

# **COLUMNA**

## **Guatemala**

**CGAP Grupo de Trabajo sobre Microseguros**  
**Buenas y Malas Prácticas**  
*Estudio de Caso No. 5*

Carlos Herrera y Bernardo Miranda - Diciembre 2004

## Buenas y Malas Prácticas en Microseguros

Este documento fue comisionado por el proyecto “Buenas y Malas Prácticas en Microseguros” (“Good and Bad Practices in Microinsurance”). Dirigido por el Programa de Finanzas Sociales de la OIT para el Grupo de Trabajo CGAP en Microseguros, este proyecto ha sido financiado conjuntamente por SIDA, DFID, GTZ y la OIT. Los principales productos de este proyecto son:

1. Una **serie de estudios de casos prácticos** para identificar buenas y malas prácticas en microseguros.
2. Un **documento síntesis** de buenas y malas prácticas en microseguros para practicantes basado en el análisis de los casos estudiados. La principales lecciones de los casos de estudio también serán publicadas en un serie de **notas informativas de dos páginas** de fácil acceso para los practicantes.
3. **Pautas a donantes** para el financiamiento de microseguros.

## El Grupo de Trabajo CGAP en Microseguros

El Grupo de Trabajo CGAP en Microseguros incluye donantes, aseguradores y otras partes interesadas. El Grupo de Trabajo coordina las actividades de donantes relacionadas con el desarrollo y proliferación de servicios de seguros para familias de bajos ingresos en países en vías de desarrollo. Las principales actividades del grupo de trabajo incluyen:

1. Desarrollo de pautas a donantes para el apoyo al microseguro.
2. Documentar estudio de casos sobre productos de seguros y sobre modelos de distribución.
3. Comisionar la investigación de aspectos claves tales como el medio regulatorio para el microseguro.
4. Apoyar innovaciones que expandan la disponibilidad de productos relevantes de microseguros.
5. Publicación trimestral de un boletín sobre microseguros.
6. Gestión del contenido del sitio web Foco en Microseguros:  
[www.microfinancegateway.org/section/resourcecenters/microinsurance](http://www.microfinancegateway.org/section/resourcecenters/microinsurance)

## Tabla de Contenido

|  |            |
|--|------------|
| <b>Agradecimientos.....</b>  | <b>iii</b> |
| <b>Siglas .....</b>  | <b>1</b>   |
| <b>Resumen Ejecutivo.....</b>  | <b>2</b>   |
| <b>1. Contexto .....</b>   | <b>5</b>   |
| 1.1 Datos Macroeconómicos.....   | 5          |
| 1.2 Rol del Estado en los Seguros.....                                 | 6          |
| 1.3 Bases de la Industria de Seguros.....                              | 7          |
| <b>2. La Compañía.....</b>   | <b>11</b>  |
| 2.1 Historia de la Compañía.....                                       | 11         |
| 2.2 Desarrollo de la Organización Corporativa.....                     | 16         |
| 2.3 Recursos.....  | 20         |
| 2.4 Relaciones Externas.....   | 21         |
| 2.5 Productos de Administración del Riesgo.....                        | 22         |
| 2.6 Distribución de Utilidades.....                                    | 22         |
| 2.7 Inversión de Reservas.....   | 23         |
| 2.8 Reaseguro.....   | 23         |
| <b>3. El Mercado Objetivo.....</b>                                     | <b>24</b>  |
| 3.1 Características.....   | 24         |
| 3.2 Vulnerabilidades.....  | 25         |
| 3.3 Relaciones entre Riesgos y Servicios.....                          | 25         |
| 3.4 Familiaridad con los Seguros.....                                  | 26         |
| <b>4. El Producto.....</b>   | <b>27</b>  |
| 4.1 Socios Comerciales.....  | 28         |
| 4.2 Canales de Distribución.....                                       | 29         |
| 4.3 Beneficios.....  | 31         |
| 4.4 Cálculo de las Primas.....   | 32         |
| 4.5 Recaudación de Primas.....   | 33         |
| 4.6 Administración de Reclamos.....                                    | 34         |
| 4.7 Administración del Riesgo.....                                     | 37         |
| 4.8 Mercadeo.....  | 38         |
| 4.9 Satisfacción del Cliente.....                                      | 41         |
| <b>5 Resultados.....</b>   | <b>43</b>  |
| 5.1 Resultados Financieros y Operacionales.....                        | 43         |
| 5.2 Reservas.....  | 46         |
| 5.3 Impacto sobre las Políticas de Protección Social.....              | 46         |
| <b>6 Desarrollo del Producto.....</b>                                  | <b>47</b>  |
| 6.1 Análisis de la Competencia.....                                    | 48         |
| 6.2 Auto-evaluación.....   | 48         |
| 6.3 Diseño del Producto.....   | 48         |
| <b>7 Conclusiones.....</b>   | <b>50</b>  |
| 7.1 Lecciones sobre Microseguros.....                                  | 50         |
| 7.2 Planes Futuros.....  | 51         |
| <b>Anexo 2 Documentos a Presentar para el Trámite de Reclamos.....</b> | <b>54</b>  |

## Agradecimientos

Nuestro agradecimiento especial a todo el Equipo Ejecutivo y Operativo de COLUMNA, por todo el apoyo y la información brindada para la elaboración de este informe. Agradecemos igualmente los comentarios y las correcciones realizados sobre este estudio por Richard Lacasse (SOCODEVI), David Pugh (Banco Mundial) y Craig Churchill (OIT). Gracias también a Zahid Qureshi y Mike Hansford de la ICMIF, y a Nerea Monsalve por la traducción.

*Los autores*

## Siglas

|          |  |
|----------|--|
| AAC/MIS  | Asociación de Cooperativas y Mutuales de Seguros de las Américas             |
| FENACOAC | Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Guatemala         |
| ICMIF    | Federación Internacional de Cooperativas y Mutuales de Seguros               |
| IGSS     | Instituto Guatemalteco de la Seguridad Social                                |
| IMIF     | Institución de Microfinanzas   |
| INE      | Instituto Nacional de Estadística  |
| ISCAP    | Instituto de Estudios e Investigación en Seguros de América Central y Panamá |
| ONGs     | Organizaciones no-gubernamentales  |
| PIB      | Producto Interior Bruto  |
| Q        | Quetzal  |
| REDIMIF  | Red de Instituciones de Microfinanzas  |
| SOCODEVI | Sociedad de Cooperación para el Desarrollo Internacional                     |
| UPA      | Unión Progresista Amatitlaneca   |
| USAID    | Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional               |
| WOCCU    | Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito                          |

## Resumen Ejecutivo

En el año 1946, el Congreso de la República creó el Instituto Guatemalteco de la Seguridad Social (IGSS), el cual estableció varios regímenes de protección social, entre ellos accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, maternidad y atención médica. Sin embargo, sólo los empleados con contrato de trabajo fijo y que aparecen en la plantilla de las empresas podían ser miembros del IGSS. Por lo tanto, los trabajadores autónomos, los trabajadores del sector informal y los desempleados carecen de seguridad social y no están protegidos contra los principales riesgos relacionados con la salud y la muerte.

En Guatemala muchos negocios tanto del sector formal como del informal no cuentan con un seguro de ningún riesgo y la única compañía dedicada a ofrecer seguros al sector popular de la economía es COLUMNA, Compañía de Seguros S.A. COLUMNA tiene su origen en la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Guatemala (FENACOAC), la cual en 1970 empezó a administrar un programa de seguro de vida colectivo para los miembros de las cooperativas. Posteriormente, en el año 1994, la federación y nueve cooperativas miembros fundaron su propia compañía de seguros, COLUMNA.<sup>1</sup>

En el transcurso de los años, COLUMNA ha contado con el incalculable apoyo de SOCODEVI (Sociedad de Cooperación para el Desarrollo Internacional) y de AAC/MIS (Asociación de Cooperativas y Mutuales de Seguros de las Américas). Estas organizaciones han ofrecido asistencia técnica para la planificación estratégica, para el desarrollo de programas de comercialización y el diseño de productos. Otra área de asistencia ha sido la formación profesional de los directores, gerentes y ejecutivos de COLUMNA.

Actualmente, más de medio millón de guatemaltecos tiene acceso al algún seguro a través de COLUMNA. Casi un 90% de los clientes de COLUMNA son miembros de las 35 cooperativas de ahorro y crédito afiliadas a FENACOAC, los cuales viven en zonas rurales y trabajan en los sectores agrícola o de la economía informal. Los miembros de las cooperativas tienen, a través de COLUMNA, un seguro de vida protegiendo sus ahorros, aportaciones y saldos de préstamos. Cerca de 54,000 de ellos, o aproximadamente un 10% de los miembros de las cooperativas de ahorro y crédito, también poseen un microseguro de gastos funerarios y cobertura de accidentes denominado Plan de Vida Especial.

El Plan de Vida Especial es un seguro de vida colectivo que ofrece un beneficio por riesgo de muerte entre los US\$1,235 y los US\$6,173, y una suma adicional para cubrir muerte o incapacidad por accidente. El pago de la prima del seguro, entre US\$7.8 y US\$39, se realiza anualmente.

El producto es comercializado y distribuido a través de las cooperativas de ahorro y crédito, beneficiándose de una gran cobertura geográfica en casi todo el país. Algunas de ellas venden el seguro en el momento en que el asociado se afilia a la cooperativa o gestiona un préstamo,

---

<sup>1</sup> Los términos “cooperativa de ahorro y crédito” y “cooperativa” se han utilizado indistintamente en este informe. Todos los miembros de FENACOAC son cooperativas de ahorro y crédito, pero algunas de ellas también desarrollan otros negocios o actividades.

adicionándose en este caso la prima al monto del préstamo para su amortización mensual. Aunque esta práctica hace que las pólizas sean más asequibles, tiene la desventaja que al vencimiento del préstamo, el seguro también finaliza y en algunos casos no es renovado.

La compañía ha podido retener los niveles de riesgo conforme a su capacidad de solvencia y también ha tenido una adecuada cobertura de reaseguro. La fijación del precio de las primas ha sido efectiva y el plan ha sido rentable. Durante los últimos cuatro años, se estima que la utilidad media del Plan de Vida Especial ha sido de un 26% de las primas netas suscritas.

Los siniestros son tramitados a través de las cooperativas comercializadoras y normalmente el pago se efectúa en 30 días. Los clientes aprecian la ventaja de poder tramitar el seguro en su propia cooperativa y no tener que trasladarse hasta las oficinas de COLUMNA en la capital. Sin embargo, el plazo del trámite está considerado como una desventaja, ya que muchos tomadores del seguro tiene dificultad en avanzar el pago de los servicios funerarios. Este plan brinda la opción de recibir un adelanto del 50% del beneficio a través de la cooperativa; sin embargo, algunas cooperativas se muestran reticentes a implementar esta opción.

A nivel de satisfacción del cliente, se considera que los beneficios del producto son aceptables. Sin embargo, además de pagos más rápidos, los miembros consideran que el plan debería incluir prestaciones médicas, ya que algunos de ellos han tenido dificultad para acceder a cuidados médicos. Los tomadores del seguro creen que el precio del producto es adecuado pero desearían recibir más información en el momento de adquirir la póliza, principalmente cuando ésta fue vendida al mismo tiempo que un préstamo.

Como consecuencia, se ha planificado introducir algunos cambios en este plan de seguros:

- a) Compensar al cliente en el primer año, dado que no se otorgan beneficios durante los seis meses de período de carencia;
- b) Extender la cobertura al cónyuge del miembro (esposo o esposa);
- c) Realizar el pago del beneficio de modo más expedito;
- d) Negociar condiciones especiales con empresas funerarias para que los asociados no tengan que pagar inmediatamente por los servicios ofrecidos;
- e) Incorporar la cobertura de prestaciones médicas;
- f) Implementar un mejor sistema de cómputo en las cooperativas para una gestión más eficiente del plan;
- g) Desarrollar nuevas estrategias de comercialización y distribución para acceder a más gente; y
- h) Desarrollar otras opciones de pago a través de la deducción automática.

Las lecciones claves aprendidas hasta ahora son las siguientes:

- La forma más efectiva económicamente de acceder a las poblaciones con bajos ingresos es a través de organizaciones que agrupan grandes sectores de este mercado objetivo. La distribución del microseguro debería realizarse por medio de organizaciones tales como cooperativas, instituciones de microfinanzas, sindicatos y otras entidades de índole similar. Es también importante que tales organizaciones formen una red o asociación, de modo que la aseguradora pueda tener un canal de distribución más eficiente.

- Para conseguir una alianza exitosa con organizaciones de base popular, la alta dirección de éstas debe mostrar un fuerte compromiso en la promoción y distribución de productos de microseguros.
- Los accionistas de la compañía de seguros deben implementar una política de excedentes que permita el crecimiento de la compañía y el mantenimiento de buenos niveles de solvencia.
- Potenciar la colaboración con organizaciones internacionales que ofrecen asistencia, formación profesional e información sobre el mercado. COLUMNA se ha beneficiado de manera importante de su relación con ACC/MIS, SOCODEVI y la Federación Internacional de Cooperativas y Mutuales de Seguros (ICMIF).
- El producto de microseguros debe ser sencillo y las primas deben ser asequibles. Así mismo, es importante que existan varios niveles de primas y beneficios para que el producto se adapte mejor a un mayor porcentaje del mercado objetivo.
- Es vital que el personal de venta reciba una formación apropiada para promover los productos de microseguros. El material promocional impreso debe ser fácil de comprender.
- La compañía de seguros debe establecer una relación de beneficio mutuo con sus canales de comercialización y distribución. Por ejemplo, las cooperativas deberían recibir comisiones por la venta de pólizas de seguros. Los empleados de las cooperativas que promueven y venden microseguros, y la personal responsable en cada cooperativa de la promoción general de microseguros, también deberían obtener incentivos económicos.
- Los procedimientos para la administración de los productos de seguros en la cooperativa deben ser sencillos y estar computerizados, para que los empleados puedan fácilmente ofrecer a los clientes la información apropiada en materia de pólizas, primas y siniestros.
- Es fundamental que la compañía de seguros lleve a cabo un seguimiento del desempeño de sus canales de distribución de manera regular.



# 1. Contexto

## 1.1 Datos Macroeconómicos

Guatemala es el país más industrializado y más poblado de América Central. El Instituto Nacional de Estadística (INE) ha estimado que la población de Guatemala en el año 2002 era de más de 11 millones de personas. Las mujeres constituyen el 50.7% de la población, 35% viven en centros urbanos y 42.8% son indígenas. Con una tasa de crecimiento de la población estimada en 2.1%, se espera que Guatemala tendrá 18.1 millones de habitantes en el año 2020, con un aumento del porcentaje de personas mayores de 18 años de edad. Proyecciones demográficas muestran un crecimiento de la población en las zonas metropolitanas (departamento de Guatemala) y en el norte del país, mientras que se espera un descenso de población en el sur-oeste del país.

Entre 1990 y 1998 la tasa de crecimiento económico en promedio fue de 4.1% y la tasa media de inflación fue de 12.1%. El crecimiento medio de la producción supera por poco la tasa de crecimiento demográfico, reflejando en consecuencia una leve mejoría en el ingreso per capita. Durante este período, Guatemala ha experimentado un programa de estabilización económica, reformas estructurales, y el final de 35 años de guerra civil. Una de las causantes de la guerra civil fue la gran concentración de riqueza y terrenos en manos de pocos, privando a la población indígena y otros sectores de la población rural de derechos civiles esenciales.

**Tabla 1.1. Datos Macroeconómicos de Guatemala**

|   |   |
|---|---|
| PIB en 2003 (US\$ billones)                                 | 196,396.3                                       |
| Población (millones)  | 11,237,196                                      |
| Densidad de la población por km <sup>2</sup>                | 103.13  |
| Porcentaje de población urbana y rural                      | Urbana: 35%. Rural: 65%<br>(Indígenas: 43.8%)   |
| PIB per capita (US\$)                                       | 4,400   |
| Tasa de crecimiento del PIB (%)                             | 2.1   |
| Inflación   | 6.9   |
| Tasa de cambio (Quetzales por US\$1) <sup>2</sup>           | 8.1   |
| Tasa de mortalidad infantil (por 1000 nacimientos vivos)    | 14.6  |
| Tasa de mortalidad en los primeros cinco años (por millar)  | 3.1   |
| Tasa de mortalidad maternal (por 100,000 nacimientos vivos) | 88.8  |
| Acceso al agua potable (% de la población)                  | Población pobre: 51%<br>Población no pobre: 81% |
| Gasto en salud como porcentaje del PIB                      | 1%  |
| Gasto en salud per capita (US\$)                            | 16.3  |
| Doctores por millar de personas                             | 1.2   |

<sup>2</sup> Esta tasa de cambio se utilizará en todos los cálculos de cifras de este informe.

|  |      |
|--|------|
| Camas de hospital por millar de personas (urbano /rural) | 0.7  |
| Tasa de Analfabetismo                                    | 29.4 |

## 1.2 Rol del Estado en los Seguros

En Guatemala existen dos legislaciones que afectan al sector de seguros: una es la del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) y la otra que regula el seguro privado.

### *Seguridad Social*

En Guatemala, la seguridad social es un mandato de la Constitución de la República: “se establece el seguro social obligatorio.” In 1946, el Congreso aprobó una ley para determinar cómo se ofrecería seguridad social y el alcance de su implementación. Para ello, se creó una institución pública autónoma – el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social – con el fin de ofrecer protección social obligatoria a escala nacional. De acuerdo con la ley, todos los patronos y trabajadores deben estar inscritos como contribuyentes.

La Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social establece que: “Todos los habitantes de Guatemala que sean parte activa del proceso de producción de artículos o servicios, están obligados a contribuir al sostenimiento del régimen de seguridad social en proporción a sus ingresos y tienen el derecho a recibir beneficios para sí mismos o para sus familiares que dependan económicamente de ellos en la extensión y calidad de dichos beneficios que sean compatibles con el mínimo de protección que el interés y la estabilidad sociales requieran que se les otorgue.”<sup>3</sup>

Los regímenes de seguridad social comprenden la protección y los beneficios para cubrir los siguientes riesgos:

- Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales
- Maternidad
- Enfermedades generales
- Invalidez
- Orfandad
- Viudez
- Muerte (gastos de entierro)

El mandato original del IGSS estipula que el objetivo fundamental es incluir a toda la población de Guatemala. En la práctica, sin embargo, únicamente los empleados que tienen trabajo fijo tanto en el sector público como en el privado pueden ser miembros del IGSS. De ahí que los empresarios del sector informal de la economía y sus empleados, la servidumbre, las amas de casa y los desempleados no gozan de seguridad social ya que no están registrados formalmente ante la Superintendencia de Administración Tributaria del Ministerio de Finanzas Públicas. El Estado no cuenta con un sistema de apoyo para la protección de los más vulnerables y de aquellos que trabajan en el sector de la economía informal.

<sup>3</sup> Decreto No 295 del Congreso de la República, 30 octubre 1946, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

### *Seguros*

La Superintendencia de Bancos, órgano del Banco Central, ejerce la vigilancia e inspección del Banco de Guatemala, bancos, sociedades financieras, instituciones de crédito, compañías de seguros, almacenes generales de depósito y casas de cambio, entre otras. La Superintendencia de Bancos desempeña una función de supervisión para asegurarse que estas entidades cumplen con sus obligaciones legales y que observan las disposiciones normativas aplicables en cuanto a liquidez, solvencia y solidez patrimonial.

Para cumplir con su objetivo, la Superintendencia de Bancos desarrolla las siguientes actividades:

- Vigilar e inspeccionar las instituciones financieras con total libertad; investigar y acceder a todas las fuentes y sistemas de información de las entidades supervisadas, incluyendo libros, registros, informes, contratos y documentos que sirven como prueba de sus operaciones. Generalmente, las inspecciones que tienen lugar en las instalaciones de la entidad se producen una vez al año y tienen una duración de dos semanas;
- Vigilar e inspeccionar cualquier empresa o persona particular que preste servicios – tales como servicios informáticos, contables o legales – a las entidades sujetas al control de la Superintendencia de Bancos;
- Requerir información sobre cualesquiera de las actividades, operaciones y situación financiera de la compañía, ya sea en forma individual o en forma consolidada;
- Llevar registros de las instituciones financieras mencionadas, incluyendo archivos financieros, listas de directores, gerentes y representantes legales de tales organizaciones, así como de los auditores externos y agentes de seguros.

El Estado no está involucrado en la promoción de actividades de seguros. El único seguro obligatorio es el seguro de automóviles, sin embargo, todavía no ha sido aprobado por el Congreso y como resultado no se cumple.

## **1.3 Bases de la Industria de Seguros**

### *Normas para la constitución de empresas de seguros*<sup>4</sup>

Las empresas privadas de seguros de naturaleza mercantil, cualquiera que sea el origen de su capital, sólo pueden constituirse y organizarse como sociedades anónimas, conforme a las leyes del país. Las empresas estatales de seguros se rigen por su propia ley orgánica. Las principales características de compañías de seguros son las siguientes:

- a. Propiedad y objetivo.** El único propósito de la sociedad debe ser el funcionamiento como empresa de seguros, de reaseguros o de ambas actividades. La duración de la sociedad debe ser indefinida y su domicilio debe estar en Guatemala. Ninguna agencia o sucursal de compañías de seguros extranjeras puede operar en el país.

---

<sup>4</sup> Decreto Ley No. 473, 4 de Mayo de 1966

**b. Acuerdo de aprobación.** La solicitud para establecer una empresa aseguradora debe presentarse a la Superintendencia de Bancos, la cual establece previamente la honorabilidad y la experiencia de los socios fundadores, promotores y ejecutivos de la empresa. Estos requisitos son verificados a través de la investigación de los antecedentes de tales individuos (por ejemplo, asegurándose que nunca han estado en bancarrota o cometido crímenes), y por medio de la acreditación y participación en talleres de trabajo y seminarios de formación profesional. Luego los resultados del análisis se envían al Ministerio de Economía quien toma la decisión final para la aprobación de cada solicitud.

**c. Inicio de operaciones.** Después de obtenida la aprobación, las compañías de seguros deben presentar al Superintendente de Bancos las bases técnicas, tarifas, pólizas y demás documentos que se propongan utilizar en sus planes iniciales de seguros, así como los convenios de reaseguros. Las empresas de seguros que están en condiciones de iniciar sus operaciones deben comunicarlo al Superintendente de Bancos, el cual autorizará el comienzo de las mismas después de haber verificado que la totalidad de los capitales mínimo y complementario estén pagados y depositados a nombre de la empresa de seguros en un banco nacional.

**d. Requisitos de capital.** Desde 1990, las empresas de seguros que desean operar en el país deben poseer un capital mínimo totalmente pagado de tres millones de Quetzales (US\$ 375,000) para seguros de vida o seguros generales. Aquellas empresas interesadas en operar simultáneamente en seguros de todos los ramos deben poseer un capital pagado no menor de seis millones de Quetzales (US\$750). Las empresas de seguros de nueva creación deben aportar además un capital complementario equivalente al 25% del capital mínimo requerido, el cual debe contabilizarse en una cuenta especial de reserva de capital. Esta reserva debe destinarse a cubrir el déficit inicial de operación de la empresa en caso de que lo haya.

Durante los últimos 30 años, ninguna compañía de seguros en Guatemala se ha declarado en bancarrota y tampoco se ha descubierto ningún esquema ilegal o fraudulento. No está permitido que compañías de seguros extranjeras operen en el país porque se considera que no pueden tomar suficientemente en consideración los intereses del público si las operaciones, reservas e inversiones están gestionadas desde el extranjero. Es importante interpretar esta política dentro del contexto histórico de larga dominación por parte de empresas extranjeras que han expatriado los beneficios.

#### *Principales Características del Microseguro.*

En Guatemala, existe un potencial muy grande de empresarios tanto del sector formal como del informal que no cuentan con ningún seguro. A finales del año 1998 y en el año 1999, el Instituto Nacional de Estadística (INE) realizó una encuesta de ingresos y gastos de todos los habitantes del país. Gracias a este estudio se pudo determinar que existen 1.6 millones de empresas del sector informal, incluyendo 475,000 microempresas, casi un millón de trabajadores en régimen de autoempleo y 170,000 pequeñas empresas que emplean entre 5 y 9 trabajadores. También existen más de 175,000 trabajadores en servicios domésticos. Dentro del sector agrícola existen 1.6 millones de unidades productivas. Casi todos estos trabajadores y sus familias carecen de una cobertura de seguro o de protección social.

COLUMNA, que opera a través de las cooperativas de ahorro y crédito del país, es la única compañía en Guatemala que ofrece seguros a los trabajadores del sector informal de la economía. Existe, sin duda, un gran potencial para reproducir este modelo a través de la colaboración entre empresas aseguradoras y otros proveedores de servicios financieros con el fin de acceder a trabajadores de la economía informal.

La REDIMIF (Red de Instituciones de Microfinanzas o IMIFs) agrupa a 20 miembros que atienden a 100,000 empresarios activos. Además hay otras instituciones de microfinanzas que no están afiliadas a REDIMIF y que sirven a aproximadamente otros 75,000 empresarios de la microempresa. También existen otras asociaciones de microempresarios, cooperativas de empresarios y asociaciones comunales que agrupan entre 50,000 y 75,000 miembros. Dentro del sistema bancario, BANRURAL cuenta con 68,000 clientes activos de la microempresa y BANCAFE tiene 30,000.

A través de todas estas instituciones, más de 440,000 microempresarios, equivalente al 27% del total de unidades productivas existentes, tienen acceso a créditos y a programas de ahorros. Como consecuencia, podemos constatar que existe una infraestructura en pie para extender aún más el seguro dentro del mercado de bajos ingresos si compañías de seguros – e incluso el IGSS – utilizaran todas estas agencias como canales de distribución.

**Tabla 1.2. Bases de la Industria de Seguros**

| Temas  | Observaciones   |
|--|---|
| Nombre de las entidades reguladoras de los seguros                                     | - Superintendencia de Bancos.<br>- Ministerio de Economía.  |
| Responsabilidades claves de las autoridades reguladoras                                | - Superintendencia: supervisión técnica y administrativa.<br>- Ministerio de Economía: reconocimiento de personalidad jurídica, otorgar autorización para operar. |
| Requisitos de capital mínimo para la obtención de la licencia como compañía de seguros | - Seguros de Vida o Seguros de Daños: US\$ 375,000<br>- Todos los ramos: US\$ 750,000.<br>- Capital adicional: 25% del capital mínimo.                            |
| Otros requisitos claves para la obtención de la licencia como compañía de seguros      | La Superintendencia debe estar satisfecha con la honorabilidad, solvencia y capacidad técnica de directores y ejecutivos.   |
| Requisitos de capital para una compañía de seguros en marcha                           | Por ley, el capital mínimo convenido entre compañías y Superintendencia de acuerdo con los márgenes de solvencia.   |
| Otros aspectos claves de regulación que requieren cumplimiento                         | Inversión de reservas técnicas y matemáticas, de acuerdo con una ley específica.  |
| Capital mínimo requerido para los reaseguradores                                       | No contemplado por la ley.  |
| Número de aseguradores privados regulados  | 18 (incluye uno estatal)  |
| Valor de las primas anuales de los aseguradores privados regulados                     | Nov. 2002 = US\$ 218 millones<br>Nov. 2003 = US\$ 231 millones  |
| Número de aseguradores públicos regulados  | 1 (llamado "Crédito Hipotecario Nacional")  |
| Valor de las primas anuales de los aseguradores públicos regulados                     | Nov. 2002 = US\$ 8.2 millones<br>Nov. 2003 = US\$ 15.7 millones <sup>5</sup>  |
| Número y tipo de otras organizaciones de seguros reguladas                             | 1 (llamada "Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas")  |
| Valor de las primas anuales de otras organizaciones de seguros reguladas               | Al 31/12/2002 = US\$ 3.0 millones   |
| Número de reaseguradores   | No hay  |
| Valor de las primas anuales de los reaseguradores                                      | -   |
| Otras organizaciones no reguladas que ofrecen seguros                                  | Aseguradores piratas que venden seguros en dólares. Se desconoce el valor de las primas.  |
| Requerimientos para la certificación de agentes de seguros                             | Autorización de la Superintendencia de Bancos, previo patrocinio de una compañía de seguros. Solamente pueden ser personas naturales.                             |

<sup>5</sup> Este gran incremento se debió fundamentalmente a la compañía estatal de electricidad, Instituto Nacional de Electricidad, representando un volumen de primas superior a 100 millones de Quetzales, que decidió asegurarse de nuevo con la compañía de seguros estatal.

## 2. La Compañía

### 2.1 Historia de la Compañía

La compañía tuvo su origen en la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Guatemala (FENACOAC), la cual empezó a ofrecer un seguro de vida colectivo para los miembros y personal de las cooperativas en 1970. El programa original de FENACOAC, llamado “protección mutua”, incluía cobertura de ahorros, préstamos y gastos funerarios para los asociados y empleados de las cooperativas.

A inicios de la década de los 90, la Superintendencia amenazó con cancelar estos servicios de “protección mutua”, a menos que FENACOAC constituyera una compañía aseguradora. De hecho, las cooperativas ya habían contemplado esta idea desde hace algunos años. Además de esta exigencia por parte de la Superintendencia, existían otros factores importantes que motivaron a la federación a crear COLUMNA. Las cooperativas demandaban otras coberturas de seguro más complicadas. Además, como asegurador informal, FENACOAC no tenía acceso al reaseguro internacional. Por último, dado el rápido crecimiento del programa de “protección mutua”, se necesitaba una nueva estructura para satisfacer la demanda.

Para constituir una compañía de seguros, los miembros del consejo de administración y los ejecutivos de la aseguradora deben contar con la capacidad para dirigir una empresa de esa naturaleza. En 1993, la organización no-gubernamental canadiense SOCODEVI (ver Cuadro 2.1) empezó a colaborar con FENACOAC, brindando capacitación y procedimientos de gestión en seguros a los gerentes de la federación. Al año siguiente, bajo un fuerte liderazgo de la federación, FENACOAC y nueve de sus cooperativas miembros más exitosas fundaron COLUMNA, Compañía de Seguros S.A. El capital de arranque provino de las reservas del programa de “protección mutua”, de los aportes de las cooperativas fundadoras y de la propia federación. La mayoría de los empleados de la aseguradora trabajaban antes en el departamento de seguros de FENACOAC. Los productos vendidos inicialmente por COLUMNA eran casi los mismos que la federación ofrecía anteriormente.

Durante los dos primeros años de operaciones, COLUMNA contó con el apoyo de un experto canadiense de SOCODEVI que asistió en las siguientes tareas:

- Elaborar y aplicar planes de desarrollo anuales.
- Realizar una revisión técnica de productos existentes.
- Lanzar nuevos productos de seguro de automóvil y seguro contra incendio.
- Identificar, comprar e instalar de un sistema informático basado en un detallado análisis de necesidades.
- Introducir indicadores de avance y controles de rendimiento.
- Revisar los tratados de reaseguros y asistir en la preparación de los contratos de renovación.
- Desarrollar el organigrama de la empresa y la descripción de los puestos de trabajo.
- Ofrecer formación profesional especializada para el personal.

- Ofrecer formación en materia de seguros a los miembros del consejo de administración.

### Cuadro 2.1. El Apoyo de SOCODEVI al Microseguro

#### El Apoyo de SOCODEVI al Microseguro

En 1985, algunas de las sociedades cooperativas y mutuales de Quebec decidieron crear una organización que les permitiera compartir sus conocimientos y experiencia con empresas cooperativas y mutuales de países en vías de desarrollo. Así nació SOCODEVI: *Société de coopération pour le développement international*, una organización sin ánimo lucrativo.

A través de la promoción del movimiento cooperativo, SOCODEVI contribuye al desarrollo sostenible en países asociados con el objetivo de ofrecer a sus habitantes los medios para mejorar sus condiciones de vida. Para la provisión de asistencia técnica, SOCODEVI hace uso de los conocimientos expertos de sus organizaciones miembros, cooperativas y mutuales canadienses, entre las que se encuentran cuatro aseguradoras y una compañía proveedora de servicios funerarios.

Dentro del sector de seguros, el enfoque de SOCODEVI consiste en establecer empresas cooperativas y mutuales que ofrezcan productos y servicios de gran rendimiento, diversificados, accesibles y adaptados a las necesidades de los miembros. Según SOCODEVI, esta fórmula es una manera excelente de:

- Ayudar a parar la descapitalización que se produce después de un fallecimiento, enfermedad o accidente.
- Ofrecer alguna forma de protección y seguridad a los hogares con bajos ingresos.
- Ofrecer servicios de seguros de buena calidad a las poblaciones urbanas y rurales con bajos ingresos.
- Fomentar el desarrollo de conocimientos expertos en la población local dentro de un país
- Re-invertir en la comunidad.
- 

SOCODEVI ayuda a organizaciones de seguros a mejorar su ventaja competitiva al mismo tiempo que desarrolla su capacidad de gestión y de comercialización. SOCODEVI ofrece su experiencia en la realización de las siguientes tareas: creación de compañías de seguros, preparación de planes de desarrollo, diseño de productos y presupuestos actuariales, desarrollo de estrategias de comercialización y implementación de sistemas informáticos de gestión. Además del apoyo ofrecido a COLUMNA entre 1993 y 2004, SOCODEVI ha colaborado con los siguientes proveedores de microseguros:

- **ServiPerú**, una cooperativa de servicios que ha estado ofreciendo seguros de atención médica para familias durante más de 12 años. Con el apoyo de SOCODEVI, ServiPerú diversificó su producto y empezó a ofrecer cobertura de servicios funerarios.<sup>6</sup>
- 
- **Auxilio Póstumo**, una organización mutual guatemalteca que sirve a los profesores del país y que cuenta con más de 50,000 miembros. SOCODEVI asistió en la introducción de un producto de seguro funerario para cubrir al cónyuge del asociado.
- 

<sup>6</sup> Para una descripción detallada de ServiPerú, véase el Estudio de Caso No.1 sobre Buenas y Malas Prácticas.



- **ASAPESPU**, también en Guatemala, es una sociedad mutual que sirve a más de 40,000 empleados del sector médico. SOCODEVI ayudó a esta aseguradora a revisar e incrementar los beneficios para los miembros y sus familias.
  - 
  - **Seguros Futuro**, es una compañía de seguros de El Salvador que ofrece productos de seguros personales y familiares para el movimiento cooperativo.
  - 
  - **CoopSeguros**, en la República Dominicana, es una cooperativa de seguros que ofrece productos de seguro personal, general y microseguros a los propietarios o conductores de taxis-motocicletas.
  -
- Con cada una de estas organizaciones, se lleva a cabo un análisis para identificar los objetivos de la colaboración y para especificar indicadores que se puedan medir. Esta información es incorporada a un acuerdo que clarifica las expectativas y las responsabilidades de ambas partes.

