

CASO DE NEGOCIO DE MICROSEGUROS (PARTE II) UN ESTUDIO DE SEGUIMIENTO SOBRE LA RENTABILIDAD DE LOS MICROSEGUROS

Janice Angove y Aparna Dalal¹
Marzo 2014

¿Pueden realmente las aseguradoras servir a los pobres y responder a los intereses de sus accionistas? ¿Es el microseguro una línea de negocio legítima o solamente un intento de responsabilidad social? ¿Pueden las aseguradoras salir bien paradas (financieramente) haciendo el bien (para los clientes y la sociedad)?

Aunque las aseguradoras se están mostrando cada vez más activas en el campo del microseguro y son optimistas respecto a su futura rentabilidad, resulta necesario estudiar las preguntas relativas a si el microseguro puede conseguir rendimientos adecuados para los accionistas. Comprender cuáles son los impulsores de rentabilidad y los factores que posibilitan un buen rendimiento financiero es crítico para el desarrollo de iniciativas viables de microseguro.

Este informe presenta los resultados de un análisis de la experiencia financiera de seis aseguradoras (Tabla 1) durante tres años, prestando atención a los cambios en algunas de sus iniciativas de microseguro y aportando nuevas percepciones sobre los impulsores de rentabilidad. Estas iniciativas de microseguro fueron investigadas inicialmente en un estudio que se completó en 2010. Ese estudio revelaba que las aseguradoras se enfrentaban a retos para conseguir rentabilidad y



¹ Este estudio ha sido extraído del Microinsurance Paper n° 32. El documento está disponible en <http://www.microinsurancefacility.org/publications>. Janice Angove es actaria y da clases en la Universidad de Witwatersrand, Sudáfrica, y Aparna Dalal forma parte del Fondo para la innovación en Microseguros de la OIT.

habían puesto en práctica un buen número de medidas correctoras, particularmente en el área de distribución y en la de tramitación de siniestros. Este informe investiga si esas medidas han tenido éxito a largo plazo.

Muchas cosas han cambiado a lo largo de estos tres años. La mayoría de las aseguradoras entraron inicialmente en el mercado con productos sencillos. Desarrollaron relaciones con socios distribuidores y adquirieron una mejor comprensión de las necesidades del mercado de bajos ingresos, mediante estas ofertas iniciales de productos. A medida que iban teniendo éxito, fueron ampliando sus carteras de microseguro y haciendo amplias inversiones tanto de capital como

de recursos humanos, parcialmente financiadas por donantes. Todas las aseguradoras introdujeron nuevos productos o bien añadieron ventajas a los productos existentes durante los tres últimos años. Los cambios introducidos en los productos se centraron en satisfacer las necesidades del mercado de bajos ingresos y se basaron en comentarios de los socios existentes o de estudios de mercado realizados por las aseguradoras.

Se utiliza el marco analítico del estudio previo para explorar el rendimiento financiero de las iniciativas, centrándose en los tres principales impulsores de rentabilidad: alcanzar escala, controlar los costos de siniestros y gestionar gastos (Figura 1).

TABLA 1. Aseguradoras y productos revisados

Aseguradora	Producto	Tipo	Vidas Cubiertas (en miles)	Primas Brutas Suscritas (en miles de \$ USA)	% de la cartera general de microseguro	Rentabilidad
Aseguradora Rural (ASR) Guatemala	Vida	Voluntario	190	8.130	69	✓
	Estudiante	Voluntario	21	430	4	✓
	Pasajero	Voluntario	130	2.550	22	✓
Co-operative Insurance Company, Kenia	Desgravamen	Obligatorio	150	2.870	40	✓ → ✗
	Afya Bora	Voluntario	5	280	4	✓ → ✗
ICICI Lombard, India	W & A	Voluntario (subvencionado)	6.380	30.180	21	✗ → ✓
	RSBY	Voluntario (subvencionado)	13.730	42.030	29	✗
La Positiva, Perú	Desgravamen	Voluntario Grupal	40	No disponible	No disponible	✓
	Vida – Consorcio de Aguas	Voluntario Grupal	1,7	No disponible	No disponible	✗
Malayan Insurance (MICO), Filipinas	Accidentes personales, Daños y Salud	Voluntario	No disponible	4.944	100	✓
Malayan Insurance (BAC) Filipinas	Accidentes personales, Daños y Salud	Voluntario	No disponible	281	100	✓
Old Mutual	Funerario Grupal	Voluntario Grupal	500	No disponible	Cerca de 100	✗ → ✓

FIGURA 1. Marco para la rentabilidad

Impulsores	Alcanzar escala (nuevos clientes y renovaciones)	Controlar los costos de siniestros	Gestionar gastos
Estrategias	- Asociarse con grupos existentes, incluidos los gobiernos. - Diseñar productos adecuados (y permitir que evolucionen). - Tarificar los productos de manera adecuada. - Equilibrar las ventas, el servicio y la retención de clientes.	- Tarificar según el riesgo. - Gestionar la selección adversa y el fraude en los siniestros. - Gestionar la volatilidad de los siniestros y el riesgo covariante.	- Usar eficientemente la infraestructura y los recursos existentes. - Invertir en procesos sencillos y en tecnologías eficientes.
KPI	- Vidas cubiertas/volúmenes de pólizas. - Volúmenes de primas. - Ratio de retención.	Tasa de siniestralidad (incluyendo gastos de siniestros).	- Tasa de gasto de adquisición. - Tasa de costos de administración.

