seminario internacional de seguros de vida 2013
fasecolda
Federación de Aseguradores Colombianos

Herramientas de gestión en las compañías de seguros de vida

El Seminario Internacional de Seguros de Vida, organizado por Fasecolda, dejó importantes lecciones en muchos aspectos cruciales para la gestión de las compañías, con relación a la implementación de ideas innovadoras para cambiar la percepción de los clientes.

Por:
Wilson Mayorga
Director Cámara de Vida y Personas, y Actuaría
FASECOLDA

Retos y oportunidades en la comercialización de seguros de vida

Actualmente, las compañías de seguros de vida se enfrentan a grandes retos en la comercialización de este tipo de pólizas:

- La fuerza de ventas se está envejeciendo: En Estados Unidos, más de la mitad de los agentes especializados en seguros de vida tienen más de 50 años y las recientes generaciones de agentes se especializan principalmente en seguros generales.

- El reclutamiento está rezagándose: Muchas compañías no reclutan agentes sin experiencia, lo cual implica menor posibilidad de entrenamiento para los jóvenes.
- Los beneficios tributarios que suelen aplicarse para la adquisición de pólizas de vida no tienen el impacto que se espera en el segmento de mercado donde se contratan valores asegurados medios.
- La competencia de otros canales: Los consumidores jóvenes no tienen relación con un asesor de seguros, lo cual los hace más susceptibles a comprar por la vía de canales no tradicionales.
- La penetración de los seguros de vida en el mercado estadounidense ha venido decreciendo. Es así como para 1960, el 70% de los hogares tenían al menos un asegurado por póliza de vida individual, en tanto que para el 2010, esta proporción rondaba el 45%, y 11 millones de hogares dejaron de contratar cobertura de seguros de vida, entre 2004 y 2010, según cifras presentadas en el evento.

La principal explicación de este fenómeno es, a juicio del expositor, que los consumidores no saben lo que necesitan, o incluso peor, saben que lo necesitan pero no saben qué comprar. El 50% de los norteamericanos admite que necesita una cobertura de seguros de vida, o al menos una mayor de la que actualmente tienen contratada, pero así mismo no la contratan por las siguientes razones:

- Creen que el seguro de vida es más costoso de lo que realmente es.
- No saben con certeza la cobertura que requieren.
- No están seguros de cuál tipo de seguro de vida es el adecuado a sus necesidades.
- No confían en la industria de los seguros.
- Tienen otras prioridades financieras.

Es aquí donde la fuerza de ventas tiene el reto de conectarse con los clientes, para explicar las características de cada producto y ayudar a elegir la cobertura apropiada para cada tipo de cliente.

Sin embargo, la fuerza de ventas requiere renovación. Para el mercado norteamericano, al menos la mitad de los agentes planea retirarse en los próximos 3 años sin que haya un plan de reemplazo de agentes jóvenes. De hecho, desde la década de los ochenta, los asesores de carrera en Estados Unidos han decrecido en 34% y la retención de los agentes jóvenes de carrera es precaria. Apenas el 10% de los jóvenes agentes que inician su carrera en seguros de vida, continúan después de 4 años.

» La fuerza de ventas tiene el reto de conectarse con los clientes, para explicar las características de cada producto y ayudar a elegir la cobertura apropiada para cada tipo de cliente.

Estas cifras que muestran retos para el mercado de seguros de vida tienen asociadas también varias oportunidades. En particular, en el Seminario se mencionaron las siguientes:

- **Mercado potencial para productos innovadores de seguros**

  En Estados Unidos, el 37% de los hogares tienen activos financieros líquidos, los cuales podrían estar interesados en seguros de vida con componente de ahorros, dotales o similares. Adicionalmente, más del 87% de Baby Boomers (personas de más de 60 años) no tienen un plan de retiro y se proyecta que tienen más riesgo de longevidad que generaciones anteriores. La unión de las dos cosas genera la oportunidad de incrementar la venta de rentas vitalicias o productos similares.

- **Mejor uso de la tecnología**
  Mediante apps para tablets y smartphones, algunas compañías están buscando incrementar el contacto con sus clientes potenciales. Así mismo, 49% de las compañías de seguros de vida en Estados Unidos usan activamente redes sociales para conectarse con sus clientes.

- **Incremento de ventas directas**
  Para el mercado norteamericano, una de cada cuatro pólizas de seguros son vendidas mediante contacto telefónico, y uno de cada cinco clientes de grandes superficies adquiere seguros de vida.

- **Uso de modelos predictivos**
  Mediante el uso de herramientas estadísticas, es posible proyectar el perfil de los clientes, predecir la probabilidad de compra de seguros por parte de los clientes potenciales, y además, segmentar los clientes actuales, para determinar la siniestralidad de cada segmento y estimar la probabilidad de ventas cruzadas, maximizando el valor potencial de cada segmento de clientes de seguros de vida.

