posventa. Estos pueden ser los siguientes:

- Centros de llamadas salientes
- Centros de llamadas entrantes
- SMS salientes
- SMS entrantes
- Personal de primera línea
- Redes sociales y en línea.

En el estudio de caso 17 se ofrecen algunos consejos prácticos. Piense en la manera en la que se comunican sus clientes con usted e intente utilizar esos mismos canales. En muchos casos, el canal de distribución puede ser el contacto más fiable y constante con los clientes. Además, puede ser la marca conocida que respalda su

producto. Por ello, puede tener sentido formar y apoyar al canal de distribución para que ofrezca asistencia posventa. Por ejemplo, mediante la realización de llamadas salientes de bienvenida a los clientes, los centros de llamadas pueden determinar si los clientes son conscientes de su compra y pueden evaluar su nivel de satisfacción y sus principales preocupaciones. Esta información puede ser muy valiosa para mejorar la futura comercialización del producto. El personal del centro de llamadas también puede utilizar las llamadas para repasar los conocimientos de los clientes sobre el producto y ofrecerse a responder cualquier pregunta que puedan tener. Recuerde que no solo hay que comunicar buenas noticias a los clientes después de una venta. El estudio de caso 18 muestra el daño a la reputación que puede producirse cuando no se informa a los clientes.

1

2

3

4

### **Estudio de caso 17. Aprovechamiento de la asistencia posventa y las llamadas de bienvenida: el caso de Aseguradora Rural en Guatemala**

**El producto:** cobertura del cáncer en mujeres “Vivo segura”

**Descripción:** prestación de \$2.875 por diagnóstico del cáncer ginecológico, prestación de \$750 por fallecimiento por cualquier causa y un paquete de salud preventiva centrado en los principales cribados y tratamientos en fase inicial del cáncer ginecológico, así como descuentos en medicamentos en farmacias seleccionadas, descuentos en exámenes de laboratorio y análisis en la red de proveedores de asistencia sanitaria para procedimientos no cubiertos por la póliza.

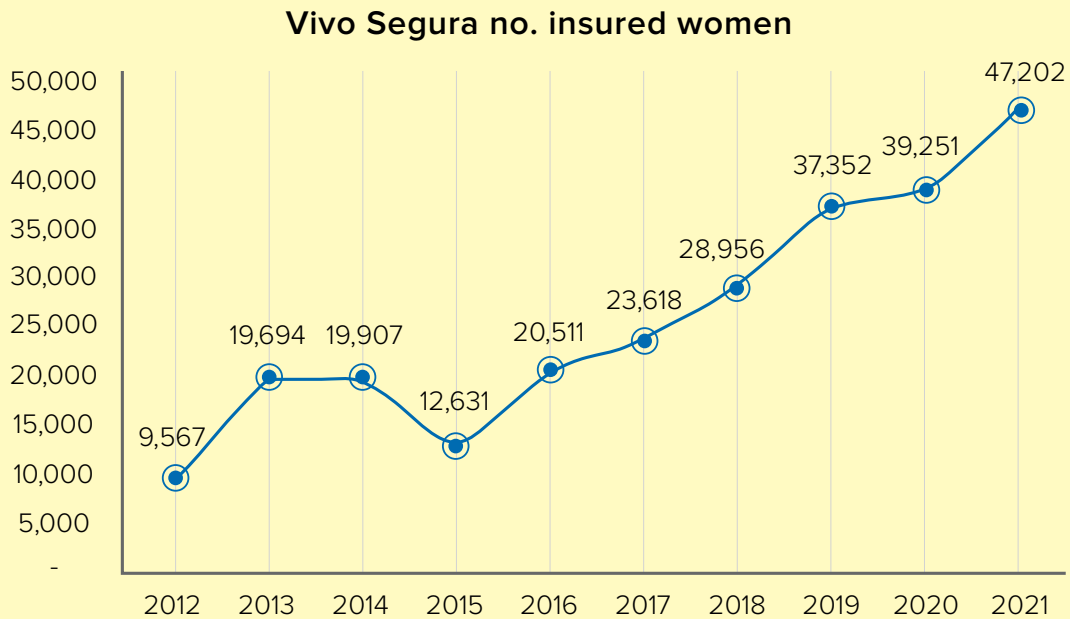
**Cobertura:** 47.202 mujeres (2021)

En 2012, Aseguradora Rural, una aseguradora líder en Guatemala, desarrolló un producto de seguros para mujeres de ingresos bajos que fueran clientas de su banco asociado, Banrural. Durante el primer año, a medida que el producto se iba ampliando, hubo que reducir el tiempo dedicado a la formación, y la comprensión del producto por parte del personal se resintió. Esto tuvo consecuencias para la comprensión por parte del cliente final y requirió una solución más ampliable para garantizar que los clientes entendían el producto, que ofrecía diferentes coberturas y prestaciones relacionadas con el cuidado preventivo y curativo de los cánceres ginecológicos de las mujeres. La aseguradora reforzó las competencias del canal. Aumentó las actividades de promoción en grupo, desarrolló un módulo de aprendizaje electrónico para el personal del banco y proporcionó más información sobre los productos al personal médico para que también pudieran informar a los clientes sobre las ventajas de los productos. Además, estableció un centro de llamadas salientes de bienvenida para recordar a los clientes las ventajas de la salud preventiva y monitoreó la calidad de la información facilitada por el personal de ventas. Estas llamadas permitieron a la aseguradora reforzar el valor del producto al tiempo que realizaba un control de calidad del personal de campo. Desde entonces, la iniciativa no ha dejado de crecer.





**Figura XVI. Mujeres aseguradas por Aseguradora Rural y Banrural entre 2012 y 2021**



Para obtener más información, véase M. Solana, L. G. F. Gonçalves y A. Merry, “[Case Brief: Aseguradora Rural](#)”, Impact Insurance Facility de la Organización Internacional del Trabajo, 2013.