ALCANZAR ESCALA

La mayoría de los productos de microseguro de este estudio han experimentado un significativo crecimiento a lo largo del tiempo, aunque algunos han tenido un crecimiento variable y los ingresos por concepto de primas se han visto estancados o reducidos. La creciente competencia ha sido un reto para el crecimiento y la rentabilidad del negocio para las aseguradoras de Kenia, Sudáfrica, Filipinas e India, aunque es alentador el hecho de que los mercados para el microseguro se estén desarrollando en estos países.

Se han identificado las siguientes estrategias para alcanzar escala:

- Asociarse con grupos existentes, incluyendo organismos gubernamentales deseosos de usar el seguro para alcanzar objetivos de política pública.
- En mercados competitivos, diferenciar los productos por medio de ventajas y prestación de servicios, en vez de hacerlo por su precio, con el fin de fomentar la fidelidad (Recuadro 1).
- Equilibrar los recursos entre la prestación de servicios a los clientes existentes y la generación de nuevo negocio. Ambas cosas requieren una atención continua, ya que de otro modo los volúmenes de negocio disminuyen.
- Usar tanto incentivos económicos como no económicos para motivar al personal en su tarea de venta de seguros,

RECUADRO 1. Mantener la competitividad por medio de la diferenciación

Old Mutual y CIC han experimentado retos para mantener los volúmenes de negocio, debido a la intensa competencia en sus mercados. En Kenia, los márgenes de beneficio en el mercado de los seguros de desgravamen han dado lugar a una feroz competencia en precios, con un buen número de empresas aseguradoras ofreciendo primas muy bajas. En lugar de equipararse a las tarifas de los competidores, CIC se ha centrado en mejorar sus productos de desgravamen con seguros funerarios y cobertura contra incendios y robos para los activos que se hayan identificado como garantía para el préstamo.

En el competitivo mercado de seguros funerarios en Sudáfrica, en vez de competir solamente con las primas, Old Mutual se ha centrado en la formación de sus agentes de ventas y en el perfeccionamiento de procesos, a fin de capacitar a sus agentes para que puedan formular con mayor rapidez sus ofertas de venta, y también en la mejora de la prestación de servicios, al hacer que sea más fácil para grupos de clientes el actualizar la información sobre el conjunto de miembros.

ya que los incentivos económicos no son suficientes por sí mismos para generar grandes volúmenes de venta.

- Generar volúmenes de negocio suficientes es importante para cubrir los costos de desarrollo de nuevos productos, canales de distribución y sistemas de administración.

Aunque algunos de los productos que se han investigado han alcanzado una elevada venta de pólizas, todavía existe potencial para un crecimiento significativo, dado el tamaño del mercado.

CONTROLAR LOS COSTOS DE SINIESTROS

Las reducciones en los costos de siniestros han supuesto el mayor impacto, transformando los productos generadores de pérdidas estudiados en 2009 a productos rentables en 2012. Las aseguradoras utilizaron las siguientes estrategias para reducir los costos de siniestros:

- Diferenciación de primas en función del perfil de riesgo de los grupos. Old Mutual introdujo controles periódicos y primas basadas en el riesgo para cada grupo funerario. También suspendió la práctica de sustituir a un dependiente asegurado fallecido por un nuevo dependiente, ya que el riesgo de un dependiente adicional no estaba incluido en el cálculo del precio del producto. Estos cambios

han reducido las tasas de siniestralidad de más del 80 por ciento antes de 2009 a un rango del 60 al 70 por ciento, lo que está por debajo del objetivo de siniestralidad de la aseguradora. Old Mutual también ha conseguido reducir a la mitad el número de quejas al reducir el tiempo para la liquidación de siniestros desde una media de 17 días a cinco.

- Introducción de procesos efectivos para la verificación de siniestros a fin de controlar el fraude en el seguro de salud. ICICI Lombard puso en práctica procedimientos sofisticados para la verificación de siniestros a fin de controlar el fraude (Recuadro 2).
- Usar el reaseguro para los seguros de daños a fin de mitigar el riesgo de acumulación de siniestros en zonas expuestas a riesgos relacionados con la climatología.