Durante la última década, COLUMNA ha incrementado gradualmente su alcance de cobertura y su gama de productos para satisfacer mejor las necesidades de las cooperativas y de sus miembros. La compañía inició sus operaciones de seguros en el ramo de vida en noviembre de 1994 y en el ramo de daños en septiembre de 1996. También ha expandido sus canales de distribución; aproximadamente 25 cooperativas venden seguros de COLUMNA y 10% de las ventas provienen de organizaciones que no están afiliadas a FENACOAC, tales como ONGs. Gracias a una gestión sólida y conservadora, la aseguradora ha realizado un trabajo excelente gestionando su crecimiento y al mismo tiempo equilibrando las necesidades de sus clientes con los intereses de sus accionistas.

### *Productos y Servicios*

A través de los miembros de FENACOAC, COLUMNA ofrece una gama de productos de seguros y microseguros, aunque la aseguradora no hace verdaderamente una distinción entre los dos. Los principales productos y servicios incluyen:

- **Seguro de crédito** en préstamos ofrecidos por las cooperativas de ahorro y crédito a sus miembros. Este seguro paga el saldo del préstamo en el caso del fallecimiento de tomador de la póliza, de acuerdo con el mandato de la cooperativa según el cual la deuda muere con el deudor.
- **Seguro de ahorros:** COLUMNA ofrece un seguro en ahorros y contribuciones, gracias al cual la familia del fallecido recibe un beneficio económico además de los ahorros y contribuciones acumulados.<sup>7</sup>

Estos dos productos son obligatorios para los miembros de las cooperativas y representan aproximadamente el 65% del volumen total de primas de la compañía.

COLUMNA también ofrece un producto de microseguros denominado Plan de Vida Especial, el cual ofrece un beneficio en el caso del fallecimiento o invalidez del asegurado. Este producto genera aproximadamente el 13% de las primas de la compañía y el 19% de los beneficios (para más detalle, véase Sección 4).

<sup>7</sup> Por contribuciones nos referimos a las acciones que cada individuo debe comprar para hacerse miembro de la cooperativa de ahorro y crédito.

Otros productos de seguros ofrecidos a las cooperativas y a sus miembros incluyen: incendio y riesgos afines (terremoto, huracán, inundación, ciclón y daños de mala fe), robo, automóvil, y seguro de fidelidad para las cooperativas de ahorro y crédito contra fraude, asalto y robo. De éstos, el seguro de automóvil es el más importante, representando un 15% del volumen total de primas de la compañía, seguido del seguro general (fidelidad) con un 5%. Incendio y riesgos afines no constituyen una categoría de importancia significativa en el negocio de COLUMNA. (Véase Sección 5.1 para resultados claves por línea de productos)

El hecho de ofrecer tanto seguros tradicionales como microseguros tiene ventajas y desventajas para COLUMNA. Por el lado positivo, el mercado objetivo de COLUMNA - cooperativas y sus miembros - solicitan los dos tipos de cobertura. En otras palabras, si la aseguradora se especializara en microseguros, dejaría a su mercado desprotegido de importantes riesgos.

Al ofrecer una amplia gama de productos, COLUMNA puede satisfacer las necesidades de su mercado de forma más efectiva económicamente y al mismo tiempo generar más volumen de primas.

Por otro lado, las operaciones en materia de microseguros son diferentes de otros productos de seguros, especialmente en materia de comercialización. Parte de la eficiencia en la venta de seguros se pierde porque no es siempre apropiado que un empleado esté trabajando con varios tipos de seguros. Posiblemente en el futuro, si el microseguro alcanza un nivel significativo, pueda ser posible reorganizar la compañía para permitir una mayor concentración de recursos en microseguros.

### *Logros*

Desde que la compañía inició sus operaciones, COLUMNA ha crecido rápidamente. A finales de 1995, tenía 194,000 personas aseguradas y en diciembre del 2003 esta cifra había incrementado a 514,126. El crecimiento de la aseguradora se debe en gran parte al éxito y a la expansión de las cooperativas, aunque COLUMNA ha empezado a mirar más allá del mercado cooperativo. En relación al número de personas aseguradas, COLUMNA es, sin duda, la mayor compañía de seguros en Guatemala. A diferencia de los aseguradores tradicionales que se concentran en el mercado urbano al ser más fácilmente accesible, COLUMNA es una organización al servicio de las poblaciones rurales que nunca han tenido cobertura de seguros. En 1995, la compañía generó unos ingresos netos de US\$598,000;<sup>8</sup> en diciembre del 2003 esta cifra había superado los US\$4 millones.

Parte del éxito de COLUMNA estriba en el enfoque previsor de los fundadores de la compañía, los cuales decidieron capitalizar los beneficios durante los primeros cinco años en vez de distribuir dividendos. Esta decisión no fue fácil de tomar. Hubo gran presión por parte de los accionistas para repartir los beneficios iniciales, fundamentalmente por dos razones. En primer lugar, algunas cooperativas fueron invitadas a invertir en este proyecto no sólo para satisfacer las necesidades de los miembros, pero también como una oportunidad comercial.

<sup>8</sup> Tasa de cambio US\$1 = Q. 6.02 al 31 diciembre 1995. Fuente: sitio web Banco de Guatemala, [www.sib.gob.gt](http://www.sib.gob.gt).

Estas cooperativas creían que el sector de los seguros generaba altos rendimientos y querían recibir su parte. En segundo lugar, los accionistas no eran expertos en operaciones de seguros y desconocían que las compañías de seguros requieren gran cantidad de capital para crecer. Estos factores mostraron claramente la necesidad de ofrecer información general y formación a los accionistas y directores durante la creación de la compañía.

Finalmente, los accionistas de COLUMNA decidieron, con acierto, seguir las recomendaciones del vicepresidente de AAC/MIS y del representante de SOCODEVI. De hecho, el primer acuerdo entre COLUMNA y SOCODEVI subrayaba la importancia de este aspecto. Después de los primeros cinco años, la mitad del excedente anual se ha retenido como capital y la otra mitad ha sido distribuída entre los accionistas. Como resultado, COLUMNA ha podido crecer sobre una sólida base financiera. El capital de COLUMNA aumentó de Q.4.4 millones en 1995 (US\$731,000) a Q.24.4 millones en 2003 (US\$3.0 millones).

#### *Mirando hacia el futuro*

En el año 2003, COLUMNA llevó a cabo un ejercicio de planificación estratégica, a través del cual identificó los siguientes aspectos como sus ventajas competitivas:

- Estructura de organización establecida a escala nacional.
- El pago de siniestros se realiza de una manera oportuna.
- Servicio personalizado.
- Productos asequibles para la mayoría de la población.
- Acceso y conocimiento de las necesidades de los clientes.
- Buena imagen de las cooperativas a nivel local como canales de distribución de compañías de seguros.

Para reforzar estos puntos fuertes, COLUMNA ha decidido mejorar o poner más énfasis en sus actividades de mercadeo y ventas, en el uso de la informática y en los recursos humanos. La más extensa estrategia de comercialización de COLUMNA se basará en una más amplia red de canales de distribución, incluyendo agentes y reforzando también su colaboración con las cooperativas. La compañía desea incrementar el número de cooperativas que utilizan un sistema automático para procesar los seguros con el fin de minimizar errores y de agilizar el pago de siniestros. Por último, COLUMNA quiere mejorar la satisfacción del cliente a través de una cultura de excelencia, formación profesional, evaluaciones de empleados y compensaciones apropiadas.

**Tabla 2.1 Aspectos Básicos de carácter Institucional**

| Temas                              | Observaciones  |
|------------------------------------|--|
| Estructura legal                   | Sociedad Anónima constituida en base a la Ley de Seguros 473 y al Código de Comercio |
| Estatus de su registro             | Constituida como Sociedad Anónima  |
| Estatus de su regulación           | Regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros de Guatemala                    |
| Inicio de operaciones corporativas | Noviembre 1994   |

| Temas  | Observaciones  |
|--|--|
| Inicio de operaciones en micro seguros                               | 1970   |
| Principal actividad comercial  | Todos los ramos de seguro excepto transporte marítimo y aviación. Esencia del negocio: vida – crédito y ahorro   |
| Mercado objetivo del negocio principal / seguros                     | Cooperativas y sus miembros, ONGs, pequeñas empresas y personas naturales  |
| Área geográfica de operación   | Todo el país, utilizando las cooperativas como canales de distribución   |
| Desarrollo, mercadeo o políticas de servicio con otras instituciones | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se busca la excelencia en el servicio al cliente</li> <li>• Convenios en materia de distribución con las cooperativas del sistema FENACOAC</li> </ul> |
| Proveedores de reaseguro   | Reaseguradores profesionales, con cualificaciones internacionales  |
| Tipo de reaseguro  | Contratos proporcionales para incendio y líneas aliadas.<br>Contratos no proporcionales para el resto de ramos   |

**Tabla 2.2 Aspectos Básicos carácter Institucional - Tendencias**

|  | 2003                   | 2002                   | 2001                   | 2000                   |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Activos Totales (US\$)                               | 5,593,384              | 4,639,670              | 4,042,373              | 3,434,637              |
| Ingresos por Primas (US\$)                           | 4,123,400              | 3,412,171              | 3,489,529              | 2,916,212              |
| Capital Total (US\$)                                 | 3,009,187              | 2,544,243              | 2,268,604              | 1,927,429              |
| Número total de personas aseguradas                  | 514,126                | 466,294                | 496,112                | 452,100                |
| Número total de pólizas en microseguros <sup>9</sup> | 117                    | 104                    | 94                     | 87                     |
| Número total de vidas aseguradas en microseguros     | 53,982                 | 50,614                 | 46,127                 | 26,591                 |
| Número de empleados en microseguros                  | 4                      | 3.5                    | 3                      | 3                      |
| Numero de pólizas / personal en micro seguros        | 2,699 vidas x empleado | 2,812 vidas x empleado | 2,563 vidas x empleado | 1,477 vidas x empleado |
| Costos de mercadeo y distribución (US\$)             | 70,068                 | 52,785                 | 39,117                 | 34,757                 |

## 2.2 Desarrollo de la Organización Corporativa

### *Estructura Organizacional*

Tal como se puede apreciar en el gráfico 1, la estructura organizativa está conformada por la gerencia general y bajo su delegación están las siguientes unidades:

1. **Gerencia Técnica de Daños.** Tiene la responsabilidad de realizar la suscripción y el trámite de reclamos de los seguros de automóviles, incendio, robo, fidelidad y accidentes, incluyendo todos los contratos de reaseguros relacionados con estas líneas de seguros.

<sup>9</sup> Estas cifras reflejan el número de sucursales de las cooperativas que tienen pólizas de grupo; cada sucursal tiene una póliza de grupo por separado.

2. **Gerencia Técnica de Vida.** Tiene la responsabilidad de realizar la suscripción y el trámite de reclamos de los seguros de vida, tanto individuales como colectivos, incluyendo así mismo, todos los contratos de reaseguros relacionados con estas líneas de seguros.
3. **Gerencia de Mercadeo y Distribución.** Tiene la responsabilidad de implementar todas las actividades promocionales y coordinar la distribución de los productos. También tiene a su cargo la capacitación del personal de las cooperativas que vende los seguros.
4. **Administración, Gestión Financiera y Apoyo.** La compañía cuenta con doce puestos relacionados con la gestión administrativa y financiera y de apoyo gerencial. Hace unos dos años, estos puestos estaban adscritos al departamento de administración y finanzas. Sin embargo, después de la renuncia de la persona encargada de este departamento, pasaron a depender directamente de la gerencia general.

#### *Herramientas de Administración*

Las herramientas utilizadas para la administración de la compañía son las siguientes:

- Presupuesto de operación.
- Estados financieros mensuales.
- Equipo informático. Cada puesto ejecutivo y operativo dispone de una computadora, con acceso a una red interna de correo electrónico. Además dispone de un sistema informático de administración de seguros (denominado OSIRIS), un sistema de soporte operativo para el producto de microseguros Plan de Vida Especial y otros sistemas de soporte para la administración general (contabilidad, cobros, gestión de inversiones).
- Reuniones semanales de la gerencia con sus ejecutivos.

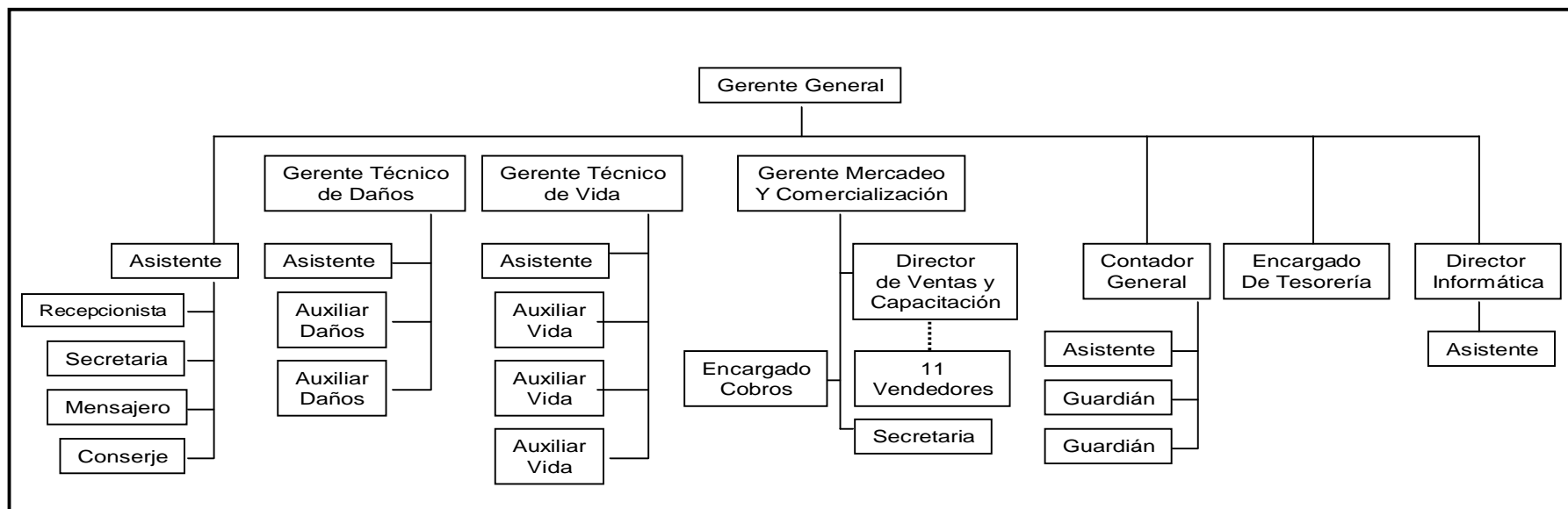
#### *Conocimientos y Experiencia*

El director general de COLUMNA, Roberto Quevedo, ha estado a cargo de la organización desde su fundación, ofreciendo una continuidad en el liderazgo. De hecho, anteriormente a la creación de COLUMNA, él fue responsable del Departamento de Seguros de FENACOAC.

Los gerentes y empleados de la compañía poseen conocimientos de seguros adecuados. La mayoría de ellos han trabajado para COLUMNA que la empresa inició sus operaciones, lo cual les ha permitido adquirir una amplia experiencia en el área de los seguros. En general, el personal de COLUMNA es muy estable y ha absorbido la filosofía de la empresa basada en el buen servicio y la solidaridad, lo que le hace actuar con un gran sentido de la responsabilidad

Gráfico 2.1

Organigrama  
COLUMNA, Compañía de Seguros S.A.



Los programas de formación de COLUMNA parecen adecuados. Los gerentes y ejecutivos de la empresa cuenta con diplomas universitarios y participan con regularidad en los cursos organizados por el Instituto de Estudios e Investigación en Seguros de América Central y Panamá (ISCAP). También participan en seminarios organizados por AAC/MIS. La baja rotación de personal en COLUMNA es una ventaja importante para la empresa ya que así puede retener y aumentar la experiencia de los empleados de manera continuada.

El aspecto más débil en materia de formación ha sido la extensión de conocimientos y experiencia a las cooperativas. El personal que distribuye los productos no ha tenido una formación apropiada en marketing, suscripción de pólizas y pago de siniestros. Aunque COLUMNA ha hecho un esfuerzo para formar a los empleados de las cooperativas, esta labor ha resultado difícil dado el gran número de agencias, su amplia distribución geográfica y la alta rotación de personal en algunas cooperativas (véase Cuadro 2.2). Como consecuencia, los empleados de las cooperativas no siempre han recibido la capacitación adecuada.

### **Cuadro 2.2 Los desafíos en materia de personal de las cooperativas**

#### **Los desafíos en materia de personal de las cooperativas**

La mayoría de los empleados de cooperativas de ahorro y crédito no poseen diplomas universitarios. Normalmente, los empleados son ascendidos desde otros puestos dentro de la misma empresa. Los gerentes de nivel medio – director de crédito, director de marketing y directores de las sucursales – son jóvenes individuos que empezaron a trabajar con la cooperativa en puestos de bajo nivel y han sido ascendidos a puestos de mayor responsabilidad.

La contratación y retención de personal cualificado constituye un gran desafío para las cooperativas. Estas ofrecen sueldos significativamente más bajos que el sector privado y tienen dificultad en atraer a suficiente personal capacitado. Los directores se resisten a aumentar el sueldo del personal cuando ellos mismos no están bien pagados. Algunos empleados han confesado tener que hacer otros trabajos fuera de la cooperativa para cubrir sus necesidades. Como consecuencia, existe una alta rotación de personal, sobre todo, de aquellos empleados que reciben formación en informática, en evaluación de préstamos y en otras áreas administrativas.

A menudo, las cooperativas de ahorro y crédito son consideradas como centros de formación para personal que luego se traslada al sector bancario en busca de trabajos con sueldos más altos.