### **Estudio de caso 18. Afrontamiento del fracaso de la asistencia posventa: el caso de Econet, First Mutual Life y TrustCo en Zimbabue\***

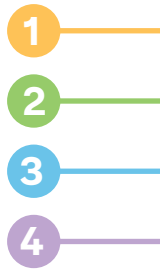
**El producto:** seguro de vida

**Descripción:** un producto *freemium* para abonados del servicio móvil de Econet que reciben hasta \$40 de cobertura de vida por \$4 de tiempo de emisión, \$180 por \$9 de tiempo de emisión y \$10.000 por \$100 de tiempo de emisión.

**Cobertura:** 1,6 millones de abonados en su primer año

En 2010, el mayor operador de redes inalámbricas de Zimbabue, Econet Wireless, creó un producto de seguros de vida llamado EcoLife en asociación con First Mutual Life (una aseguradora destacada en Zimbabue) y TrustCo (un proveedor de servicios tecnológicos de Namibia). El plan ofrecía un seguro de vida a todos los clientes de Econet que se inscribieran enviando un SMS. Las pólizas se activaban en cuanto los clientes gastaban un mínimo de 3 dólares en tiempo de emisión. En la primera semana, 100.000 abonados de Econet habían contratado el producto y, al cabo de un mes, esta cifra aumentó hasta los 300.000. En menos de siete meses, 1,6 millones de abonados habían contratado el producto.

En 2011, siete meses después del lanzamiento del producto, TrustCo rescindió su acuerdo con Econet debido a una disputa sobre las regalías pagaderas.



Sin la plataforma TrustCo, Econet no pudo gestionar el producto (ya que su acuerdo tripartito no le permitía buscar otro proveedor tecnológico) y suspendió el servicio EcoLife. De la noche a la mañana y de forma inesperada, 1,6 millones de abonados de Econet (aproximadamente el 20 % de la población adulta de Zimbabwe) perdieron su cobertura EcoLife y no recibieron indemnizaciones (aunque el producto era en teoría gratuito, muchos usuarios podrían haber aumentado su consumo de tiempo de emisión para poder acogerse a la póliza).

En septiembre de 2013 se llevó a cabo una investigación de la demanda para comprobar el impacto del fracaso de EcoLife en el mercado zimbabuense. De las personas encuestadas, el 42 % mostró insatisfacción con el seguro y el 63 % descartó utilizar productos similares en el futuro. Un cliente explicó: *“Me uní a EcoLife, pero hasta ahora no entiendo qué ha pasado, nunca me devolvieron el dinero del tiempo de emisión... Es tan difícil...”* Solo el 17 % de los clientes de EcoLife indicaron que habían recibido una notificación oficial de la retirada del producto. Ninguno de los usuarios insatisfechos presentó una queja ante el Consejo de Consumidores de Zimbabwe ni ante la Comisión de Seguros y Pensiones, pero la mayoría manifestó que ya no confiaba en Econet. Esto fue especialmente problemático ya que, en 2014, Econet ganó un juicio que le permitió volver a ofrecer EcoLife.

\*Adaptado de los estudios de casos de formación del Impact Insurance Facility de la Organización Internacional del Trabajo.

## 4.2. Gestión de las reclamaciones

La gestión de las reclamaciones es posiblemente una de las mejores formas de comercializar su producto de seguro inclusivo. Si su producto de seguro cuenta con procesos de reclamación ágiles y rechazos limitados, los clientes confiarán en su producto y se lo comunicarán a sus amistades, familiares y vecindarios. Si una reclamación no se gestiona bien, ocurrirá lo mismo.

La gestión de las reclamaciones comienza en la fase de desarrollo del producto, en la que, para ser más eficaces, los productos deben diseñarse de forma sencilla y tener exclusiones y requisitos de documentación limitados. Los clientes de ingreso bajo, marginados y de zonas rurales suelen tener una documentación limitada y pueden carecer de algunos documentos oficiales que son habituales en los entornos urbanos, como los certificados de matrimonio, los títulos de propiedad sobre las tierras o incluso los certificados médicos. Es posible que no tengan acceso a médicos que puedan demostrar que no padecen enfermedades preexistentes. Puede que no sepan cómo obtener un informe policial o un certificado de defunción, o que no confíen en las autoridades locales que los expiden. Por lo tanto, debe considerar tantos métodos alternativos de verificación como sea posible, incluidos los registros informales y las referencias de los vecinos, prestamistas y dirigentes municipales cuando proceda (véase el estudio de caso 19). Con los seguros inclusivos, que tienen márgenes bajos y una gran escala, puede ser mucho más rentable investigar algunas reclamaciones potencialmente fraudulentas que tramitar muchos documentos que verifiquen la elegibilidad.





El diseño del proceso es fundamental. Puede decidir centralizar el proceso mediante un centro de llamadas entrantes gratuito o mediante la colaboración con un asociado de distribución. Lo importante es pensar bien el proceso y asegurarse de que todo el personal lo conoce, para que los clientes reciban información coherente cuando más la necesiten. Recuerde que, aunque la empresa aseguradora tenga un número de teléfono gratuito, algunos clientes pueden contactar con la persona que les vendió la póliza para presentar una reclamación. Si presentaron la reclamación en una tienda, es posible que el cajero del mostrador no esté familiarizado con el proceso o no sepa cómo facilitarlo. Si el canal de distribución es una entidad de microfinanzas, el personal puede estar más familiarizado con el producto y disponer de procesos internos para respaldar a los clientes. Asegúrese de que, sea cual sea el punto de contacto, el personal tenga la formación adecuada para tratar el asunto. Además, puede ser útil formar al personal para que oriente a los clientes hacia las autoridades adecuadas e incluso para que sirvan de intermediarios cuando traten con las autoridades en entornos más difíciles con el fin de facilitar el proceso de reclamación.