GESTIONAR LOS GASTOS

El tercer elemento del marco se refiere a la gestión del gasto. El estudio se centró en los costos de adquisición y gestión. Los costos de adquisición comprenden actividades de mercadeo y promoción, honorarios pagados a los socios, salarios o incentivos pagados a los agentes de ventas y el costo de los programas de formación para los agentes de ventas. Los costos de gestión incluyen el mantenimiento y





© Old Mutual

RECUADRO 2. Cómo ICICI Lombard controla el fraude en siniestros

Una tramitación de siniestros más eficiente y automatizada ha reducido significativamente los costos de siniestros del Plan de Seguros de Salud para Tejedores y Artesanos de ICICI Lombard. Inicialmente utilizaban formatos de declaración de siniestro que se presentaban manualmente en las oficinas de sus sucursales. Este sistema era ineficiente y generaba excesivo papeleo y un gran número de documentos extraviados. Como resultado, ICICI Lombard puso en práctica un sistema en línea que permite enviar los partes de siniestro a los proveedores de servicios de salud.

La automatización ha permitido a ICICI Lombard la puesta en práctica de procesos adicionales de verificación de siniestros, incluyendo un sistema que genera alarmas para identificar potenciales fraudes (por ejemplo, un proveedor de servicios de salud con una capacidad de 15 camas que presenta siniestros de 30 pacientes en un día). También ha permitido a ICICI Lombard separar sus funciones de explotación y verificación, y crear un equipo independiente de supervisión y auditoría sobre el terreno para identificar los fraudes.

Estos procesos redujeron las tasas de siniestralidad en un 20 por ciento, y el costo por siniestro de \$1,3 a \$1,0. El tiempo de reembolsos para los proveedores de servicios de salud también se redujo de 65 días a 25, lo que permitió a ICICI Lombard negociar tarifas más reducidas con los proveedores.

prestación de servicio a las pólizas existentes y la cobertura de los gastos generales de la empresa y los costos continuos de gestión. Los siguientes factores ayudaron a gestionar los gastos:

- Negociar honorarios reducidos con los socios responsables de las actividades de distribución y administración. CIC, ASR, La Positiva y Malayan externalizan las funciones de administración, encomendándoselas a agregadores para reducir los costos de cobro y administración de primas.

Aunque estas aseguradoras pudieron utilizar las infraestructuras y recursos existentes de los socios, se requirió una cierta inversión para modificar los sistemas y desarrollar procesos específicos para microseguros.

- Eliminar la duplicación de procesos, automatizar los procesos y prever escala. La mayoría de las aseguradoras usan procesos automatizados para la afiliación y sistemas que utilizan internet para establecer enlaces entre los socios (por ejemplo,

proveedores de asistencia sanitaria, empresas de pompas fúnebres) y la aseguradora.

- Uso de recursos de otros departamentos de la compañía. Las unidades de microseguro de Old Mutual y ASR pagan comisiones a los otros departamentos de la aseguradora (por ejemplo, los departamentos actuarial y jurídico) por el uso de sus servicios. Esta solución es más costo-efectiva que crear un equipo bien cualificado de personal de estos tipos dedicado al microseguro.

CONCLUSIÓN

Esta investigación de seguimiento muestra que el microseguro ha crecido en los tres últimos años y que las aseguradoras estudiadas en 2010 siguen dedicando recursos a la potenciación de su negocio de microseguros. El juego está

cambiando debido a las nuevas oportunidades y mejoras que surgen en el mercado (por ejemplo, el dinero móvil) y a los conocimientos adquiridos por la experiencia a medida que el mercado madura. El seguimiento de la experiencia financiera y mantenerse en contacto con los clientes resultan esenciales para que las aseguradoras aprendan de sus errores y retos, lo cual ya están haciendo muchas de ellas.

Aunque el análisis financiero indica que algunas iniciativas son rentables, la evaluación de la rentabilidad general del negocio de los microseguros plantea más retos. El negocio del microseguro se está extendiendo y está evolucionando, de modo que aún cuando algunos productos puedan ser rentables por sí mismos, las carteras de microseguros en su conjunto pueden no serlo. Se necesita una mayor investigación para comprender estas dinámicas.

Acogido por el Programa de Finanza Social de la Organización Internacional del Trabajo, el **Fondo para la Innovación en Microseguros** intenta aumentar la disponibilidad de seguros de calidad para las familias de bajos ingresos en el mundo en desarrollo con el fin de ayudarles a protegerse contra riesgos y superar la pobreza. El Fondo se inició en 2008 con el apoyo de una subvención generosa de la [Fundación Bill y Melinda Gates](#) a fin de contribuir a que la cobertura de los seguros llegara a millones de personas de bajos ingresos en el mundo e promover las lecciones aprendidas en término de microseguros. Se benefició también de subvenciones de [varios donantes](#) dentro de los cuales la [Z Zurich Foundation](#) y [AusAID](#). Ver más en www.ilo.org/microinsurance



Oficina
Internacional
del Trabajo



microinsurance@ilo.org
www.ilo.org/microinsurance