*Adaptado de "Alemeyda and Branch", 1998*

### *Propiedad y Regulación*

Desde su creación por FENACOAC y 9 cooperativas miembros, COLUMNA ha pasado a ser propiedad de FENACOAC y 20 cooperativas miembros. La Federación controla la compañía de seguros, ya que posee la mayoría de las acciones, y ejerce un fuerte liderazgo. Las cooperativas que no se han convertido en propietarias de COLUMNA son generalmente organizaciones más pequeñas que no tienen los recursos financieros para realizar una inversión a largo plazo. Aunque estas cooperativas tienen derecho a recibir los mismos servicios que los accionistas de COLUMNA, dado su reducido tamaño son clientes menos interesantes para la aseguradora.

Cuando COLUMNA fue creada, la junta de administración provisional consistió en cuatro personas del movimiento cooperativo y el abogado involucrado en la constitución de la compañía de seguros. Después, se unieron cinco miembros más: tres directores nombrados por FENACOAC y dos directores nombrados por las cooperativas miembros. Durante la última década, ha habido pocos cambios en la junta, ya que se permite la re-elección de sus miembros. Es más, como las cooperativas están también representadas en la junta de administración de la Federación, algunas personas han pasado de ser representantes de las cooperativas a ser representantes de FENACOAC, o viceversa, sin cambiar los individuos que forman la junta de administración de la aseguradora.

### 2.3 Recursos

Las principales fuentes de recursos financieros de la compañía son los ingresos por primas de seguros, los ingresos financieros por las inversiones de las reservas técnicas propiedad de los asegurados y las reservas de capital. De acuerdo con los resultados financieros de los últimos años, 80% de los ingresos de la compañía provienen de las primas de seguros, 13% del rendimiento de las inversiones y 7% de otras fuentes (reaseguros y otros productos).

Con relación al desarrollo del microseguro, la compañía no ha recibido apoyo financiero de donantes, aunque sí ha tenido la asistencia técnica de organizaciones de cooperación internacional como SOCODEVI y la AAC/MIS. También se ha beneficiado, indirectamente, del apoyo prestado por donantes para fortalecer las cooperativas de ahorro y crédito en Guatemala (véase Cuadro 2.3).

#### Cuadro 2.3. Cooperativas de ahorro y crédito en Guatemala

##### Cooperativas de ahorro y crédito en Guatemala

Las cooperativas de ahorro y crédito son compañías cooperativas privadas que pertenecen a accionistas individuales y su capital proviene de fuentes locales. Los inversores hacen uso de su propio capital para fomentar su propio desarrollo económico a través del acceso a servicios financieros – ahorros, crédito, transferencias de fondos, cobro de cheques y contratación de seguros. En 1997, las 35 cooperativas afiliadas a la federación nacional guatemalteca tenían como propietarios a 151,000 personas de bajo y medio-bajo niveles de ingresos que habían acumulado US\$ 20.5 millones en capital compartido, US\$ 42.7 millones en ahorros y US\$53.1 millones en total activos. El capital y los ahorros fueron invertidos en una cartera de préstamos por valor de US\$53.1, el cual financió las actividades agrícolas y de microempresas, mejoras de viviendas y préstamos personales. La proporción de ahorradores por prestatarios era de 3 a 1 aproximadamente.

Las cooperativas de ahorro y crédito no se centran únicamente en la población pobre y tampoco definen su propósito como servir a los pobres. En Guatemala, estas cooperativas sirven a una amplia gama de hogares, desde familias con bajos ingresos, fundamentalmente la población indígena, hasta comunidades con ingresos medios. Su objetivo es tener una membresía diversificada y heterogénea en materia de ingresos y riqueza para poder construir una institución estable.

Las cooperativas afiliadas a FENACOAC están distribuidas por todo el país y sólo cuatro de ellas están situadas en la Ciudad de Guatemala. Desde 1993, las cooperativas más grandes han crecido con



la apertura de sucursales en poblaciones vecinas y capitales de provincias. Diez de las más importantes están operando en 40 sucursales. Setenta y siete por ciento de los préstamos se concede en poblaciones rurales y ciudades secundarias.

A través de un proyecto de fortalecimiento del cooperativismo financiado por USAID, el WOCCU trabajó con FENACOAC y sus cooperativas miembros de 1987 a 1994. A través de este proyecto se ofreció asistencia técnica en la movilización de ahorros, gestión financiera y evaluación de crédito a un grupo selecto de cooperativas de ahorro y crédito. Se desarrollaron nuevas políticas y estándares de operación para mejorar los servicios financieros y procedimientos de gestión, seguidos de programas agresivos de marketing para atraer a nuevos miembros.

A medida que las cooperativas de ahorro y crédito de Guatemala empezaron a movilizar más ahorros, ganaron en fuerza financiera y su relación con la federación cambió. Como las cooperativas ya no se dirigían a la federación en búsqueda de fondos, la federación empezó a tratar con ellas para venderles servicios de depósitos financieros para su inversión de fondos en efectivo, ofreciendo tasas competitivas con relación a las tasas que los bancos ofrecen por los mismos servicios. La federación se convirtió en una casa central de liquidación para servicios que las cooperativas de ahorro y crédito no podían ofrecer individualmente. Las cooperativas miembros se convirtieron en un “sistema” vinculado entre sí a través de servicios y beneficios económicos para sus componentes. Las 35 cooperativas de ahorro y crédito afiliadas a FENACOAC constituyen aproximadamente el 88% del activo total de todas las cooperativas de ahorro y crédito de Guatemala.

*Adaptado de “Alemeyda y Branch”, 1998*

## 2.4 Relaciones Externas

Durante los últimos diez años, COLUMNA se ha beneficiado de la asistencia técnica ofrecida por SOCODEVI y AAC/MIS (véase Cuadro 2.4), la cual ha sido un aspecto clave para el desarrollo de la compañía. Con el fin de evitar doble trabajo y aumentar eficiencia, SOCODEVI y AAC/MIS decidieron colaborar juntas en vez de tener dos programas distintos de asistencia técnica. Gracias a la intervención de expertos asesores y de proyectos ofrecidos por SOCODEVI, AAC/MIS y sus compañías de seguros miembros, COLUMNA ha recibido asistencia en las áreas siguientes:

- Desarrollo de planes estratégicos
- Diseño, desarrollo y evaluación de productos, políticas y tarifas de primas
- Varios programas de formación profesional para directores, gerentes y ejecutivos.

La relación con las cooperativas de ahorro y crédito afiliadas a FENACOAC también ha sido un factor clave en el crecimiento de la empresa. Tal y como se describe en la Sección 4.2, COLUMNA depende de estas cooperativas para la distribución de sus pólizas. Es más, el éxito de COLUMNA puede atribuirse, en gran parte, al éxito de las cooperativas de ahorro y crédito.

## Cuadro 2.4. AAC/MIS

### AAC/MIS

La Asociación de Cooperativas y Mutuales de Seguros de las Américas (AAC/MIS) es una asociación de más de 35 compañías de seguros de base popular de América del Norte, América Central, América del Sur y el Caribe. Los miembros de la AAC/MIS comparten ideas y experiencia con el fin de ofrecer una cobertura de seguros más moderna y competitiva. La AAC/MIS ofrece asistencia técnica y oportunidades de aprendizaje a compañías de seguros miembros de reciente creación y basadas en los principios de ayuda mutua, democracia en la propiedad y en la regulación de la organización y distribución equitativa de pérdidas y ganancias. La asociación responde a solicitudes de cooperativas, cooperativas de ahorro y crédito y asociaciones de todo el hemisferio que piden ayuda para la formación de su propia agencia, compañía o departamento de seguros. La AAC/MIS concentra sus esfuerzos de desarrollo internacional en el trabajo con sus miembros para servir a poblaciones que en ese momento no tienen acceso a seguros. A menudo se ha dicho que las personas con más necesidad de seguros son aquellas que menos se los pueden permitir. Como las compañías de seguros de base popular están creadas por cooperativas de ahorro y crédito, otro tipo de cooperativas, sindicatos de trabajo y agrupaciones de agricultores, los miembros de la AAC/MIS en países en vías de desarrollo constituyen una forma sostenible y muy efectiva de desarrollar productos apropiados para reducir los riesgos personales y comerciales de poblaciones con bajos ingresos.

Para llevar a cabo esta tarea, la asociación utiliza sus propios fondos junto con fondos provenientes de empresas patrocinadoras, gobiernos y agencias privadas de ayuda internacional. Muchos miembros consideran que esta actividad es una experiencia muy valiosa para su personal. Recientemente, la asociación y sus miembros han trabajado en más de 20 países y han jugado un papel esencial en la expansión de ocho aseguradoras en América del Sur, América Central y el Caribe.

## 2.5 Productos de Administración del Riesgo

COLUMNA ofrece una gama de productos de seguros de vida y de daños generales a través de las cooperativas de ahorro y crédito guatemaltecas, a través de las cuales los miembros también tienen acceso a cuentas de ahorros y préstamos. Esta combinación de ahorros, préstamos y seguros ofrece a los miembros de estas cooperativas un amplio menú de productos financieros que les ayudan a gestionar riesgos y situaciones económicas difíciles. Quizá la única opción que falta en este menú sea el seguro médico.

## 2.6 Distribución de Utilidades

Cuando COLUMNA fue fundada, la junta de administración decidió capitalizar todos los excedentes que se generarían durante los primeros cinco años. Desde 1999, los excedentes netos se han distribuido de la siguiente forma: un 50% son adicionados al capital de los accionistas y el otro 50% son retirados por los accionistas. Esta política ha ayudado a fortalecer la empresa y a producir ahora un rendimiento para sus propietarios cooperativos.

## 2.7 Inversión de Reservas

La política de inversión de reservas debe seguir las directrices establecidas por los reguladores de seguros de Guatemala, las cuales son bastantes complicadas. COLUMNA ha cumplido siempre con las normas estipuladas en materia de inversión de reservas – siendo este aspecto de especial importancia para los auditores externos. En general, las ganancias por inversiones provienen del rendimiento obtenido de instrumentos de inversión gubernamentales.

## 2.8 Reaseguro

COLUMNA ha contado prácticamente desde su inicio, con el apoyo de la Federación Internacional de Cooperativas y Mutuales de Seguros (ICMIF) para obtener el reaseguro. Juntos, han intentado conseguir un equilibrio entre la capacidad de retención de riesgos por parte del asegurador en relación a sus niveles de capital y las primas más bajas en reaseguros. El reaseguro cubre toda la cartera, incluyendo el producto de microseguro.

Antes de iniciar el último trimestre del año, COLUMNA recopila toda la información estadística relacionada con sus carteras de pólizas, sus cúmulos de riesgos y su siniestralidad para preparar –con el apoyo de la ICMIF– un programa de reaseguro para el año siguiente.

### 3. El Mercado Objetivo

**Tabla 3.1 Información sobre los Clientes**

| <b>Temas</b>  | <b>Observaciones</b>  |
|---|---|
| Mercado objetivo (grupos y clientes individuales)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperativas de Ahorro y Crédito</li> <li>• ONGs</li> <li>• Otras cooperativas</li> <li>• Organizaciones populares (iglesias, microempresarios)</li> </ul>   |
| Exclusiones de grupos específicos                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno en particular</li> </ul>   |
| Situación económica general de los clientes           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio-Bajo</li> </ul>  |
| Principales ocupaciones profesionales de los clientes | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comerciantes</li> <li>• Amas de Casa</li> <li>• Empleados</li> <li>• Empresarios</li> <li>• Agricultores</li> </ul>  |
| % de los clientes trabajando en la economía informal  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aproximadamente 15 por ciento</li> </ul>   |
| Características sociales de los clientes              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios Primarios: Nivel Medio</li> <li>• Estudios Secundarios: Nivel Bajo</li> </ul>   |
| Características geográficas                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zona Rural: 90 por ciento</li> <li>• Zona Urbana: 10 por ciento</li> </ul>   |
| Naturaleza de la membresía                            | La membresía está conformada por 35 cooperativas y por aproximadamente 500,000 personas aseguradas  |
| Métodos de reclutamiento de los clientes              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospectaciones con base en los listados de asociados de las cooperativas</li> <li>• Prospectaciones en los locales de las cooperativas, cuando los clientes acuden a gestionar un préstamo, retiro o ahorro</li> <li>• Prospectaciones en las asambleas o actividades que las cooperativas organizan para sus socios</li> </ul> |

#### 3.1 Características

Un noventa por ciento de los clientes de COLUMNA provienen de las cooperativas de ahorro y crédito afiliadas a FENACOAC. El porcentaje restante son clientes ligados a organizaciones de tipo solidario y público en general.

De acuerdo con una encuesta llevada a cabo a mediados del año 2003, los clientes de COLUMNA presentan las siguientes características:

- Sexo: el 63% son hombres
- Edad: el 53% se encuentran entre los 30 y 44 años, un 27% entre los 45 y 59 años. Clientes con menos de 30 años representan el 15%, y clientes mayores de 60 años constituyen el 5% restante. Este porcentaje bajo de personas mayores de 60 años es un factor importante que ha ayudado a mantener un bajo nivel de siniestralidad.
- Ocupación: un 32% son comerciantes, un 16% son amas de casa, un 15% son empleados asalariados, un 8% son empresarios, un 6% son agricultores, un 2% son artesanos, y el 2% restante tienen otras ocupaciones.
- Ingresos: nivel medio-bajo.

Los resultados de una encuesta realizada por AAC/MIS a mediados de los 90 en Guatemala determinaron que las cooperativas de ahorro y crédito estaban atrayendo a miembros del segmento bajo de riqueza del pequeño – y mediano – empresario, pero no a los más pobres. Por ejemplo, los encuestadores entrevistaron a varios reclamantes y encontraron que un tercio de los beneficiarios operaban microempresas de tipo familiar o eran amas de casa con recursos modestos. Estos son algunos ejemplos de beneficiarios: co-propietario de una vaca, una vendedora de piedra caliza, un sastre, varias costureras y un vendedor de pimientos rellenos.<sup>10</sup>

### 3.2 Vulnerabilidades

De acuerdo con la información obtenida a través del análisis de grupos de clientes, los miembros de cooperativas de ahorro y crédito están preocupados fundamentalmente por riesgos de enfermedad, accidente y el fallecimiento del padre de la familia. Así mismo, consideraron preocupante el aumento de la delincuencia, el cual genera mayores riesgos de robo, asalto y asesinato. En cuanto a los riesgos a la vivienda, los clientes los consideran bajos por lo que les dan poca importancia.

La mayor preocupación en cuanto a los riesgos son las enfermedades y los accidentes. Las maneras de abordar estos riesgos son a través del automedicamento, la medicina natural y en casos de enfermedad más crítica o de accidente, la visita a algún centro médico o a un hospital.

Con respecto al riesgo de muerte, la estrategia común considerada por los clientes, es disponer de un seguro de gastos funerarios a través de la cooperativa de la que son miembros.

### 3.3 Relaciones entre Riesgos y Servicios

COLUMNA, a través de su oferta de productos, satisface en gran medida las necesidades sobre los riesgos que tienen sus clientes. La principal excepción es la cobertura de los riesgos relacionados con la salud. Actualmente, COLUMNA no ofrece productos de seguro médico pero espera poder hacerlo en un futuro.

---

<sup>10</sup> ACC/MIS, “Impacto de programas de seguros de grupo en Colombia, Bolivia y Guatemala”. Sin fecha.

### **3.4 Familiaridad con los Seguros**

La familiaridad de los clientes con los seguros antes de adquirirlos es baja. Normalmente, los clientes adquieren conocimientos en seguros cuando se asocian a una cooperativa, la cual les informa de la existencia de un seguro de vida sobre sus ahorros y aportaciones. También, al momento de solicitar un préstamo se les informa que, en caso de fallecer, el saldo sobre el préstamo será pagado por un seguro.

No obstante, muchos de ellos con el tiempo se olvidan de que tienen un seguro y de los beneficios que el mismo les ofrece. En este sentido, algunos de ellos consideran que debería haber una mayor comunicación y difusión de los seguros ofrecidos por la cooperativa.

## 4. El Producto

COLUMNA ofrece tres productos que podrían ser considerados como microseguros: crédito vida, ahorros vida y el Plan de Vida Especial.

Las dos primeras pólizas de grupo, ofrecidas de forma compulsiva, constituyen los pilares del movimiento de las cooperativas de ahorro y crédito. El origen del crédito vida o protección de préstamos se remonta a los inicios del movimiento internacional de cooperativas de ahorro y crédito, según el cual “la deuda muere con el deudor”. La protección de ahorros surgió poco después con el fin de ofrecer cobertura de por vida a personas que no tenían préstamos pendientes, y como una estrategia para atraer depósitos e incrementar los saldos de los ahorros.

En el caso de COLUMNA, para la protección de ahorros, las cooperativas pagan las primas a la compañía aseguradora cada mes basándose en el promedio de saldos pendientes en las cuentas de ahorros y contribuciones para personas que tienen derecho a ahorros vida – sólo se consideran elegibles los ahorros y contribuciones que fueron depositados antes de que un miembro cumple los 64 años de edad. Puesto que la cooperativa hace el pago de la prima, los clientes perciben esto como un beneficio gratuito para miembros. La prima real es de 0.71 por Q.1,000 por año y los miembros están aceptando de manera implícita una tasa de interés más baja sobre sus ahorros a cambio de este beneficio.