El uso del [mapa del recorrido de los clientes](#) puede ayudarle a visualizar el proceso desde la perspectiva del cliente, para asegurarse de que es consciente de todos estos posibles problemas. Su equipo puede crear un mapa teniendo en cuenta todos los puntos de contacto en el proceso de reclamación e imaginando cómo podría interactuar un cliente con ellos. A continuación, puede probar el mapa con su personal de primera línea e, idealmente, con algunos clientes que hayan presentado reclamaciones sobre otros productos o desde otras instituciones. [Puede consultar el apartado 1 sobre estudios de mercado para obtener más información sobre el trazado del recorrido de los clientes.](#)

### **Recuadro 27. Ejercicio de simulación de reclamaciones**

Analice la posibilidad de realizar una simulación de reclamación con el personal de primera línea para asegurarse de que tienen claro el proceso. Puede elegir dos o tres escenarios, como estos ejemplos:

- El cliente A ha sufrido una pérdida pero no sabe qué documentos necesita ni de qué forma presentar una reclamación. ¿Cómo va a ayudarlos?
- El cliente B ha sufrido una pérdida y ha reunido los documentos adecuados, pero no sabe de qué forma presentarlos. ¿Cómo va a ayudarlos?
- El cliente C ha aportado documentación, pero en esta se indica que no es el beneficiario de la póliza de seguro de vida de su esposa. ¿Cómo va a gestionar la situación?

Las simulaciones también deben garantizar que el personal pueda acceder a un centro de apoyo que responda a sus preguntas y que conozca los trámites y procesos necesarios para presentar una reclamación.

El siguiente paso en un proceso de reclamación fluido tiene lugar en el punto de venta. A menudo, los clientes no comprenden por completo la cobertura y los requisitos necesarios para presentar una reclamación y pueden sentirse decepcionados, incluso si la presentan de forma errónea. Por lo tanto, el aspecto más importante

1

2

3

4

1

2

3

4

de la gestión de reclamaciones puede ser un proceso de venta transparente. El material de comercialización debe ser sencillo, claro y transparente, y en él se deben mostrar los aspectos más destacados de la cobertura e incluir los aspectos que **no están cubiertos**. El personal de primera línea debe comprender los procesos de reclamación antes de la venta e incorporarlos a los componentes operacionales de la [formación del personal, tal y como se menciona en el apartado 3](#). Además, puede utilizar las llamadas de bienvenida posventa (mencionadas en el [apartado 4.1.1](#)) para reforzar la comprensión del producto por parte del cliente y de los aspectos que están cubiertos y los que no lo están. Considere la posibilidad de practicar o simular varios escenarios posibles con el personal para asegurarse de que entienden el proceso con claridad.

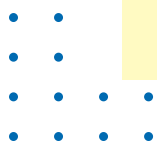
Por último, el hecho de disponer de un sistema de seguimiento de las reclamaciones lo más automatizado posible puede resultar muy útil. Considere la posibilidad de realizar un seguimiento de todos los parámetros posibles y establezca algunos objetivos para el momento en el que se realicen los pagos. Por ejemplo, en Filipinas, el mercado tiene una práctica estándar 1-3-5 muy conocida. Un cliente presenta una reclamación el día 1, se le informa del resultado el día 3 y se le paga el día 5. Gracias a la digitalización, este proceso está empezando a reducirse a 24 horas en total. La única forma de saber si está satisfaciendo las necesidades de los clientes en materia de reclamaciones es llevar a cabo un seguimiento de estos datos:

- Fecha en la que se produce un suceso
- Fecha en la que los clientes informan al canal o a la aseguradora
- Fecha en la que los clientes presentan toda la documentación necesaria
- Fecha de la respuesta (aprobación, rechazo o solicitud de información adicional)
- Fecha de pago
- Fecha de cobro del pago

### **Estudio de caso 19. Comprensión del motivo por el cual el pago de reclamaciones es la parte más importante de una iniciativa de seguros inclusivos: el caso de Pioneer Life en Filipinas**

Pioneer Life es una de las primeras empresas filipinas en ofrecer microseguros y una de las primeras iniciativas especializadas en el plano mundial (la cual incluye su empresa conjunta con la mayor entidad de microfinanzas de Filipinas, CARD). El Director General de Pioneer Inc., Lorenzo Chan, atribuye su crecimiento exponencial a un factor principal: el pago de reclamaciones. En 2013, el supertifón Haiyan azotó el país. A este le siguieron los tifones Rammasun, Hagupit y Jangmi en 2014. Pioneer sufrió grandes pérdidas.

*“En aquel momento, estábamos en números rojos, pero seguimos pagando reclamaciones”, manifiesta Chan.* Fue una época difícil, pues la mayor parte del país se vio devastada por los sucesivos tifones. Durante Haiyan, en lugar de reunirse con los clientes en los centros gubernamentales, Pioneer instaló una mesa, sillas y una pancarta de lona en las zonas en las que se congregaba la gente del pueblo. Si la documentación habitual requerida, destruida por el tifón, no estaba disponible, la empresa cambiaba rápidamente a otras alternativas,





incluido un proceso de verificación de reclamaciones más sencillo, con la ayuda de su entidad de microfinanzas asociada y los líderes comunitarios locales. Algunas aseguradoras evitaron o retrasaron el pago de las reclamaciones y perdieron clientes, pero Pioneer pronto descubrió que mantener su palabra y pagar rápidamente todas las reclamaciones legítimas tendría un efecto importante a largo plazo en el negocio y en la percepción que se tenía de ellos.

*“Después de 2013, el negocio creció de forma exponencial. Nuestras inscripciones se duplicaron gracias al boca en boca de nuestros clientes. Además, otros asociados vieron que pagábamos reclamaciones cuando sus aseguradoras no lo hacían y acudieron a nosotros. Eso es lo que ha provocado nuestro crecimiento exponencial”.* Al fin y al cabo, toda la propuesta de valor a los clientes gira en torno a las reclamaciones. *“¿Por qué si no iban a comprar el producto?”*, añade Chan.