- **Venta de nuevos productos**
  Para el mercado norteamericano, la prima de productos de vida temporal se mantiene estable, en tanto el crecimiento de productos de vida entera está creciendo a razón del 7% anual y los productos de vida universal crecen cerca del 30%, en términos de primas emitidas, lo cual muestra el interés de los compradores de seguros de vida por productos que combinen la cobertura tradicional ante el riesgo de fallecimiento, con alternativas de inversión de largo plazo.

Gestión activa de gastos

Así como es posible aplicar ideas innovadoras para solventar los retos asociados a incrementar la prima emitida en seguros de vida, es igualmente posible hacer gestión de gastos para solventar los retos de reducir este factor del índice combinado de las compañías de seguros de vida. Sam Gutterman, de PriceWaterHouseCoopers, presentó elementos de análisis para administrar eficientemente los gastos de una compañía de seguros.

Sus ideas, enmarcadas bajo el concepto de "Gestión Activa de Gastos" permiten generar procesos para monitorear los gastos y responder la pregunta ¿dónde la compañía está generando la rentabilidad? A criterio del autor, no es posible hablar un "nivel óptimo de gastos" porque el mismo depende de la estrategia de negocio y de entender la sensibilidad al precio del mercado objetivo. El óptimo no es el nivel, sino entender los factores que explican los gastos y si corresponden a un uso eficiente de los recursos escasos.

» No es posible hablar un "nivel óptimo de gastos" porque el mismo depende de la estrategia de negocio y de entender la sensibilidad al precio del mercado objetivo.

El proceso de administrar activamente los gastos tiene al menos las siguientes etapas:

- **Estimar un presupuesto Cero**
  Es necesario conocer todos los gastos y proyectarlos en el presupuesto. Adicionalmente, centrándose en las actividades y funciones, se podrán saber actividades que generan desperdicio o que usan recursos de manera poco eficiente. El objetivo final es conocer si cada actividad y sus gastos asociados realmente aportan y son necesarios para cumplir los objetivos trazados para la compañía o la línea de negocio.

- **Administración total de la calidad**
  Este tipo de administración permite preguntar y retroalimentar si cada actividad se está ejecutando de la manera más eficiente posible o si, mediante oportunidades de mejora, es posible reducir los gastos asociados.

- **Costo basado en Actividades (ABC)**
  Mediante esta metodología de costeo, es posible, centrándose en actividades, hacer un seguimiento preciso de las fuentes de los gastos que más impactan en cada línea de negocio.

- **Reingeniería de Procesos**
  La reingeniería permitirá reducir procesos, eliminar tareas que pueden incrementar los gastos y que no aportan valor suficiente a las líneas de negocio.

- **Uso del Outsourcing**
  La tercerización de actividades permite reducir carga operativa, usar los recursos en tareas que no pertenecen al núcleo central de la línea de negocio, y más importante aún, asignar un presupuesto fijo o controlable a dichas tareas.

- **Reestructurar**
  El objetivo final de la reingeniería es reducir procesos para alcanzar eficiencia. Al reestructurar procesos, se busca reducir los gastos mediante la eliminación de actividades que no aportan valor a la línea de negocio analizada en su conjunto.

- **Enfoque LEAN**
  Este enfoque de análisis de actividades se basa en la noción de "eliminar el desperdicio". Con esta consigna, se resume la idea de evitar actividades que no aportan valor al cliente final. En la medida que las compañías conozcan claramente sus actividades y sus costos asociados, podrán eliminar aquellas tareas que no generan una mejor cobertura y una mejor atención de siniestros a sus asegurados, y al reducir actividades que no aportan valor, se logra un nivel adecuado de gastos, maximizando la rentabilidad de la línea de negocio.

Reflexiones Finales

La aplicación de las ideas propuestas permitiría, bien sea mediante el incremento de la prima emitida o mediante la reducción de los gastos de las líneas de negocio, generar factores positivos que permitan incrementar la rentabilidad de los productos de vida, y así conseguir la tarifa adecuada para los clientes.

Es claro que los resultados no serán visibles en una vigencia, o incluso que todas las ideas no serán directamente aplicables al contexto del mercado colombiano; pero sí podría ser viable la adaptación de algunas de las herramientas de gestión de acuerdo a las necesidades de cada compañía de seguros.

Referencias:

- Anderson, Brian (2013) "Challenges and Sales Opportunities: Changing Consumer Perceptions of Life Insurance". Memorias del Seminario Internacional de Seguros de Vida.
- Gutterman, Sam (2013) "Expense Management: A Life Insurance Company Challenge". Memorias del Seminario Internacional de Seguros de Vida.