Para la protección de ahorros, a finales de cada mes las cooperativas crean un informe de la cartera de saldos de préstamos y aplican el 0.71 por Q.1,000 para determinar la prima de protección de préstamos para el mes siguiente. El informe y la prima son enviados a COLUMNA. Los gastos de la protección del préstamo corren a cargo del prestatario y están incluidos en los pagos del préstamo. La cooperativa establece sus propios procedimientos para la concesión de préstamos, pero para beneficiarse del seguro COLUMNA exige que el miembro de la cooperativa tenga menos de 69 años y la máxima cobertura por persona es de Q.50,000 (US\$6,000).

Estos dos productos son obligatorios para los miembros de las cooperativas y representan aproximadamente el 65% del volumen de primas de la compañía aseguradora. La cooperativa recibe los beneficios del seguro de préstamos mientras que el beneficiario del miembro de la cooperativa recibe directamente los beneficios del seguro de depósitos.

El tercer producto, Plan de Vida Especial, concede un beneficio en caso de fallecimiento o invalidez de la persona asegurada. Este producto, que actualmente cubre a 54,000 miembros, genera aproximadamente el 13% de las primas de la compañía y constituye la parte central de esta sección.

**Tabla 4.1 Descripción del Producto: Plan de Vida Especial**

|                                     | <b>Políticas y características del producto</b>   |
|-------------------------------------|---|
| Tipo de microseguro                 | Seguro de Vida  |
| Producto individual o grupal        | Grupal  |
| Período (duración)                  | Renovación anual  |
| Requerimientos de elegibilidad      | Tener menos de 64 años al ingreso   |
| Requerimientos de renovación        | Tener menos de 69 años (aunque la edad se va a extender a los 74)   |
| Tasa de caducidad                   | 26%   |
| Obligatorio o voluntario            | Un 75% de las cooperativas lo tienen como seguro obligatorio  |
| Cobertura (beneficios) del producto | Muerte natural, muerte accidental y muerte accidental especial.   |
| Exclusiones claves                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suicidio, si ocurre durante los dos primeros años</li> <li>• Muerte por SIDA<sup>11</sup></li> <li>• Muerte natural, si ocurre durante los primeros 180 días</li> <li>• Muerte o incapacidad, si ocurren durante la realización de actividades ilegales</li> </ul> |
| Precio – primas                     | Q.63.39 por suma asegurada de Q.10,000 por año  |
| Precio – co-pagos y deducibles      | No hay  |

#### 4.1 Socios Comerciales

COLUMNA cuenta con tres categorías de socios comerciales. En primer lugar, se encuentran las cooperativas de ahorro y crédito que distribuyen los productos de la compañía aseguradora y son las propietarias de la misma, tal y como se describe en el Cuadro 4.1. En segundo lugar, existe un grupo de miembros de FENACOAC que no tienen acciones en COLUMNA pero también distribuyen sus productos. En la práctica, hay muy poca diferencia entre la primera y la segunda categoría. La tercera está constituida por otras organizaciones, tales como cooperativas y ONGs, que no son miembros de FENACOAC pero actúan como agentes de distribución para COLUMNA, aunque actualmente no venden el producto Plan de Vida Especial.

El negocio fundamental de las organizaciones miembros de FENACOAC es la provisión de servicios financieros, tales como ahorros, préstamos y remesas familiares. Algunas cooperativas han diversificado sus actividades y gestionan supermercados, hoteles y centros de recreo.

Muchas cooperativas en Guatemala desaparecieron en la década de los 80 como consecuencia de la guerra civil, persecución política y simplemente por mala gestión. Al estar asociadas con tendencias políticas socialistas o populistas, no recibieron ningún apoyo político de los

<sup>11</sup> Esta exclusión dejará de ser válida en el año 2005, tal y como se explica en la Sección 6.2.



gobiernos militares y de derechas de Guatemala. Sin embargo, la mayoría de las cooperativas de ahorro y crédito afiliadas a FENACOAC, organizadas en un bloque geográfico común, consiguieron sobrevivir y, en general, poseen una buena imagen dentro de sus comunidades.

Para las cooperativas de ahorro y crédito, los ingresos generados por las actividades de seguros son muy pequeños, bien por debajo del 5% de las ganancias brutas. No obstante, la relación con COLUMNA les ofrece tres beneficios. Primeramente, su riesgo de crédito disminuye ya que no tienen que intentar recuperar los préstamos que quedan sin pagar debido al fallecimiento del prestatario. En segundo lugar, el seguro es un servicio adicional que pueden ofrecer a sus miembros generando ingresos basados en cuotas (y menos arriesgado que los ingresos procedentes de préstamos). Por último, las cooperativas de ahorro y crédito también pueden obtener un seguro de fidelidad para ellas y para sus empleados a buenos precios a través de COLUMNA para protegerse contra fraude, robo o daños.

#### **Cuadro 4.1. Cooperativa Unión Progresista Amatitlaneca (UPA)**

##### **Cooperativa Unión Progresista Amatitlaneca (UPA)**

La cooperativa UPA fue fundada por 31 miembros en 1965 con un capital total de US\$126 con el objetivo de satisfacer las necesidades de crédito de pequeños agricultores. En 1975, UPA abrió un supermercado como servicio adicional para sus miembros y el público en general. En 1998, UPA tenía más de 18,000 miembros y su activo excedía los US\$ 13 millones. Esta cooperativa ofrecía préstamos para vivienda, comercios, microempresas, personales y para agricultores, siendo el promedio del préstamo de US\$ 1,500.

Los préstamos de UPA están asegurados por COLUMNA. El cliente paga una cuota de servicio por adelantado para cubrir la prima del seguro. Cada prestatario recibe información sobre el seguro y acepta la cuota de servicio como una condición del préstamo.

Además, UPA ofrece seguros a los miembros que ahorran en la cooperativa de ahorro y crédito. En caso de fallecimiento o invalidez total, UPA dobla los ahorros del miembro. El seguro ayuda a promover los ahorros de los miembros, permite a UPA competir con otras instituciones financieras y ofrece un valioso servicio a sus miembros.

UPA también ofrece un seguro funerario voluntario.

*Adaptado de AAC/MIS: "Asegurando los Préstamos de Microempresas" (Sin fecha).*

## **4.2 Canales de Distribución**

Los canales de distribución utilizados por COLUMNA para promover el microseguro Plan de Vida Especial son básicamente las 25 cooperativas afiliadas a FENACOAC, tal y como se muestra en el Gráfico 2. Además, para sus otros productos, la compañía aseguradora tiene convenios de promoción y distribución con otras organizaciones populares, tales como ONGs, y realiza un número limitado de ventas directas. En conjunto, COLUMNA cuenta con

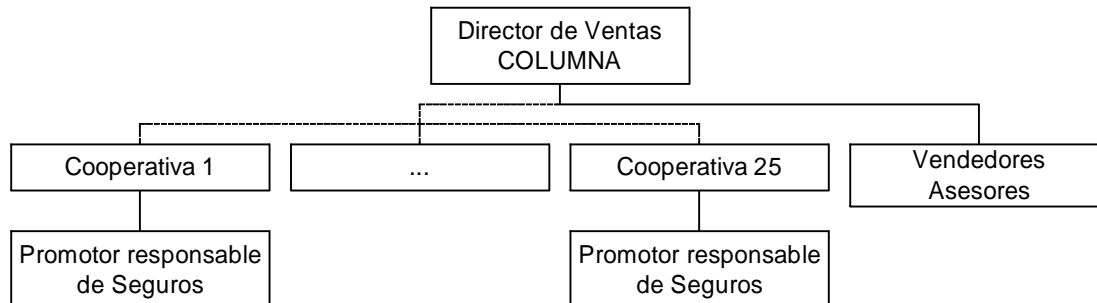
35 organizaciones socias que poseen un total de 117 sucursales (ya que algunas cooperativas tienen oficinas en distintas ciudades).

La efectividad de estos canales depende de la actitud del gerente de la cooperativa con respecto a los seguros. En tres-cuartos de las cooperativas, la compra del Plan de Vida Especial es obligatoria cuando un individuo quiere hacerse miembro de la cooperativa o solicita un préstamo. Esta práctica fue introducida recientemente con el fin de agilizar el papeleo e incrementar el volumen de ventas, sin embargo no se aplica en el momento de renovar las pólizas. Como consecuencia, la tasa de renovación del Plan de Vida Especial es del 74%. Se estima que la compra voluntaria sólo representa del 10 al 20 por ciento del número total de pólizas.

Para apoyar a las cooperativas y a otros distribuidores, COLUMNA cuenta con un grupo de 11 vendedores, los cuales son responsables de la formación del personal de las cooperativas encargado de promover los seguros. A su vez, estos promotores ayudan a sus compañeros de las cooperativas. Los agentes de ventas de COLUMNA también se dedican a la venta de otros planes de seguros, tales como automóvil, incendio y vida individual.

#### Gráfico 4.1.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN - COLUMNA



En general, los clientes potenciales son prospectados cuando llegan a la cooperativa para solicitar su ingreso como asociado o a gestionar un préstamo. El empleado encargado de atender al cliente, le ofrecerá información sobre el Plan de Vida Especial, sus beneficios, el monto de la prima y las distintas opciones de pago.

En aquellas cooperativas donde el seguro no es obligatorio, se aborda al cliente mientras está en la fila de una caja o en espera de algún trámite. De esta manera, también se logra interesar a otros asociados que se encuentran también en la fila. En general, se consiguen resultados positivos en una de cada cinco prospectaciones.

Algunas cooperativas también organizan sorteos de electrodomésticos entre aquellas personas que adquieran o renueven el seguro. Los resultados de este tipo de promociones son bastante positivos; durante las épocas en las cuales se realiza este tipo de promociones, la suscripción o renovación de pólizas de seguros aumenta entre un 30% y un 50%.

Para inscribir a alguien en el programa de seguros, en primer lugar la cooperativa debe rellenar un Formulario para Solicitud de Seguro (uno por persona), en el cual se brinda información general sobre el seguro contratado. A continuación, el solicitante debe declarar su número de identificación, fecha de nacimiento, beneficiarios designados y dirección, y presentar una fotocopia de su documento de identidad. Deberá además realizar el pago de la prima o autorizar a la cooperativa la deducción de ésta de su cuenta de ahorros o del préstamo. Los documentos y la primas son entregados a COLUMNA cada mes para su gestión y luego la aseguradora envía el certificado de seguro al miembro directamente.

Cuando el tomador del seguro paga la prima a la cooperativa, ésta emite un recibo oficial de COLUMNA. Si la cooperativa o cualquier de sus promotores recibe la prima y no la hace llegar a la compañía aseguradora, el cliente no está asegurado con COLUMNA. Aunque los auditores internos de COLUMNA visitan cada cooperativa al menos una vez al año para asegurarse que la documentación y los fondos han sido gestionados adecuadamente, tal fraude saldría a la luz en caso de recibir una reclamación.

### 4.3 Beneficios

El principal beneficio del Plan de Vida Especial es el pago de gastos funerarios, con una suma asegurada entre Q.10,000 y 50,000, a pagar en caso de fallecimiento. Además, la póliza ofrece los siguientes beneficios adicionales:

- Muerte accidental: si la muerte es a causa de accidente, la suma asegurada que se paga se duplica.
- Muerte accidental especial: si la muerte es a causa de un accidente especial - por ejemplo, viajando como pasajero de un vehículo público, en un ascensor o por incendio en un lugar público - la suma asegurada que se paga se triplica.
- Invalidez total y permanente: en caso de invalidez total y permanente por accidente, el asegurado recibe la suma asegurada.
- Pérdida de miembros: la indemnización por pérdida de miembros producto de accidente es pagada de acuerdo con los siguientes varemos:
  - El 100% de la suma asegurada, por la pérdida de ambas manos, de ambos pies, o de la vista de ambos ojos, de una mano y un pie; o de una mano o un pie conjuntamente con la vista de un ojo.
  - El 50% de la suma asegurada por la pérdida de una mano o de un pie.
  - El 33.3% de la suma asegurada por la pérdida de la vista de un ojo.
  - El 25% de la suma asegurada por la pérdida del dedo pulgar y cualquier dedo de una misma mano.

El Plan de Vida Especial fue creado cuando COLUMNA fue fundada. Desde entonces, el cambio principal ha consistido en ofrecer una gama más amplia de opciones en materia de beneficios. En su inicio, la suma asegurada era sólo de Q.10,000; actualmente hay cinco planes diferentes tal y como se describe en el cuadro siguiente. Un noventa por ciento de las pólizas corresponden al Plan A.

**Tabla 4.2 Plan de Vida Especial: Sumas Aseguradas y Restricciones de la Póliza según Edad**

|   | <b>Plan A</b>  | <b>Plan B</b>  | <b>Plan C</b>  | <b>Plan D</b>  | <i>Plan E</i>  |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Suma Asegurada →  | Q. 10,000      | Q. 20,000      | Q. 30,000      | Q. 40,000      | Q. 50,000      |
| <b><i>Restricción de suma asegurada según edad para cobertura inicial</i></b> |                |                |                |                |                |
| Edad  |                |                |                |                |                |
| De 18 a 44 años   | <i>ninguna</i> | <i>ninguna</i> | <i>ninguna</i> | <i>ninguna</i> | <i>ninguna</i> |
| De 45 a 49 años   | <i>ninguna</i> | <i>ninguna</i> | <i>ninguna</i> | <i>ninguna</i> | excluido       |
| De 50 a 54 años   | <i>ninguna</i> | <i>ninguna</i> | <i>ninguna</i> | excluido       | excluido       |
| De 55 a 59 años   | <i>ninguna</i> | <i>ninguna</i> | excluido       | excluido       | excluido       |
| De 60 a 64 años   | <i>ninguna</i> | excluido       | excluido       | excluido       | excluido       |

Las edades mostradas en el cuadro anterior corresponden a la edad del miembro cuando se inicia la póliza de seguros y no se aplica en la renovación de la misma. La edad máxima para tener cobertura es 69 años, pero si un miembro adquirió la póliza antes de cumplir los 45 años, entonces el seguro seguirá siendo válido incluso después de llegar a los 69 años, aunque el beneficio se reduce al 25% de la suma asegurada. En el año 2003, la compañía aseguradora llevó a cabo una revisión actuarial del producto y como resultado la cobertura de seguros será extendida a los 74 años de edad siempre y cuando el miembro tenga 64 años o menos en el momento de adquirir la póliza.

Con el objetivo de satisfacer las necesidades especiales de los niños, COLUMNA ha creado recientemente un seguro de accidentes para escolares. Este es un producto separado del Plan de Vida Especial y se ha empezado a promover más ampliamente este año en las cooperativas y en los centros educativos aledaños.

En relación con los esfuerzos para atender las necesidades de las mujeres, se ha permitido que los cónyuges de los asociados puedan adquirir también el Plan de Vida Especial sin necesidad de asociarse a la cooperativa. No obstante, la suscripción de cónyuges al seguro ha sido muy baja. Se considera que quizás haya faltado una mayor gestión de promoción y mercadeo para promover el seguro entre los cónyuges.

#### **4.4 Cálculo de las Primas**

La prima del Plan de Vida Especial fue calculada de acuerdo a un estudio actuarial realizado cuando la compañía creó el producto en 1995. El estudio actuarial estableció una prima pura anual de 5.12 por millar para todos los beneficios incluidos en el plan.

Conforme a la nota técnica del estudio actuarial, a la prima pura anterior se le adicionó un recargo fijo de 0.42 por millar para gastos de administración y un recargo del 12% para gastos de adquisición. Una vez aplicados estos recargos, la Prima Comercial Anual por millar fue de 6.30. Estas cifras son las mismas para seguros voluntarios y obligatorios.

Las comisiones pagadas son las siguientes:

- Comisión a la cooperativa: 10%.
- Comisión de cobranza: 2%.
- Bono en función del cumplimiento de metas anuales: 1% para la cooperativa y 1% para el gerente de la cooperativa.

Durante los últimos cuatro años, el promedio de ganancias obtenidas por el Plan de Vida Especial, sin considerar el rendimiento de las inversiones, ha sido de un 26% de las primas netas suscritas. El cuadro siguiente muestra los resultados del Plan de Vida Especial durante el período del 2000 al 2003. Las cifras de primas y siniestros son reales, mientras que los datos de gastos de adquisición, gastos de administración y costo de reaseguro corresponden a estimaciones.

**Tabla 4.3 Resultados del Plan Vida Especial, 2000-2003 (Cifras en Quetzales)**

|                           | Año 2003  | Año 2002  | Año 2001  | Año 2000  |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Primas Netas Suscritas    | 4,053,939 | 3,054,010 | 2,263,182 | 2,010,946 |
| Siniestros                | 1,574,167 | 1,198,333 | 1,177,500 | 505,000   |
| Gastos de Adquisición     | 567,551   | 427,561   | 316,845   | 281,532   |
| Gastos de Administración  | 695,650   | 524,063   | 388,358   | 345,075   |
| Costo de Reaseguro        | 148,773   | 112,077   | 83,055    | 73,798    |
| Utilidad Técnica          | 1,067,799 | 791,975   | 297,423   | 805,540   |
|                           |           |           |           |           |
| % Siniestros / Primas     | 39        | 39        | 52        | 25        |
| % Gastos Totales / Primas | 35        | 35        | 35        | 35        |
| % Utilidad Total / Primas | 26        | 26        | 13        | 40        |
| Total                     | 100%      | 100%      | 100%      | 100%      |

## 4.5 Recaudación de Primas

La prima del plan es pagada anualmente y el pago se efectúa a través de alguna de las siguientes tres opciones:

- Pago en efectivo en las cajas de la cooperativa.
- Pago en efectivo junto al aporte inicial que realiza el asociado, al afiliarse a la cooperativa. Este es el caso de los planes que son vendidos de modo obligatorio cuando un asociado ingresa a una cooperativa.
- Pago a través de la amortización de un préstamo. Este es el caso de los planes que son vendidos de modo obligatorio cuando el asociado de la cooperativa solicita un préstamo.