1

2

3

4

## 4.3. Monitoreo de la ejecución en comparación con los objetivos

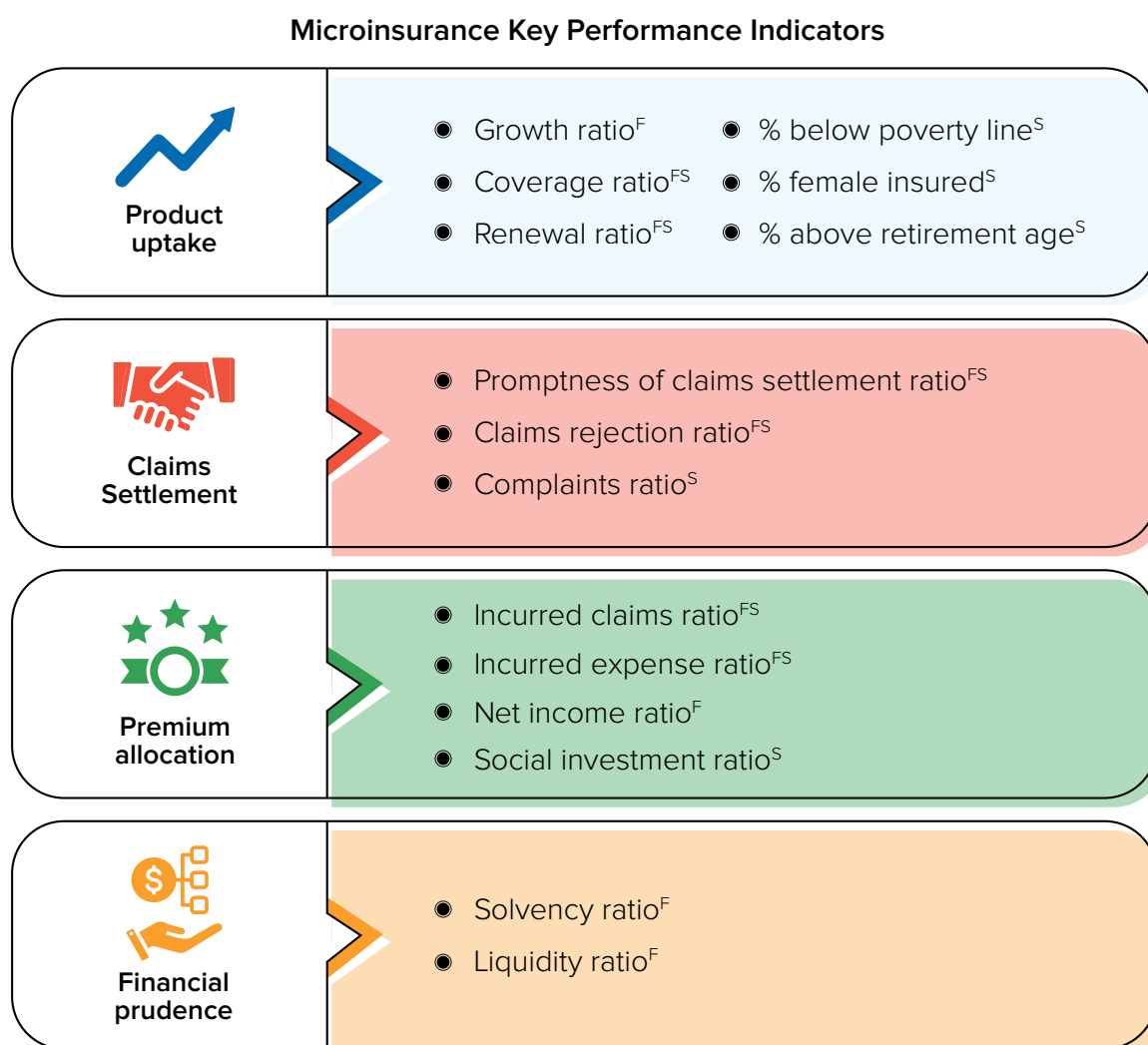
### 4.3.1. Monitoreo de los indicadores financieros

Los indicadores financieros, como los que miden los ingresos, las reclamaciones y la rentabilidad, y los indicadores sociales, como la frecuencia de las reclamaciones sobre ese producto, parecen muy diferentes entre sí, pero en realidad están muy interrelacionados. Si le pide a una persona con escasos recursos que le proporcione su dinero ganado con dificultad a cambio de un servicio y no queda satisfecha con el servicio que le presta, la repercusión en su cuenta de resultados puede ser grave. A la hora de diseñar su iniciativa, puede resultar útil examinar los puntos de referencia (tanto internos como externos) y establecer algunos objetivos con respecto a los indicadores financieros y sociales. Estos deben incluir objetivos de actualización de productos, así como de reclamaciones, asignación de primas y prudencia financiera. Es posible que tenga que establecer otros objetivos internos, o que sus asociados deseen alcanzar algunos objetivos adicionales. Hable sobre estos objetivos en su grupo de trabajo al principio del proceso de diseño de su iniciativa para asegurarse de que tiene mecanismos y objetivos financieros claros para llevar a cabo un seguimiento de los indicadores que más le importan a usted y a su equipo.

[Microfact](#) publica una lista de indicadores útiles para el seguimiento de los seguros inclusivos (figura XVII). Incluyen indicadores financieros (marcados con una F) y sociales (marcados con una S). Microfact también ofrece hojas de cálculo que su equipo puede utilizar para realizar un seguimiento del rendimiento en Microsoft Excel u otro programa de hojas de cálculo. Los indicadores son una parte importante del panorama, pero las instituciones también deben tener en cuenta el propósito y la intención de su labor a la hora de evaluar su grado de inclusión, ya que sin una visión de la intención, la inclusividad es difícil de medir.



**Figura XVII. Indicadores clave del desempeño de Microfact**

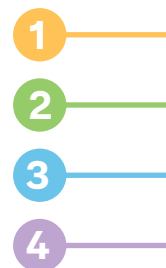
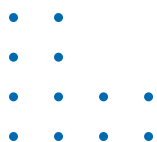


Fuente: Microfact.

### 4.3.2. Monitoreo de la experiencia del cliente

Su proceso centrado en el cliente debe ser continuo; no debe detenerse en la inscripción, ni siquiera en la posventa y las reclamaciones. Centrarse en el cliente exige un proceso constante de comprensión de los clientes, de sus necesidades y del cambiante entorno del mercado. Por ello, es posible que desee integrar la interacción con el cliente en su proceso de monitoreo para evaluar la percepción que este tiene de su proceso y su producto, así como permitir ajustes a lo largo del proceso.

Para ello pueden utilizarse diversas herramientas, muchas de las cuales se han analizado en el [apartado de estudios de mercado](#) de este Navegador. Solo tiene que adaptar las preguntas para evaluar la experiencia de los clientes con el servicio, la comprensión del producto y la percepción del valor para crear un bucle de retroalimentación eficaz. Es importante que trabaje con sus asociados cuando lleve a cabo este ejercicio. Pueden estar más cerca del cliente final o disponer de más datos que pueden utilizarse para mejorar los productos.





**Para evaluar el servicio de atención al cliente y la protección del consumidor,** piense en la inspección de incógnito. Esto puede ayudarle a comprender la manera en la que ofrece su producto el personal de primera línea y si siguen los protocolos de venta y se aseguran de que se explica a los clientes exactamente lo que compran y la manera de utilizarlo. El CGAP ofrece una [guía sobre la inspección de incógnito para servicios financieros](#) que puede ayudar a orientar a su equipo en este ámbito.

**Si desea conocer la opinión de sus clientes sobre su producto,** considere la posibilidad de realizar breves encuestas telefónicas o por SMS con una o dos preguntas rápidas sobre su experiencia reciente. Aquí puede formular preguntas básicas sobre su producto para asegurarse de que los clientes lo han entendido. Esto puede ser mucho más informativo que las puntuaciones netas de los promotores (NPS) estándar, que simplemente preguntan si un cliente recomendaría su producto a un amigo o colega. Las respuestas a las NPS pueden estar influidas por prejuicios y ser difíciles de interpretar. Christina Stahlkopf, en la [Harvard Business Review](#), recomienda formular preguntas a los clientes sobre las medidas que emprenden en lugar de sobre sus pensamientos para eliminar algunos prejuicios y añadir matices a las preguntas sobre las NPS.

Una breve llamada para dar la bienvenida a los nuevos clientes a su producto después de que se inscriban también puede aclarar si han comprendido que están inscritos y si son conscientes de los pagos que van a realizar en concepto de primas (véase el estudio de caso 17 sobre Aseguradora Rural para observar un ejemplo). El monitoreo de sus redes sociales también puede resultar fundamental en algunos mercados para entender qué aspectos pueden frustrar a los clientes. Sus clientes más frustrados pueden utilizar los canales de las redes sociales para desahogarse, y quieren que se les escuche. Cada vez más organizaciones están experimentando con el aprendizaje automático y la codificación de las quejas en las redes sociales para llevar un seguimiento de los ámbitos en los que los clientes encuentran obstáculos en sus experiencias.

**Si necesita identificar los obstáculos** en el [recorrido del cliente](#) y comprender por qué se producen, puede considerar la posibilidad de organizar algunos [grupos focales](#) con los clientes.

1

2

3

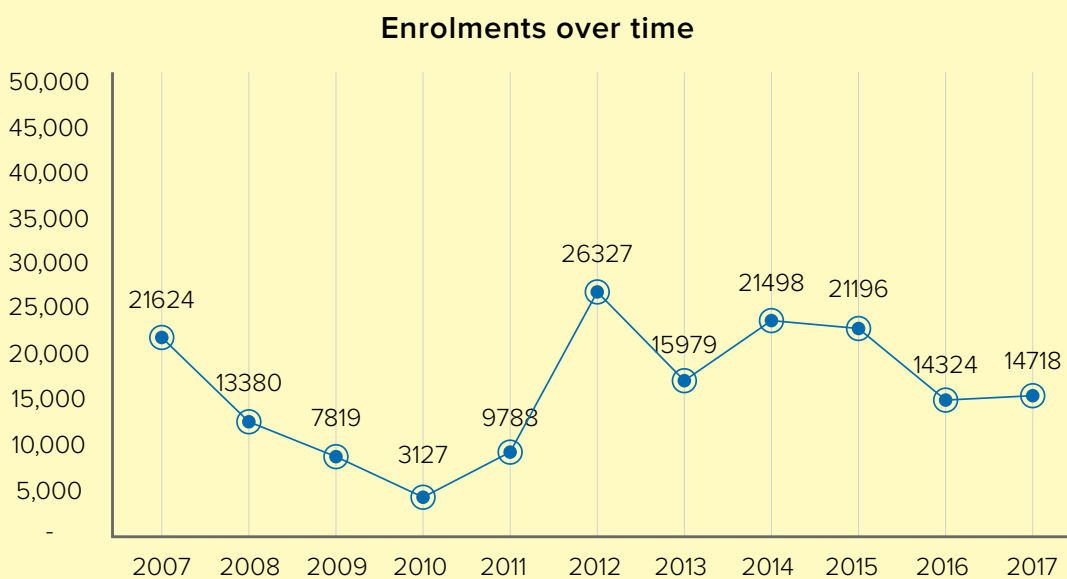
4



### Estudio de caso 20. Revisión de un producto con información cualitativa: el caso de Britam y KTDA en Kenya

En 2007, Britam se asoció con Kenya Tea Development Agency (KTDA), una asociación cooperativa nacional creada para apoyar a los pequeños productores de té y que cuenta con más de 600.000 miembros. Britam empezó ofreciendo un producto de seguro funerario que cubría a los productores de té y sus cónyuges. Alrededor de 21.000 productores de té se inscribieron en el producto en 2007. Fue un comienzo alentador. No obstante, a partir de 2008, las inscripciones empezaron a disminuir, y en 2010 solo se inscribieron 3.100 productores.

Figura XVIII. Inscripciones en Britam y KTDA entre 2007 y 2017



Fuente: Britam.

En la figura XVIII se muestra el descenso del 85 % en tres años, algo que preocupó mucho a Britam. Para entender el motivo del descenso, Britam decidió realizar una investigación de clientes entre los productores mediante grupos focales y entrevistas detalladas. Esta investigación aportó datos interesantes:

- **Ventajas del producto:** la investigación reveló que existía una forma de seguro social entre los productores, en la que la comunidad contribuía a sufragar los gastos funerarios para apoyar a la familia en duelo. Esto hacía que el seguro funerario resultara poco atractivo, puesto que ya existía un mecanismo informal para hacer frente a la situación. En cambio, los productores preferían la cobertura de hospitalización, porque los gastos podían ser mucho más elevados y corrían a cargo de la familia, con un apoyo limitado de la comunidad.