Para la renovación de pólizas, el proceso de recaudación comprende los siguientes pasos:

1. A través del sistema de cómputo que da el soporte operativo al plan, COLUMNA mensualmente genera los avisos de renovación de aquellas pólizas que vencerían en el siguiente mes, las cuales son remitidas a las cooperativas respectivas.
2. Las cooperativas informan al asociado del vencimiento del seguro y gestionan el pago de la prima de renovación.

3. La cooperativa prepara un reporte mensual en el que se detallan las pólizas renovadas, las primas depositadas y las pólizas que no fueron renovadas.

Los problemas más comunes de recaudación están relacionados con las pólizas que fueron vendidas obligatoriamente como parte de la solicitud de un préstamo, y cuya prima fue recaudada a través del monto del préstamo. Al vencimiento del préstamo, el seguro también vence y en algunos casos resulta difícil conseguir que el asociado renueve de la póliza. COLUMNA está considerando una posible solución a este problema: solicitar al asociado antes de que realice el pago de la última cuota del préstamo que autorice la deducción de la prima del seguro de su cuenta de ahorros.

## 4.6 Administración de Reclamos

### *Tramitación de Reclamos*

El proceso de tramitación de reclamos está resumido en el Gráfico 3. Para una muerte natural, el reclamante debe presentar el certificado de defunción, certificado de nacimiento y documento de identidad del fallecido. El reclamante también debe presentar su propio documento de identidad para probar que es el beneficiario. En el caso de muerte por accidente, el reclamante debe además presentar un certificado del médico forense y el informe policial sobre el accidente. Reclamos por invalidez necesitan un certificado médico. En materia de requisitos para reclamos, COLUMNA no hace ninguna excepción especial para adaptarse a las características particulares del mercado de microseguros (véase también Anexo 2)

Uno de los aspectos más innovativos de COLUMNA en materia de tramitación de reclamos es el pago parcial a beneficiarios por parte de las cooperativas cuando aquéllos han presentado la documentación inicial, lo que les ayuda a hacer frente a los gastos más inmediatos hasta que la compañía aseguradora realice el pago total del reclamo. Sin embargo, las cooperativas sólo pagan un anticipo si están seguras de que COLUMNA les pagará a ellas. Con el fin de comprobar que la persona está asegurada apropiadamente, normalmente la cooperativa llama a COLUMNA solicitando una verificación.

Tanto la cooperativa como la aseguradora están involucradas en la suscripción de reclamos de alguna manera. La cooperativa hace una comprobación inicial de la documentación para asegurarse que el reclamante ha presentado la información necesaria y ésta es correcta. La compañía aseguradora realiza una segunda verificación, y quizás más detallada, de la documentación. Se estima que un 5% de los reclamos son rechazados por el departamento de reclamos de COLUMNA; no está claro qué otro número de reclamos no llegan a ser presentados porque la cooperativa identifica algún tipo de problema.

Las razones principales para el rechazo de pago de siniestros son las siguientes:

- Muerte causada por un acto delictivo excluido en la póliza de seguros.
- Falta de pago de la renovación de la póliza.
- Edad fuera del límite establecido.
- La muerte ocurre durante los 180 días de período de carencia establecido.

**Tabla 4.4 Proceso de Reclamos**

| Cliente / Beneficiario                                 | Cooperativa  | COLUMNA  |
|--|--|--|
| Informa a la cooperativa del siniestro. →              | Se le informa al cliente de los requisitos y documentos que debe presentar. Se le informa que con la presentación del Certificado de Defunción, la cooperativa procedería de manera inmediata a realizar un anticipo del 50% del beneficio por muerte natural.<br>↙  |  |
| Completa requisitos y los presenta a la cooperativa. → | La cooperativa verifica que los requisitos están completos. De ser así los remite a COLUMNA. En el caso de que el beneficiario solicite el anticipo, la cooperativa realiza el pago, solicita la firma del finiquito por la suma adelantada y lo archiva temporalmente hasta el momento en que el reclamo sea concluído<br>↘ |  |
|  |  | Revisa el siniestro y genera el cheque de pago del reclamo. Envía el cheque a la cooperativa.<br>↙ |
|  | Notifica al cliente que el cheque del reclamo está listo para ser recogido.<br>↙   |  |
| Firma el finiquito final y recoge el cheque.           | Remite el finiquito firmado por el cliente a la compañía aseguradora.  | Archiva el finiquito en el expediente del reclamo.   |

*Razones comunes de retraso*

Como promedio, las cooperativas tardan 20 días en procesar la documentación y remitirla a COLUMNA, la cual tarda aproximadamente un mes en pagar el reclamo. Aunque estos períodos de tiempo son mayores de lo que COLUMNA desearía – la aseguradora quiere pagar el reclamo a los cinco días de haber recibido la documentación necesaria – éstos representan una gran mejoría en comparación con los cuatro meses que se necesitaban para realizar el pago de un reclamo en el pasado. Estos retrasos están parcialmente compensados por los anticipos en efectivo ofrecidos por las cooperativas.

La mayoría de los retrasos se deben a que la documentación requerida está incompleta o es incorrecta. Cuando no se presenta la documentación necesaria, es principalmente por un problema de comunicación, ya sea entre la aseguradora y la cooperativa o entre la cooperativa y el cliente; por ejemplo, el empleado de la cooperativa olvida pedir alguna información o el cliente no comprendió los requisitos solicitados. Para mejorar esta situación, COLUMNA ha entregado recientemente un manual a las cooperativas, el cual detalla todos

los requisitos necesarios para el trámite del siniestro (véase Anexo 2). Este manual también contiene una hoja para el cliente en la cual se describen los documentos necesarios para la tramitación de un reclamo.

Dado los retrasos en el pago de siniestros algunas cooperativas se muestran reticentes a ofrecer un adelanto en efectivo de manera inmediata, ya que temen no recibir luego la información completa. En algunos casos el adelanto no es otorgado por no tener la seguridad de si la compañía aseguradora aceptará o no el reclamo. Para solventar estas situaciones y promover más el pago del anticipo en las cooperativas, COLUMNA ha organizado varios cursos de formación para las cooperativas, basados en el manual preparado, incluyendo una lista de los criterios a considerar para determinar si se puede proceder al pago de un anticipo sin ningún temor (véase Cuadro 4.2).

#### **Cuadro 4.2 Requisitos para el Pago de un Anticipo**

##### **Requisitos para el Pago de un Anticipo**

El reclamo de pago por siniestro no será rechazado si se cumplen los siguientes requisitos:

- La póliza del seguro debe ser válida.
- La prima del seguro ha sido pagada.
- En caso de muerte natural o violenta, debe transcurrir un periodo de 180 días entre la firma del contrato y el fallecimiento. Este período no es aplicado en casos de muerte accidental.
- La causa de la muerte especificada en el certificado del médico forense no es SIDA.
- En caso de suicidio, la póliza del seguro ha tenido que ser válida por un período mínimo de dos años.

Los retrasos en la tramitación de reclamos son más comunes en casos de muerte accidental ya que se requiere la presentación de documentos adicionales (certificado del médico forense e informe policial) y también la compañía aseguradora presta mayor atención a los siniestros de mayor envergadura. Para minimizar los retrasos, la aseguradora a menudo tramita primero el pago de la indemnización básica mientras investiga la documentación más a fondo relacionada con el fallecimiento por causa accidental.



**Tabla 4.5 Tramitación de Reclamos - Plan de Vida Especial**

| Temas   | Observaciones   |
|---|---|
| Partes involucradas en el trámite de los reclamos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficiarios del reclamo</li> <li>• Encargado de seguros de la cooperativa del asociado fallecido</li> <li>• Encargado de reclamos en el departamento de Gerencia Técnica de Vida de COLUMNA.</li> </ul>  |
| Documentos requeridos para la atención de los reclamos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaración jurada del reclamante</li> <li>• Certificado médico de defunción</li> <li>• Certificado de nacimiento y documento de identidad del asociado fallecido</li> <li>• Documento de identidad de los beneficiarios</li> <li>• Certificado del médico forense e información sobre el accidente ofrecida por la policía (en caso de fallecimiento por accidente).</li> </ul> |
| Método de pago de los reclamos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tramita el cheque en COLUMNA y se envía a la cooperativa para que lo entregue al beneficiario. La cooperativa puede dar un anticipo del 50% de la suma asegurada para cubrir los gastos funerarios inmediatos.</li> </ul>   |
| Promedio del tiempo transcurrido desde la ocurrencia del evento hasta la presentación del aviso del reclamo | 10 días   |
| Promedio de tiempo durante el cual los trámites pasan por intermediarios                                    | 20 días   |
| Promedio de tiempo desde la presentación del aviso hasta el pago  | 30 días   |
| Tasa de rechazo de reclamos   | 5%  |
| Nº de reclamos recibidos por mes  | Entre 10 y 15 reclamos mensuales.   |

#### 4.7 Administración del Riesgo.

**Selección adversa.** El principal problema en materia de selección adversa proviene de asociados que deciden comprar un póliza de seguro con la intención de presentar un reclamo poco después. COLUMNA tienen dos maneras de controlar este riesgo. En primer lugar, se ha introducido un período de carencia de 6 meses durante el cual el asegurado no tiene derecho a recibir beneficios por muerte natural (sin embargo, tiene derecho a obtener los beneficios por muerte accidental de forma inmediata). En segundo lugar, para evitar la selección adversa COLUMNA ha reducido los beneficios para los grupos de edad más avanzada, tal y como se muestra en la Sección 4.3. En aquellas cooperativas donde el seguro es obligatorio se ejerce todavía un mayor control de la selección adversa.

**Daño moral.** En los seguros de vida e invalidez, los problemas relacionados con el daño moral son relativamente pocos, sobre todo porque las sumas aseguradas no son lo suficientemente altas para provocar un comportamiento temerario. COLUMNA controla el daño moral con la exclusión de suicidio durante los dos primeros años y con la exclusión de muerte e invalidez causadas por la práctica de actividades ilegales.

**Fraude.** Los pocos casos de fraude detectados han sido por alteración de documentos o falsificación de certificados médicos; por ejemplo, en casos donde la causa real de fallecimiento estaba excluida (ej. SIDA). Las prácticas de suscripción de siniestros de COLUMNA, entre las que se incluye la investigación en el lugar del hecho de manera ocasional, han conseguido minimizar este riesgo.

**Riesgos covariantes.** El mayor riesgo covariante identificado es la existencia de algunas zonas geográficas con un alto riesgo de muertes debidas a disturbios y actos terroristas. No obstante, este riesgo no ha afectado la siniestralidad total ya que existe una amplia dispersión del riesgo a nivel geográfico; los productos de COLUMNA son distribuidos por cerca de 117 agencias cooperativas, ubicadas en diferentes zonas geográficas del país. Además, COLUMNA está debidamente reasegurada.

## 4.8 Mercadeo

En general, COLUMNA no ha invertido suficientemente en actividades de mercadeo. En el transcurso de los años, la tasa de gastos de adquisición se ha mantenido muy baja, incluso en períodos en los que se presume un mayor gasto, tales como el lanzamiento de un nuevo producto o la apertura de una nueva sucursal.

Si bien no se ha llevado a cabo una evaluación formal del programa de marketing para el Plan de Vida Especial, está claro que la promoción ha sido muy limitada. Tan sólo 54,000 asociados han adquirido este producto y, sin embargo, el sistema FENACOAC integra a más de medio millón de personas. Esto significa que aún existe un amplio mercado cooperativo por abarcar.

La falta de inversión en actividades de mercadeo ha sido una característica de COLUMNA durante muchos años. Los gerentes de la aseguradora, de filosofía conservadora, han considerado el marketing como un gasto en vez de como una inversión en el desarrollo de la compañía. La tasa de renovación, relativamente baja, indica algunas deficiencias en el proceso de mercadeo, servicio al cliente y procesos de administración.

El crecimiento de COLUMNA se ha producido principalmente a través de los productos de crédito vida y ahorros vida. El éxito con estos productos está directamente relacionado con el éxito de las cooperativas de ahorros y crédito en el cumplimiento de sus funciones fundamentales – si las cooperativas prestan más dinero y recogen más ahorros, COLUMNA también incrementa su volumen de negocios. Sin embargo, el crecimiento del producto de microseguros ha sido más lento, en parte debido a los insuficientes esfuerzos en marketing y en parte porque este producto no está estrechamente asociado con la principal actividad comercial de las cooperativas de ahorro y crédito.

Durante el pasado año, el presupuesto de COLUMNA dedicado al mercadeo ha financiado las siguientes actividades:

- Formación y supervisión de los empleados de las cooperativas responsables de la venta y el servicio de seguros. En estas tareas se ha gastado menos de un 1% de los ingresos por primas.
- Pago de comisiones a la cooperativa, el cual ha representado aproximadamente un 14 % de los ingresos por primas.
- Gastos de imprenta del material promocional, los cuales han representado aproximadamente un 1% de los ingresos por primas. Los folletos y demás material promocional más recientes incluyen una fotografía de columnas, como símbolo de fortaleza y apoyo, además del eslogan “10 Años” para ilustrar que la compañía ha estado operando durante un buen tiempo y es de fiar (véase Anexo 1).

La promoción del microseguro por parte de COLUMNA consiste fundamentalmente en presentaciones a los miembros cuando se asocian a la cooperativa. Esta práctica consigue diferentes resultados dependiendo del nivel de compromiso de la gerencia y del personal de la cooperativa de ahorro y crédito. Para mejorar las presentaciones de ventas, COLUMNA ha decidido invertir más en formación. Otras estrategias de promoción utilizadas por la aseguradora son las siguientes:

- La distribución de folletos informativos.
- Presentaciones en las asambleas generales de las cooperativas, incluyendo testimonios de asociados (o sus beneficiarios) que se han beneficiado del plan de seguros.
- Rifas de electrodomésticos entre los tomadores de seguros, organizadas de manera esporádica.

Es importante destacar que el director de mercadeo se ha concentrado en obtener la aprobación de las cooperativas para vender el producto de manera obligatoria cuando los asociados se afilian a la cooperativa o cuando solicitan un préstamo, y de esta manera, asociando el producto con los principales servicios ofrecidos por las cooperativas de ahorro y crédito.

El próximo año, COLUMNA utilizará más recursos en actividades de mercadeo con el fin de ampliar su mercado, tanto en el sector cooperativo como en otros sectores. COLUMNA espera mejorar la efectividad de su estrategia de marketing, sobre todo después de haber aprendido varias lecciones en los últimos años (véase Cuadro 4.3).

### Cuadro 4.3 Lecciones de COLUMNA en Marketing

#### Lecciones de COLUMNA en Marketing

En Guatemala, en las zonas rurales donde las cooperativas están ubicadas el seguro es relativamente desconocido. Como consecuencia, la estrategia de COLUMNA en materia de mercadeo tenía que incorporar una buena cantidad de educación del cliente para explicar los beneficios del seguro y su funcionamiento.

Uno de los mayores desafíos consiste en estructurar las funciones y las responsabilidades entre la compañía de seguros y las cooperativas. Desde su creación, COLUMNA ha probado varias opciones.

Trabajando conjuntamente con su red cooperativa, uno de los experimentos de COLUMNA consistió en tener un mínimo de vendedores dentro de la compañía, pero utilizar a los empleados de las cooperativas de ahorro y crédito que estaban involucrados en la prospección de miembros y en la promoción de ahorros. A pesar de tratarse de una práctica de bajo costo, no consiguió generar buenos resultados. El personal de ventas no poseía suficientes conocimientos en seguros y, aún más importante, no existía una relación contractual directa entre la aseguradora y los agentes de ventas ya que éstos eran empleados de las cooperativas de ahorro y crédito.

En sus primeros años de existencia, COLUMNA experimentó con su propio equipo de vendedores, los cuales venderían por teléfono o visitando las cooperativas de vez en cuando. Sin embargo, estos vendedores no eran siempre aceptados por las cooperativas locales. Como resultado, se produjo una alta rotación de personal ya que los vendedores no podían generar suficientes ventas de pólizas y las comisiones eran demasiado bajas y, por tanto, no existía suficiente incentivo.

La mejor solución parece ser la de tener un equipo de ventas que trabaja estrechamente con las cooperativas pero bajo la gestión directa de COLUMNA. Para mantener esta relación, es necesario tener un compromiso formal por parte de las cooperativas de promover los seguros conjuntamente con sus otros productos y servicios. Este compromiso debe traducirse en objetivos anuales de ventas de pólizas por línea de producto, los cuales deben ser establecidos por la cooperativa y la aseguradora conjuntamente.

Se deben también considerar otros tres aspectos. En primer lugar, es importante dividir la comisión entre el empleado de ventas y la cooperativa de tal forma que resulte atractiva para ambas partes. En segundo lugar, la compañía de seguros debe tener en cuenta que el dinero no es la única motivación, especialmente para las cooperativas. La estrategia de marketing de la aseguradora tiene que centrarse también en los directores y empleados de la cooperativa, para recordarles del positivo impacto económico que el seguro tiene en las comunidades en las que trabajan. Por ejemplo, la compañía de seguros debería informar con regularidad a las cooperativas de ahorro y crédito de los beneficios pagados a sus asociados. Por último, es vital que los vendedores tenga las aptitudes y los recursos (por ejemplo, material de promoción efectivo) necesarios para lograr éxito.