- **Cobertura familiar:** inicialmente, el producto solo cubría a los productores y sus cónyuges. Sin embargo, los productores valoraban a sus hijos y querían una cobertura que pudiera proteger a toda su familia.
- **Varias opciones:** el producto de seguro funerario solo incluía dos opciones de prima, pero se constató que los productores querían más opciones para poder elegir el nivel de cobertura en función de sus necesidades y su capacidad de pago.

Basándose en estos resultados, Britam modificó el producto para convertirlo en un seguro de hospitalización y cirugía con cobertura familiar y ofreció hasta seis opciones de primas. Este nuevo producto se lanzó en 2011 y resultó inmediatamente atractivo para los productores. Desde su relanzamiento, el producto ha logrado inscribir de manera sistemática a más de 10.000 productores cada año. Esta experiencia demostró que comprender los factores culturales locales y la percepción del cliente es fundamental para diseñar un producto ganador.



#### 4.4. Actualización de los procesos de formación y repaso

Al monitorear la experiencia del cliente a través de datos cuantitativos y cualitativos, puede que descubra que necesita adaptar su producto, cambiar su precio o modificar un proceso para ofrecer una experiencia más fluida al cliente. Habrá que volver a formar al personal de primera línea u ofrecerle un repaso, y es posible que se deban actualizar los materiales. Esto demuestra que su proceso de seguro inclusivo no es lineal, sino circular. Justo cuando cree que ha llegado al final de una ruta, se da cuenta de que debe retroceder y realizar ajustes.

Más arriba hablamos de la importancia de incluir en su iniciativa una actualización continua de la formación. Muchos canales de distribución trabajan con modelos que implican una alta rotación del personal de primera línea, y puede que no sea posible realizar sesiones presenciales con la frecuencia necesaria para mantener al día al personal de ventas. La formación en línea, los vídeos cortos y la formación mediante SMS o aplicaciones de chat como WhatsApp pueden ser un complemento útil para garantizar que nadie se quede atrás. Las salas de chat y los grupos de WhatsApp también permiten al personal de primera línea formular preguntas y recibir respuestas a pedido cuando se enfrentan a un cliente que necesita respuestas.

1

2

3

4

## Lista de comprobación del apartado 4: Mantenimiento del producto

¿El equipo llevó a cabo estos pasos?

- Incorporación de la asistencia posventa en el proceso de seguro, en particular, a través de:
  - Centros de llamadas salientes
  - Centros de llamadas entrantes
  - SMS salientes
  - SMS entrantes
  - Personal de primera línea formado
  - Asistencia en línea y a través de las redes sociales
- Definición de un proceso de pago de reclamaciones sencillo, ágil y claro, que incluya:
  - Garantizar que la información facilitada a los clientes es clara y transparente, incluida una explicación de los periodos de carencia, las exclusiones y las enfermedades preexistentes
  - Establecer un sistema ágil para tramitar las reclamaciones
  - Formar adecuadamente al personal de primera línea y los servicios auxiliares para gestionar las reclamaciones
  - Establecer indicadores de monitoreo claros y un proceso para monitorizarlos
- Desarrollo de procesos e indicadores de monitoreo, que incluya:
  - La búsqueda de puntos de referencia para establecer indicadores
  - La definición de objetivos
  - La selección de los indicadores financieros y sociales que deben monitorizarse (panel de indicadores clave del desempeño)
  - El desarrollo de mecanismos de seguimiento de los indicadores
  - La revisión de las herramientas cualitativas de monitoreo de la experiencia del cliente, como las siguientes:
    - Mapa de recorrido del cliente
    - Encuestas en línea
    - Grupos focales
    - Inspección de incógnito
    - Encuestas cortas por SMS (o WhatsApp)
    - Encuestas telefónicas
- Realización de cambios o adaptaciones en el producto (si es necesario), como:
  - Fijación de precios
  - Proceso de oferta
  - Mejor experiencia del cliente
  - Otro \_\_\_\_\_?
- Oferta de formación continua al personal sobre las características de los productos existentes y nuevos





## El conjunto de herramientas: recursos para realizar estudios de mercado

Aquí encontrará diferentes recursos relacionados con cada apartado del Navegador, incluido el nombre, una breve descripción y un enlace a la herramienta.

### **Apartado i. Uso de este Navegador y preparación para el trabajo**

[Iniciativa de desarrollo de capacidades](#): diseñada por la OIT y el Microinsurance Innovation Facility, esta herramienta de autoevaluación ayuda a los proveedores a establecer su capacidad para desarrollar actividades de microseguros.

Etiquetas: planificación, autoevaluación

[Trazado de procesos para operaciones de microseguros](#): esta herramienta de autoanálisis ayuda a respaldar a las instituciones en su proceso relacionado con los microseguros. Ha sido diseñada por Allianz en cooperación con la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ).

Etiquetas: planificación, autoevaluación

[“A Microinsurance Toolbox: Solutions to Challenges”](#): esta herramienta muestra paso a paso cómo desarrollar un producto dentro de una institución.

Etiquetas: planificación, desarrollo de productos

[Vea este vídeo](#) de NewHope Church para reflexionar sobre sus propios prejuicios internos y culturales.

Etiquetas: prejuicios internos, prejuicios culturales

[Vea este vídeo](#) con Claire Burns, Directora General de MetLife, para obtener más información sobre el recorrido centrado en el cliente de MetLife y para comprender la manera en la que la empresa cambió su mentalidad de dependencias institucionales centradas en el producto a dependencias centradas en el cliente.

Etiquetas: planificación, estrategia, enfoque centrado en el cliente

[Vea este vídeo](#) para escuchar a Ovia K. Tuhairwe, directora general adjunta de Radiant Insurance Services en Rwanda y a otras personas sobre cómo ser una organización centrada en el cliente.

Etiquetas: planificación, estrategia, enfoque centrado en el cliente

[Vea este vídeo](#) para obtener más información sobre el recorrido centrado en el cliente de Pioneer Card presentado por el CGAP.

Etiquetas: planificación, estrategia, enfoque centrado en el cliente

### **Apartado 1. Estudio de mercado**

[Lea los consejos de EA Consultants](#) sobre segmentación ascendente para la inclusión financiera.

Etiquetas: estudio de mercado, investigación cualitativa, reunión de datos externos

[Obtenga más información sobre la creación de un prototipo](#) en las obras del escritor Eric Jan Huizer.

Etiquetas: pensamiento de diseño, prototipos

1

2

3

4

1

[EasyAgile](#): esta herramienta de pago le ayuda a crear prototipos.

Etiquetas: metodología ágil, pensamiento de diseño, prototipos

2

[UX Collective](#) ofrece grandes ideas sobre el pensamiento de diseño, incluido el diseño ágil y la creación de prototipos para soluciones tecnológicas. Muchas de ellas pueden aplicarse a una iniciativa de desarrollo de seguros inclusivos.

Etiquetas: metodología ágil, pensamiento de diseño, prototipos

3

[Client Math Toolkit](#): este conjunto de herramientas le ayuda a calibrar hasta qué punto un determinado producto de seguros aporta valor a los usuarios finales.

Etiquetas: valor para el cliente, investigación cualitativa

4

La [“CGAP Customer-Centric Guide”](#) se centra en la relación entre los consumidores y el éxito de las empresas, y en ella se señalan los ámbitos del recorrido del usuario que pueden hacerse más accesibles para el cliente. Esta guía incluye una útil página de recursos con videoclips de casos de múltiples iniciativas de seguros.

Etiquetas: valor para el cliente, estudios de mercado

El [Gender Equality Toolbox de la Bill & Melinda Gates Foundation](#) se compone de herramientas que pueden orientar al personal de la fundación en el diseño, la gestión y la medición de los resultados y el impacto de las inversiones intencionadas y transformadoras en materia de género.

Etiquetas: género, estudio de mercado, medición del impacto, investigación cuantitativa, investigación cualitativa

La [guía del Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación para la Promoción de la Mujer \(UN-INSTRAW\) “Gender Research: A How-To Guide”](#) ofrece a los investigadores información práctica sobre la integración de las cuestiones de género en los proyectos y programas de investigación.

Etiquetas: género, estudio de mercado, investigación cuantitativa, investigación cualitativa

[Banco de datos del Banco Mundial](#): esta herramienta de análisis y visualización contiene recopilaciones de datos de series temporales sobre diversos temas, indicadores y datos de los países miembros del Banco Mundial.

Etiquetas: investigación cuantitativa, datos externos

Fasecolda, la Federación de Aseguradores Colombianos, ofrece una [base de datos](#) creada en 2021 que puede ayudarle a comprender y analizar datos externos pertinentes disponibles en Colombia para diseñar productos de seguros inclusivos para clientes de zonas rurales.

Etiquetas: investigación cuantitativa, datos externos

[“Estudios nacionales de diagnóstico de microseguros: marco analítico y metodología”](#): ofrecidos por la Access to Insurance Initiative, este marco detalla cómo realizar un análisis de contexto en un país concreto en torno a los microseguros.

Etiquetas: investigación cuantitativa, datos externos





1

2

3

4

### Encuesta e instrumentos de reunión de datos:

[SurveyMonkey](#): esta plataforma y sitio de alojamiento basado en la web, en Android y en iOS le permite diseñar una encuesta, recopilar respuestas, analizar datos y presentar resultados. Existen versiones gratuitas y de pago en función de las necesidades. La aplicación no requiere conexión a Internet, contiene una calculadora del tamaño de la muestra y ofrece cuadros y gráficos para resumir los resultados básicos.

Etiquetas: estudio de mercado, reunión de datos externos, investigación cuantitativa, *software* de encuestas

[KoBoToolbox](#): este conjunto de herramientas basadas en Android y en la web para la reunión de datos sobre el terreno puede utilizarse en entornos difíciles en los que el acceso a Internet es limitado. Es gratuito y de código abierto. No ofrece cuadros ni gráficos para resumir las conclusiones y requiere conocimientos de estadística para su análisis.

Etiquetas: estudio de mercado, reunión de datos externos, investigación cuantitativa, *software* de encuestas, calculadora del tamaño de la muestra

[Formularios de Google](#): este sitio de alojamiento y plataforma basada en la web le permite diseñar una encuesta, recoger respuestas, analizar y presentar los resultados. No ofrece cuadros ni gráficos para resumir las conclusiones y requiere conocimientos de estadística para su análisis.

Etiquetas: estudio de mercado, reunión de datos externos, investigación cuantitativa, *software* de encuestas

[Creative Research Systems](#): esta plataforma de *software* de encuestas para web, móvil y teléfono ofrece múltiples servicios, incluida una calculadora del tamaño de la muestra gratuita y fácil de usar.

Etiquetas: estudio de mercado, reunión de datos externos, investigación cuantitativa, *software* de encuestas, calculadora del tamaño de la muestra

### *Software* de análisis cualitativo

La mayoría de los análisis cualitativos implican muestras pequeñas, que pueden analizarse en Microsoft Excel o en cualquier formato de matriz simple. Además, se dispone de *software* especializado para conjuntos de datos más grandes y complejos. Además, puede ser útil cuando la capacidad para realizar análisis sofisticados es escasa. Obtenga más información sobre nuevos métodos cualitativos en el documento de i2ifacility [“10 innovations in qualitative research: Broadening the financial inclusion survey toolkit”](#).

Etiquetas: investigación cualitativa, grupos focales

[Dedoose](#) es una aplicación multiplataforma para analizar investigaciones cualitativas y de métodos mixtos con texto, fotos, audio, videos y datos de hojas de cálculo, entre otros.

Etiquetas: reunión de datos externos, desarrollo de productos, análisis cualitativo

[Nvivo](#) le ayuda a descubrir más a partir de sus datos cualitativos y de métodos mixtos. Puede utilizar esta aplicación para descubrir nuevos conocimientos y elaborar conclusiones claramente formuladas y defendibles, respaldadas por pruebas rigurosas.

Etiquetas: reunión de datos externos, desarrollo de productos, análisis cualitativo



1

2

3

4

[Atlas.ti](#) le ayuda a descubrir información práctica con herramientas de investigación intuitivas y la mejor tecnología. Puede utilizar esta herramienta para todos los niveles de necesidad, desde tareas básicas de análisis hasta proyectos de investigación detallados.