Además, cuando se trabaja con un gran número de cooperativas distribuidas por todo el país, la compañía de seguros debe establecer prioridades y decidir en qué cooperativas realizará un mayor esfuerzo en materia de marketing e inversión. En general, las cooperativas más grandes y aquellas con gerentes más interesados en la promoción de seguros reciben más atención, sin embargo, puede que no sean las cooperativas donde existe un mayor potencial de mercado.

## 4.9 Satisfacción del Cliente

La tasa de renovación del Plan de Vida Especial ha estado en un 74%. Las principales razones por las cuales el plan no se ha renovado son las siguientes:

- Algunos asociados desconocen el significado o los beneficios del seguro, de modo que cuando su póliza vence, no ven ninguna razón para renovarla.
- Algunos asociados argumentan no haber recibido información sobre el vencimiento y la renovación del seguro.
- El precio *no* constituye una razón para no renovar, ya que se le considera muy bajo.
- Algunos asociados piensan que es injusto cuando por falta de información no han podido renovar la póliza a tiempo y si desean hacerlo posteriormente tienen que pasar de nuevo por un período de carencia.

Los asociados de las cooperativas de ahorro y crédito han realizado algunas sugerencias para mejorar la tasa de renovación de pólizas de seguros. Una de las recomendaciones consiste en descontar la prima directamente de la cuenta de ahorros del asociado con previa autorización (algunos meses antes de fecha de renovación). También han sugerido que las condiciones de la póliza presenten alguna mejora en cada renovación - aunque el costo sea ligeramente mayor - con el fin de motivar al asociado para ir logrando una protección mejor de manera progresiva

Con el objetivo de evaluar la satisfacción del cliente por el producto, se llevaron a cabo entrevistas con clientes y reuniones de grupos focales para analizar seis aspectos del servicio en seguros:

1. **Precio.** Los clientes consideran que las tarifas son adecuadas y que están en relación con los beneficios recibidos.
2. **Beneficios.** Los clientes piensan que los beneficios son razonables pero algo limitados. La mayoría de los asociados desearían que el plan también incluyera una cobertura de servicios médicos.
3. **Servicio en el momento de la suscripción.** Se objetaron varios aspectos:
  - La obligatoriedad del seguro: algunos miembros de las cooperativas consideran que no es apropiado exigir la compra de un seguro.
  - Falta de información: para muchos clientes existe una falta de información sobre los beneficios del seguro, lo que cubre y lo que no cubre, el período de duración de la cobertura y las circunstancias en las que se puede perder el seguro, y las ventajas de comprar un seguro. Muchos asociados desconocen que tienen un seguro y argumentan que la cooperativa casi nunca les da información sobre sus pólizas de seguro.
4. **Cobro de las primas.** Los clientes no han manifestado ninguna objeción con el método de cobro de las primas. Dado que el costo del seguro es bajo, no tienen ningún problema en pagar anualmente. Sin embargo, recalcan la necesidad de mayor información y mejor gestión para que puedan realizar el pago de la renovación de la póliza.

**5. Atención a los siniestros.** Algunos asociados han tenido alguna experiencia mala durante la presentación de un reclamo. No están conformes con la lentitud de los pagos, la falta de comunicación y de mecanismos eficaces para poder disponer del beneficio oportunamente.

**6. Satisfacción general.** Se solicitó a los participantes en esta encuesta que dieran una calificación del 1 al 10 para describir el grado de satisfacción con el producto. El promedio de las cifras obtenidas estuvo muy cercano al 8.

## 5 Resultados

### 5.1 Resultados Financieros y Operacionales

COLUMNA posee un sistema de información para la gestión y de supervisión del desempeño bastante completo. Dentro de la información utilizada por los administradores para rastrear los resultados, el desempeño y el impacto está la siguiente:

- Evaluaciones semestrales del Plan Estratégico.
- Evaluaciones trimestrales del Plan Operativo Anual de la Compañía.
- Evaluaciones mensuales del Presupuesto de Ingresos y Gastos
- Evaluaciones mensuales de los Estados Financieros de la Compañía.
- Evaluaciones mensuales de las metas de ventas por producto y por canal de distribución.
- Estadísticas del número de personas aseguradas en los diversos planes de seguros.

La Tabla 5.1 muestra los principales resultados operativos obtenidos durante los últimos años. La Tabla de la página siguiente muestra el beneficio neto de cada ramo de seguros vendido por COLUMNA durante el año 2003. De la utilidad neta total (Q.5,732,478), el ramo de vida generó un beneficio de Q. 4,471,146, representando un 78%. Este ramo de vida comprende varios planes de seguros: planes de vida individual, planes colectivos para préstamos, ahorros y aportaciones, y el Plan de Vida Especial. La compañía no contabiliza los resultados de cada plan por separado y, por tanto, no disponemos de los resultados del Plan de Vida Especial. Sin embargo, en la Sección 4.4. mostramos una estimación de los resultados de este plan para el período entre el año 2000 y el 2003.

**Tabla 5.1 Resultados Claves (expresados en Quetzales)**

|   | 2003       | 2002       | 2001       | 2000       |
|---|------------|------------|------------|------------|
| Ingresos netos (netos de donaciones o contribuciones) | 33,399,543 | 27,638,585 | 28,265,191 | 23,621,316 |
| Primas totales (valor)                                | 27,524,707 | 21,902,395 | 17,878,394 | 15,103,507 |
| Crecimiento de las primas (%)                         | 26         | 23         | 18         | 27         |
| Reclamos / total primas (%)                           | 42         | 46         | 44         | 38         |
| Costos de administración / primas (%)                 | 16         | 19         | 15         | 15         |
| Comisiones / primas (%)                               | 7          | 7          | 8          | 8          |
| Reaseguro / primas (%)                                | 10         | 12         | 8          | 8          |
| Reservas adicionadas por período / primas (%)         | 11         | 13         | 8          | 17         |
| Resultados netos adicionados por período / primas (%) | 21         | 19         | 22         | 20         |
| Costo de los reclamos / número total de asegurados    | Q. 21.78   | Q. 20.61   | Q. 15.81   | Q. 16.50   |
| Crecimiento en el número total de asegurados (%)      | 10         | -6         | 10         | --         |

|  | 2003      | 2002      | 2001      | 2000      |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Resultados ganados por inversión de primas         | 2,995,983 | 3,308,394 | 3,366,325 | 3,132,492 |
| Porcentaje de ganancias distribuidas <sup>12</sup> | 86        | 95        | 94        | 84        |

<sup>12</sup> Este porcentaje representa las ganancias distribuidas en relación a las ganancias totales. La diferencia entre ambas es utilizada para reservas de capital y no pertenecen a los accionistas (por ejemplo, 14% en el 2003). La mitad de la utilidad distribuida es pagada en efectivo a los accionistas y la otra mitad se queda en la compañía como incremento del capital social.



Tabla 5.2 COLUMNA Estados de Resultados por Ramo de Seguros - Del 1 enero al 31 Dic. del 2003(Cifras en Quetzales)

| CUENTAS                                  | TOTAL      |            | ACCID. Y | INCENDIO | VEHÍC.    | TRANS- | ROBO Y | ROTURA    | RESPONS. | RIESGOS  | OTROS     |
|--|------------|------------|----------|----------|-----------|--------|--------|-----------|----------|----------|-----------|
|  |            | VIDA       | ENFERM.  |          | AUTOM.    | PORTE  | HURTO  | CRISTALES | CIVIL    | TÉCNICOS | RIESGOS   |
| <b>PRIMAS NETAS SUSCRITAS</b>            | 26,710,559 | 20,847,047 | 86,658   | 406,676  | 3,878,162 | 1,081  | 26,508 | 3,960     | 3,868    | 197,988  | 1,258,611 |
| (-) Primas de Reaseguro Cedido           | 2,753,582  | 2,208,768  | 9,175    | 263,894  | 189,366   | 282    | 1,568  | 0         | 0        | 6,721    | 73,807    |
| = PRIMAS NETAS RETENIDAS                 | 23,956,977 | 18,638,279 | 77,484   | 142,782  | 3,688,795 | 799    | 24,940 | 3,960     | 3,868    | 191,267  | 1,184,804 |
| (-) Variaciones en Reservas              |            |            |          |          |           |        |        |           |          |          |           |
| Técnicas y Matemáticas                   | 2,214,154  | 1,555,797  | 1,698    | 21,389   | 365,921   | -11    | 2,838  | 404       | -369     | 13,553   | 252,934   |
| <b>= PRIMAS NETAS DEVENGADAS</b>         | 21,742,823 | 17,082,482 | 75,785   | 121,393  | 3,322,875 | 810    | 22,102 | 3,556     | 4,237    | 177,714  | 931,870   |
| Gasto de Adquisición y Renovación        | 3,267,164  | 2,434,974  | 5,308    | 70,901   | 546,099   | 61     | 2,913  | 312       | 983      | 31,976   | 173,638   |
| (-) Comisiones Reaseguro Cedido          | 78,070     | 0          | 0        | 72,820   | 5,198     | 46     | 5      | 0         | 0        | 0        | 0         |
| = Costos de Adquisición                  | 3,189,094  | 2,434,974  | 5,308    | -1,919   | 540,901   | 14     | 2,908  | 312       | 983      | 31,976   | 173,638   |
|  |            |            |          |          |           |        |        |           |          |          |           |
| Gastos por Obligaciones Contractuales    | 11,198,209 | 9,147,771  | 39,000   | 700      | 1,692,990 | 0      | 0      | 0         | 0        | 7,173    | 310,574   |
| (-) Recuperaciones Reaseg. Cedido        | 1,642,261  | 1,443,716  | 0        | 0        | 139,035   | 0      | 0      | 0         | 0        | .00      | 59,510    |
| (-) Salvamentos y Recuperaciones         | 116,882    | 0          | 0        |          | 116,882   |        |        |           |          |          |           |
| = Siniestros Incurridos                  | 9,439,065  | 7,704,054  | 39,000   | 700.00   | 1,437,073 | 0      | 0      | 0         | 0        | 7,173    | 251,065   |
| Gastos de Inmuebles                      | 316,956    | 247,416    | 1,014    | 4,849    | 46,022    | 0      | 317    | 32        | 32       | 2,345    | 14,929    |
| Gastos de Administración                 | 4,265,827  | 3,329,905  | 13,651   | 65,267   | 619,398   | 0      | 4,266  | 427       | 427      | 31,567   | 200,920   |
| (-) Derechos de Emisión de Pólizas       | 297,486    | 0          | 4,355    | 22,142   | 198,010   | 543    | 0      | 0         | 314      | 9,666    | 62,945    |
| = Gastos Inmuebles y Administración      | 4,285,297  | 3,577,320  | 10,310   | 47,974   | 467,410   | -54    | 4,583  | 458       | 144      | 24,247   | 152,904   |
| <b>TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN</b>         | 16,913,456 | 13,716,349 | 54,618   | 46,756   | 2,445,384 | -40    | 7,491  | 770       | 1,127    | 63,396   | 577,607   |
| Utilidad (Pérdida) Operación Seguros     | 4,829,367  | 3,366,133  | 21,167   | 74,637   | 877,491   | 850    | 14,611 | 2,786     | 3,111    | 114,318  | 354,263   |
| Ganancias por Inversiones                | 2,995,983  | 2,659,235  | 2,097    | 43,142   | 208,820   | 0      | 1,799  | 300       | 300      | 4,494    | 75,798    |
| Utilidad (Pérdida) Operac. + Inversiones | 7,825,350  | 6,025,368  | 23,264   | 117,779  | 1,086,311 | 850    | 16,409 | 3,086     | 3,410    | 118,812  | 430,061   |
| (+) Otros Productos                      | 742,755    | 659,269    | 520      | 10,696   | 51,770    | 0      | 446    | 74        | 74       | 1,114    | 18,792    |
| (-) Otros Gastos                         | 357,204    | 278,833    | 1,143    | 5,465    | 51,866    | 0      | 357    | 36        | 36       | 2,643    | 16,824    |
| = Otros Productos y Gastos               | 385,551    | 380,436    | -623     | 5,230    | -96       | 0      | 88     | 39        | 39       | -1,529   | 1,967     |
| <b>UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA</b>          | 8,210,901  | 6,405,804  | 22,641   | 123,010  | 1,086,215 | 850    | 16,497 | 3,124     | 3,449    | 117,283  | 432,029   |
| (-) Impuesto sobre la Renta              | 2,478,423  | 1,934,657  | 7,931    | 37,920   | 359,867   |        | 2,478  | 248       | 248      | 18,340   | 116,734   |
| <b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>           | 5,732,478  | 4,471,146  | 14,710   | 85,090   | 726,348   | 850    | 14,019 | 2,876     | 3,201    | 98,942   | 315,295   |

## 5.2 Reservas

De acuerdo con la ley y la normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros de Guatemala, la compañía debe crear las siguientes reservas técnicas:

- Reservas Matemáticas para los planes de seguros de vida.
- Reservas de Riesgos en Curso para los planes de seguros colectivos de vida.
- Reservas de Riesgos en Curso para los seguros de daños.
- Reservas para Obligaciones Pendientes de Pago.
- Reserva Catastrófica para el ramo de terremoto.

Con relación al Plan de Vida Especial, como parte del sector de seguros colectivos de vida, los requisitos en materia de reservas son los siguientes:

- **Reservas de Riesgos en Curso**, las cuales se establecen de acuerdo con la siguiente normativa “...para el seguro colectivo, las reservas se formarán con el 40% del monto neto de las primas correspondientes a pólizas que se emitan o renueven durante el año.”<sup>13</sup>
- **Reservas para Obligaciones Pendientes de Pago**, creadas de acuerdo con la siguiente normativa: “... para el ramo de vida se constituirá la reserva con el monto de la liquidación que sea exigible según las condiciones del contrato.”<sup>14</sup>

La compañía ha creado las reservas necesarias para el Plan de Vida Especial, así como para todos los otros productos de seguros, de acuerdo con la normativa vigente. La práctica en materia de reservas está auditada anualmente por una firma independiente de auditores y por la Superintendencia de Bancos. Además las reservas se encuentran debidamente invertidas conforme a las disposiciones reglamentarias establecidas por la Superintendencia en materia de Inversión de Reservas. Desde la creación de la empresa aseguradora, nunca se ha presentado una insuficiencia de reservas y las reservas técnicas de la compañía siempre han sido las adecuadas.

## 5.3 Impacto sobre las Políticas de Protección Social

Algunas organizaciones gubernamentales, compañías de seguros e instituciones de economía solidaria (por ejemplo, cooperativas y ONGs) han reconocido la excelente labor de COLUMNA como la única compañía de seguros que ha logrado introducir el seguro colectivo en sectores rurales y en poblaciones de bajos ingresos. A pesar de ello, el ejemplo de COLUMNA no ha motivado a otras empresas de seguros a desarrollar y promover productos para sectores de población con escasa protección social.

---

<sup>13</sup> Artículo 2º, Reglamento de la Ley de Inversiones de Reservas Técnicas y Matemáticas de las Empresas de Seguros, Superintendencia de Bancos, Guatemala.

<sup>14</sup> Artículo 4º, Reglamento de la Ley de Inversiones de Reservas Técnicas y Matemáticas de las Empresas de Seguros, Superintendencia de Bancos, Guatemala.

## 6 Desarrollo del Producto

El Seguro de Vida Especial no fue desarrollado como resultado de una investigación formal de la demanda del público en general o de algún estudio de mercado entre las cooperativas asociadas. Este producto fue creado con el fin de cubrir una necesidad real de muchos asociados cooperativistas con escasos recursos económicos que, ante el fallecimiento de uno de ellos, querían ayudar a la familia del fallecido a cubrir los gastos funerarios y otras necesidades básicas.

A principios de los años 80, algunos miembros de los Comités Educativos de las cooperativas sugirieron la creación de algún fondo o póliza de seguro para ayudar con una suma básica de dinero a los familiares de los asociados en caso del fallecimiento de algunos de ellos. En 1984, diez años antes de la creación de COLUMNA, FENACOAC empezó a gestionar una póliza de seguro, ofreciendo una cobertura básica por el pago de una prima baja y asequible para todos los asociados. Posteriormente, como resultado de la inflación, el beneficio y la prima fueron ajustados, pero ésta era todavía asequible para los asociados.

En el año 2003, con el apoyo de la AAC/MIS y SOCODEVI, se realizó un estudio de mercado, con el fin de identificar las necesidades de seguros de miembros cooperativistas, su interés por comprar seguros, qué coberturas ofrecer y a qué precio. Esta información está siendo utilizada en el desarrollo y la mejora de productos y su distribución. El siguiente Cuadro nos ofrece un resumen de los principales resultados.

**Tabla 6.1 Resultados del Estudio de Mercado (2003)**

| Tipo de seguro                | Muestra relevante al seguro | Grado de necesidad | SI tienen seguro | Asegurados con COLUMNA | NO tienen seguro | SI comprarían un seguro |
|-------------------------------|-----------------------------|--------------------|------------------|------------------------|------------------|-------------------------|
| Vida                          | 100%                        | Alto (60%-79%)     | 50%              | 21%                    | 50%              | 38%                     |
| Incendio                      | 100%                        | Mediano (40%-59%)  | 3%               | 0%                     | 97%              | 41%                     |
| Robo                          | 100%                        | Mediano (40%-59%)  | 3%               | 0%                     | 97%              | 47%                     |
| Automóvil (daños al vehículo) | Poseen un vehículo: 45%     | Alto (60%-79%)     | 24%              | 2%                     | 76%              | 38%                     |
| Automóvil (daños a pasajeros) | Poseen un vehículo: 45%     | Alto (60%-79%)     | 24%              | 2%                     | 76%              | 35%                     |
| Accidente (para niños)        | Tienen hijos < 21: 62%      | Alto (60%-79%)     | 21%              | 6%                     | 79%              | 63%                     |
| Atención médica               | 100%                        | Alto (60%-79%)     | 15%              | 0%                     | 85%              | 60%                     |

\*Escala: Ninguno, bajo, mediano, alto, muy alto

Este estudio no ha explorado asuntos específicos del Plan de Vida Especial. Dado su éxito actual, la compañía no está pensando en modificar el diseño del plan, pero si quisiera mejorar el servicio y algunos aspectos operacionales del producto.