Etiquetas: reunión de datos externos, desarrollo de productos, análisis cualitativo

## **Apartado 2. Diseño de productos y procesos**

[Microinsurance Product Development for Microfinance Providers](#): esta guía del grupo de consultoría Milliman ayuda a las partes interesadas a lanzar productos de microseguros, empezando por la evaluación institucional, el estudio de mercado, la creación de prototipos, la experimentación y el examen en un marco circular.

Etiquetas: desarrollo de productos, microfinanciación

[Miro](#) es una pizarra en línea que facilita la colaboración. Es rápida, gratuita y sencilla de utilizar en línea. Puede utilizarse con otras aplicaciones de videoconferencia en línea para fomentar la colaboración en línea.

Etiquetas: métodos ágiles, pensamiento de diseño, talleres de diseño

[IDEO](#) es una empresa mundial de diseño comprometida con la creación de un impacto positivo. La empresa crea productos, servicios, espacios y organizaciones centrados en el ser humano que empoderan a las comunidades, las ciudades e incluso los países. Ofrecen diversas herramientas, videos y cursos para fomentar la adopción del pensamiento de diseño.

Etiquetas: métodos ágiles, pensamiento de diseño, talleres de diseño

[“Rapid prototyping for inclusive insurance: Testing customer challenges and gaining early insights on feasibility”](#). Esta guía del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola presenta el proceso de creación rápida de prototipos para la puesta en marcha de los seguros inclusivos. Su objetivo es garantizar que los donantes y sus asociados en la ejecución comprendan la importancia de la creación de prototipos y la planifiquen a un alto nivel en los procesos de diseño y ejecución de proyectos.

Etiquetas: métodos ágiles, pensamiento de diseño, talleres de diseño

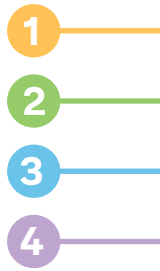
[El Modelo de priorización de la puntuación RICE](#) ayuda a los jefes de producto a determinar qué productos, funciones y otras iniciativas deben incluir en sus hojas de ruta mediante la asignación de una puntuación a estos elementos según cuatro factores: alcance, impacto, confianza y esfuerzo.

Etiquetas: métodos ágiles, pensamiento de diseño

[Herramienta de evaluación de las asociaciones](#): creada por la OIT y el Microinsurance Innovation Facility, esta herramienta facilita la evaluación de asociaciones actuales o potenciales para actividades de microseguros.

Etiquetas: Asociaciones





### 2.3. Fijación del precio de su producto

El documento del Impact Insurance Facility de la OIT [Pricing for Microinsurance: A Technical Guide](#) es una guía útil para definir la fijación de precios de los productos de microseguros.

Etiquetas: fijación de precios, actuariales

La [Health Microinsurance Instructional Pricing Tool](#) de Milliman es una guía de principios actuariales clave para la fijación de precios de los productos relacionados con la salud.

Etiquetas: fijación de precios, actuariales, salud

[Herramienta de fijación de precios actuariales](#): esta herramienta ofrece un estudio de caso y un ejemplo sobre cómo fijar el precio de un seguro de vida específico.

Etiquetas: fijación de precios, actuariales, seguro de vida

### 2.4. Pruebas de prototipos:

[El modelo PACE del Impact Insurance Facility de la OIT](#) ofrece un marco para evaluar productos de microseguros específicos en cuatro dimensiones de valor: producto, acceso, costo y experiencia. Puede utilizarse para evaluar productos nuevos y existentes.

Etiquetas: PACE, valor para el cliente, evaluación

[“Rapid prototyping for inclusive insurance: Testing customer challenges and gaining early insights on feasibility”](#): Este breve documento de Milliman explica el rápido proceso de creación de prototipos, mediante el uso de un estudio de caso de China.

Etiquetas: creación de prototipos, metodología ágil, pruebas de productos

### Apartado 3. Venta del producto:

[“Country Process Guidelines for Microinsurance Market Development”](#): este conjunto de herramientas de la Access to Insurance Initiative ofrece un marco general para evaluar los resultados deseados de un proceso de desarrollo de microseguros.

Etiquetas: estrategia de comercialización

La entrada del blog de EA Consultants [“Humanizing Large-Scale Services”](#) ofrece ideas para desarrollar una estrategia eficaz de comercialización de productos.

Etiquetas: estrategia de comercialización, contacto humano

### Apartado 4. Mantenimiento del producto

#### 4.1. Mantenimiento posventa

[“Where Net Promoter Score Goes Wrong”](#): en este artículo de *Harvard Business Review* se explica cómo aplicar la NPS y se da respuesta a preguntas frecuentes sobre la herramienta.

Etiquetas: indicadores clave del desempeño, NPS, valor para el cliente, sostenibilidad

[“The Three Cs of Customer Satisfaction.”](#) en este artículo de McKinsey & Company se describe cómo la coherencia es una herramienta necesaria para satisfacer a los clientes.

Etiquetas: valor para el cliente

#### 4.1.2 Monitoreo de la ejecución en comparación con los objetivos

Microfact: las organizaciones no gubernamentales (ONG) Belgian Raiffeisen Foundation (BRS) y Appui au Développement Autonome (ADA) han agrupado sus conocimientos para crear Microfact, que ofrece herramientas de monitoreo y análisis del rendimiento financiero centradas en el desarrollo de la capacidad de las entidades de microfinanciación.

Etiquetas: indicadores clave del desempeño. Valor para el cliente, sostenibilidad financiera

Indicadores del desempeño: Ada, BRS y la Microinsurance Network ofrecen este manual sobre los indicadores clave del desempeño para ayudar a evaluar el rendimiento de las actividades de microseguros.

Etiquetas: indicadores clave del desempeño, valor para el cliente, sostenibilidad financiera

Indicadores del desempeño social: Ada, BRS, la Microinsurance Network y la Grameen Credit Agricole Microfinance Foundation ofrecen este recurso como marco para evaluar y mejorar los productos de microseguros.

Etiquetas: indicadores clave del desempeño, valor para el cliente, sostenibilidad financiera

1

2

3

4





**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo**

One United Nations Plaza

Nueva York, NY 10017

[www.undp.org](http://www.undp.org)

© PNUD