## 6.1 Análisis de la Competencia

Dado que el Plan de Vida Especial es uno de los productos más populares de COLUMNA, la compañía se esfuerza para mantenerlo altamente competitivo, especialmente con relación al precio, y de ahí que se interese mucho en los productos de otras compañías de seguros y, sobre todo, en aquellos que pudieran representar una amenaza.

La competencia por el producto de microseguro ha surgido de los productos de *bancaseguros*. En el año 2001, uno de los bancos comerciales lanzó al mercado un plan similar al de Vida Especial con una cobertura adicional de renta diaria por hospitalización como resultado de accidente. De inmediato, COLUMNA diseñó una cobertura semejante para incluirla en su Plan de Vida Especial. Sin embargo, los asociados no mostraron interés ni por el producto de la competencia ni por la nueva cobertura añadida al plan de COLUMNA.

## 6.2 Auto-evaluación

Una vez al año, la aseguradora lleva a cabo un análisis del rendimiento – basado en el volumen de ventas y tasas de siniestros – de cada cooperativa, con el fin de premiar a aquellas que han generado buenos resultados. En el caso de las cooperativas que han obtenido resultados poco favorables, la compañía determina las causas y, junto con la cooperativa, busca la manera de mejorar la situación. Este proceso también crea una oportunidad de diálogo formal sobre nuevos productos y cambios en productos ya existentes. Como resultado de auto-evaluaciones llevadas a cabo en los últimos años, la empresa aseguradora ha incorporado nuevas opciones para mayores sumas aseguradas y ha eliminado la restricción de no pago en el caso de muerte por SIDA.

## 6.3 Diseño del Producto

Puesto que COLUMNA había heredado el plan informal de seguros de FENACOAC, antes de iniciar sus operaciones en Noviembre de 1994, la empresa aseguradora pensó que era importante tener un plan de seguros autorizado que remplazara el seguro funerario de la federación. Como resultado, tomando como base la experiencia de FENACOAC en materia de siniestros, COLUMNA solicitó los servicios de un actuario, el Sr. Eddy Perdon, para diseñar la nota técnica y las cláusulas de la póliza.<sup>15</sup>

Para la evaluación de riesgos, la compañía aseguradora realizó un análisis de la información estadística sobre primas y siniestros de la que disponía FENACOAC fruto de su gestión del seguro funerario durante varios años. Basándose en esta experiencia y en la tabla de mortalidad CSG 60, COLUMNA determinó las tarifas del seguro. Otra herramienta utilizada para el diseño del producto fue el Reglamento del Seguro Colectivo de Vida dictaminado por la Superintendencia de Bancos y Seguros de Guatemala, el cual sienta las bases sobre las cuales se debe diseñar y operar el seguro colectivo de vida.

---

<sup>15</sup> En el año 2003 se llevó a cabo otra revisión actuarial.

No se llevó a cabo un prototipo ni una prueba. No obstante, la aseguradora trató directamente con las cooperativas para vender la idea de reemplazar el seguro funerario gestionado por FENACOAC por el nuevo plan de seguros de COLUMNA.

El costo total del desarrollo del producto fue cerca de Q. 70,000 (US\$12,000). La mayor parte de esta cifra corresponde a gastos de consultoría actuarial y de desarrollo de soluciones informáticas. Esta inversión fue recuperada durante el primer año, gracias a un resultado técnico muy bueno como consecuencia de una baja siniestralidad en dicho año.

## 7 Conclusiones

Este capítulo resume las principales lecciones aprendidas sobre el microseguro y presenta los planes futuros de la compañía.

### 7.1 Lecciones sobre Microseguros

En Guatemala, hay poca gente con bajos ingresos que dispongan de un seguro para cubrir gastos funerarios y, aún menos, personas que podrían hacer frente a las necesidades económicas básicas si el cabeza de familia falleciera. La gente sencilla de las áreas rurales y las personas de edades mayores a los 35 años son las que más necesitan un producto como el seguro funerario. La mejor manera de penetrar este mercado es a través de las cooperativas u otras organizaciones que agremian a estas personas, ya que pueden “multiplicar” la colocación de seguros y en vez de tan sólo “añadir” más clientes a través de los agentes de venta directa de la empresa aseguradora.

Basándonos en los diez años de experiencia acumulada por COLUMNA en la gestión de microseguros, podemos destacar las siguientes lecciones:

- No debemos subestimar la demanda del mercado de bajos ingresos en materia de microseguros. En un país como Guatemala, con gran cantidad de gente con pocos recursos económicos, incluso una penetración marginal en este mercado puede resultar en un importante volumen de pólizas. No solamente se trata de un mercado con gran potencial de rendimiento sino que con este servicio se consigue un valioso objetivo social al reducir la vulnerabilidad de aquellos que están en peor situación para afrontar ciertos riesgos por sí mismos.
- Las organizaciones que agrupan poblaciones masivas tienen un mayor potencial para introducir el microseguro en el mercado de poblaciones con bajos ingresos. Por lo tanto, tiene sentido promocionar y distribuir productos de microseguros a través de ellas. Además, es importante integrar o formar una red de todas las organizaciones de primer nivel, de modo que la aseguradora pueda acceder a canales de comercialización y distribución más eficientes.
- Otro elemento esencial es el compromiso firme de la alta dirección (consejo, presidente y gerente general) de la organización de base popular, en este caso la cooperativa, por promover y comercializar los productos de microseguros.
- Los accionistas de la compañía de seguros deben implementar una política de excedentes y de distribución de beneficios que permita el crecimiento de la compañía y el mantenimiento de buenos niveles de solvencia.
- Una compañía de seguros puede beneficiarse de manera significativa con la asociación a organizaciones internacionales que ofrecen asistencia y formación, que promueven la cooperación mutua y comparten su experiencia y sus conocimientos técnicos. Este fue el caso de COLUMNA, la cual ha obtenido buen provecho de su relación con ACC/MIS, ICMIF y SOCODEVI.

- El producto debe ser sencillo y los beneficios deben estar en función de las posibilidades económicas del mercado objetivo. Así mismo, debería haber varias opciones de primas y de beneficios para adaptarse a las distintas necesidades y niveles de ingresos de los miembros. De esta forma, la compañía aseguradora podrá abarcar un mayor porcentaje del mercado objetivo.
- El personal de las cooperativas que están en contacto con los asociados deben recibir una formación adecuada para promover y ofrecer información relevante sobre microseguros.
- El material promocional impreso debe ser sencillo de comprender.
- La compañía de seguros debe crear una relación mutuamente beneficiosa con sus canales de distribución. Las organizaciones intermediarias (las cooperativas) deben recibir incentivos económicos (comisiones) si logran alcanzar las metas de ventas acordadas. Los empleados de la cooperativa que promueven y venden el microseguro, así como la persona responsable de la promoción general del microseguro en la cooperativa, también deberían recibir un incentivo en efectivo.
- Los procedimientos administrativos de las cooperativas para la gestión de seguros deben ser sencillos y estar informatizados, para que los empleados puedan generar con facilidad los documentos necesarios que son entregados a los asociados.
- La compañía de seguros debe realizar un seguimiento constante del desarrollo e implementación del programa de comercialización y distribución del microseguro por parte de cada cooperativa.
- Para empezar, es aconsejable establecer una buena relación comercial con tan sólo algunas organizaciones y desarrollar con ellas el producto y los procesos de promoción, distribución y operación. Una vez que estos sistemas han sido puestos a prueba, entonces se debe proceder a la introducción metódica del producto en otras organizaciones.

## 7.2 Planes Futuros

El desafío más importante consiste en promover el Plan de Vida Especial dentro de los 120 puntos de servicio del sistema FENACOAC, para que un mayor porcentaje de asociados compre el producto.

Para lograr este objetivo, COLUMNA ha decidido introducir una serie de importantes cambios en su producto de microseguro:

- **Encontrar soluciones a las críticas sobre el período de carencia.** Para facilitar la suscripción de una póliza colectiva del seguro, COLUMNA no exige exámenes médicos. En su lugar, para controlar la selección adversa, en Plan de Vida Especial se aplica un período de carencia de seis meses durante los cuales no se conceden beneficios en el caso de fallecimiento por causas naturales. Algunas cooperativas que comercializan este producto han solicitado la eliminación de esta exclusión porque

resulta difícil vender una póliza anual en la que se aplica un período de carencia de seis meses. Aunque debe haber algún mecanismo para evitar la antiselección, no parece justo cobrar una prima por un riesgo que no está siendo cubierto. Por esta razón, COLUMNA está planteando las siguientes opciones: a) cobrar una prima menor durante el primer año para compensar el período de carencia; b) otorgar un mayor beneficio por muerte accidental; c) aplicar un descuento en la prima de la primera renovación.

- **Extender la cobertura al cónyuge.** Esto significaría ofrecer los mismos beneficios al cónyuge pero por el pago de una prima menor.
- **Agilizar la tramitación de reclamos.** Aunque existe la opción de recibir un anticipo en efectivo para ayudar a los beneficiarios con los gastos funerarios, en la realidad esta práctica es poco frecuente ya que las cooperativas temen que COLUMNA no acepte la reclamación. Para resolver esta situación, la compañía aseguradora implementará un procedimiento más adecuado para el pago del adelanto y si los documentos requeridos para el pago del siniestro son claros y fehacientes, COLUMNA procederá al pago inmediato.
- **Negociar contratos con empresas funerarias.** Con el fin de que los beneficiarios puedan adquirir unos servicios funerarios adecuados sin la necesidad de tener pagar inmediatamente, la compañía está considerando la firma de contratos con empresas funerarias, las cuales cobrarían a COLUMNA por los servicios ofrecidos. Ha existido un poco de resistencia a este tipo de convenio ya que, según algunos, cuando las empresas funerarias tienen este tipo de contrato brindan un servicio de menor calidad y procurar cobrar más a la entidad aseguradora. No obstante, COLUMNA intentará establecer una buena relación con las empresas funerarias con el fin de llegar a un acuerdo sobre las condiciones del contrato para que éstas sean mutuamente beneficiosas.
- **Incorporar servicios médicos a los beneficios del plan.** COLUMNA ya ha comenzado a tratar con empresas proveedoras de servicios médicos en Guatemala para diseñar un plan de cobertura de servicios médicos que se adapte a los miembros de las cooperativas de ahorro y crédito, en materia de costos y beneficios. Sin embargo, el seguro médico puede resultar costoso para la aseguradora si no se lleva a cabo un análisis adecuado y no se establecen ciertas restricciones.
- **Implementar un mejor sistema de cómputo** en las cooperativas para que puedan administrar los planes de seguros de forma más eficiente. Este sería una nueva versión del sistema que se utiliza en COLUMNA y estaría equipado para que las cooperativas puedan trabajar a través de Internet.
- **Desarrollar nuevas estrategias de comercialización.** A finales del 2003, había 54,000 personas aseguradas con el Plan de Vida Especial. Dado el gran número de miembros asociados al sistema FENACOAC, está claro que aún existe un gran mercado potencial. Por lo tanto, la compañía de seguros necesita diseñar e implementar adecuadas estrategias de comercialización, centrándose principalmente en aquellas cooperativas donde el seguro no es obligatorio, para captar una mayor cuota de mercado.



- **Desarrollar más opciones de pago a través de la deducción automática.** Si la compañía desea ofrecer nuevas coberturas, como por ejemplo servicios médicos, con primas anuales de mayor cuantía, sería aconsejable desarrollar métodos de pago más convenientes. Entre ellos cabe destacar el pago a plazos (mensuales, trimestrales o semestrales) y el pago automático, a través de la deducción por débito de las cuentas de ahorros.

Para expandir su mercado, COLUMNA también intentará introducir el Plan de Vida Especial en aquellas cooperativas donde todavía no se está ofreciendo. Otra vía de expansión puede ser a través de alianzas comerciales con otras organizaciones afines, tales como REDIMIF y otras entidades que ofrecen microcrédito. Si COLUMNA consiguiera extender el microseguro fuera de FENACOAC, ésto le permitiría incrementar su alcance de forma dramática.

## Anexo 2 Documentos a Presentar para el Trámite de Reclamos

### *A. Documentos Obligatorios, Según Ley*

1. Declaración jurada del reclamante legalizada por notario público.
2. Póliza o certificado individual del asegurado (de acuerdo a cada plan de seguro).
3. Certificado de nacimiento del asegurado.
4. Certificado de partida de defunción.
5. Cédula de Vecindad. También se acepta una certificación de cédula de vecindad o una fotocopia de cédula de vecindad legalizada por notario público.
6. Certificación del médico que atendió al asegurado, si es que éste tuvo asistencia facultativa antes de su fallecimiento (legalizada por notario público cuando el médico sea de clínica, sanatorio u hospital privado)
7. Fotocopia simple de la cédula de vecindad del beneficiario.

### *B. Otros Documentos que requiere la Compañía de Seguros*

1. En el caso de muerte violenta (accidente, suicidio, homicidio y asesinato) se necesita presentar los siguientes documentos: informe de la Policía Nacional Civil, informe de la fiscalía del Ministerio Público y certificación del médico forense del Organismo Judicial (necropsia médico legal).
2. Cuando asegurado ha sido trasladado a un centro de asistencia médica, se requiere el informe de ambulancia de cuerpos de socorro que realizó el traslado.

*C. Documentos Específicos para el Seguro de Ahorros*

1. Certificación de saldos de las cuentas de ahorro, extendida por el contable de la contratante, a la fecha de fallecimiento del asegurado.
2. Fotocopia de tarjetas de control de ahorros o estado de cuenta, mostrando los movimientos durante los dos años anteriores a la fecha de fallecimiento, como mínimo. Estos documentos deben contar con la firma y sello del contable.
3. En los reclamos donde se incluya saldos de ahorro a plazo fijo, se requiere una fotocopia de los certificados de movimientos de un año como mínimo.
4. Fotocopia simple de la tarjeta o formulario de control de ingreso del asegurado a la institución.

*D. Documentos Específicos para el Seguro de Deudores*

1. Certificación de saldos de la deuda a la fecha del fallecimiento, extendida por el contable de la contratante.
2. Fotocopia de la tarjeta de control del préstamo o estado de cuenta. Estos documentos deben contar con la firma y sello del contable.
3. Fotocopia de la solicitud del préstamo.
4. Fotocopia del contrato del préstamo.

*E. Documentos Específicos para el Seguro de Vida Especial*

Los originales del Certificado y Formulario de Consentimiento del asegurado.

*F. Documentos Específicos para Incapacidad Total y Permanente para el Seguro de Ahorro*

1. Declaración jurada del reclamante legalizada por notario público.

2. Certificación de Cédula o Fotocopia de Cédula.
3. Certificación médica, con la opinión sobre la incapacidad.
4. Constancia por escrito de la ocurrencia del accidente por autoridad competente (Cuerpos de Bomberos, Policía Nacional Civil, otros cuerpos de socorro).
5. Certificación de saldos de las cuentas de ahorro extendida por el contable de la contratante, a la fecha de la incapacidad del asegurado.
6. En reclamos donde se incluya saldos de ahorro a plazo fijo, se requiere una fotocopia de los certificados de movimientos de un año como mínimo.

*G. Documentos Específicos para Incapacidad Total y Permanente para el Seguro de Deudores*

1. Declaración jurada del reclamante legalizada por notario público.
2. Certificación de Cédula o Fotocopia de Cédula.
3. Certificación Médica, con la opinión sobre la incapacidad.
4. Constancia de la ocurrencia del accidente por autoridad competente (Cuerpos de Bomberos, Policía Nacional Civil, otros cuerpos de socorro).
5. Certificación de saldos de la deuda a la fecha de la incapacidad, extendida por el contable de la contratante.
6. Fotocopia de la tarjeta de control del préstamo o estado de cuenta. Estos documentos deben contar con la firma y sello del contable.
7. Fotocopia de la solicitud del préstamo.
8. Fotocopia del contrato del préstamo

### *H. Documentos Específicos para Renta Diaria*

1. Formulario específico de pago de beneficios por renta diaria.
2. Constancia por escrito de la ocurrencia del accidente por autoridad competente (Cuerpos de Bomberos, Policía Nacional Civil, otros cuerpos de socorro).
3. Certificación del hospital público o privado donde el asegurado recibió asistencia médica, incluyendo una descripción del tratamiento recibido y las fechas exactas del alta y de la baja del paciente.
4. Fotocopia simple de cédula de vecindad del asegurado.

### *I. Casos Especiales: Adelanto de Beneficios por Reclamaciones en el Seguro de Vida Especial*

Para anticipar el pago de beneficios en este plan de seguros, la compañía de seguros debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Que no exista ninguna exclusión que limite el pago del anticipo
- ✓ El beneficiario debe presentar necesariamente la certificación del acta de defunción del asegurado y fotocopia de la cédula del mismo.
- ✓ Fotocopia de cédula de los beneficiarios
- ✓ Certificado y formulario de consentimiento del asegurado

La Cooperativa realizará el pago anticipado del 50% al beneficiario. Posteriormente, cuando el expediente ha sido aprobado, la Compañía de Seguros reintegrará el 50% a la contratante y pagará la diferencia al beneficiario.