

Julio de 2020

# viewpoint

## De un fondo común de seguro a una aseguradora cautiva: ¿cómo pueden las multinacionales centralizadas ofrecer mejores beneficios en una época de aumento en los costos?

En el 2020, gestionar los programas globales de prestaciones para empleados (EB) sigue representando un reto importante para las multinacionales. Con costos cada vez mayores y muchos empleados que ahora exigen más que un paquete estándar único de EB, los empleadores multinacionales deben tratar de satisfacer estas exigencias al mismo tiempo que protegen sus gastos.

Como es de comprender, la gestión de los costos de EB es un foco importante para las multinacionales. La encuesta de tendencias de beneficios más reciente de Willis Towers Watson cita el aumento del costo de las prestaciones para empleados como la principal preocupación de los profesionales de EB, incluido alrededor del 79% de los empleadores en Norteamérica.<sup>1</sup>

Con empleados que quieren paquetes personalizados y flexibles que se adapten a su estilo de vida -desde tratamientos de fertilidad hasta telemedicina, programas que cubren el desplazamiento diario al trabajo y tratamientos para la salud mental- las multinacionales tienen que ofrecer ahora programas de EB más sofisticados que nunca.

Y, dado el papel que las EB desempeñan en la atracción y retención de los mejores talentos, no es de extrañar que las multinacionales buscan cómo pueden cuidar a sus empleados y ofrecerles el apoyo que desean y necesitan.

Para equilibrar la gestión de los costos y la obtención de los beneficios adecuados, hace tiempo que las multinacionales recurren a programas globales, en particular a fondos comunes de seguro. Sin embargo, a medida que los costos siguen aumentando y la demanda de flexibilidad se incrementa, ¿es un fondo común de seguros el método más eficaz para las multinacionales más centralizadas?



Sin embargo, a medida que los costos siguen aumentando y la demanda de flexibilidad se incrementa, ¿es un fondo común de seguro el método más eficaz para las multinacionales más centralizadas?

## Programas de fondos comunes de seguro para EB

Desde la década de los 50, los fondos comunes de seguro han sido considerados un arreglo financiero efectivo para administrar programas de EB globales, llevando las políticas locales a un fondo común de seguro global a través de reaseguros. El fondo permite a un empleador multinacional aprovechar su poder adquisitivo, escala y tamaño para beneficiarse con la rentabilidad, una gestión de riesgos más sólida, una mejor gobernanza global y posiblemente recibir un dividendo basado en el rendimiento del fondo.

Y lo que es más importante, los fondos han ayudado a administrar los costos. De acuerdo con un informe de Willis Towers Watson, “el fondo multinacional es rentable para muchas empresas. Casi dos tercios de los 1426 informes conjuntos que revisamos [para el periodo 2016/2017] dieron lugar a dividendos. El dividendo promedio fue del 6,0% y el 29% de los informes generaron dividendos superiores al 10%”<sup>2</sup>

Pero mientras los arreglos tradicionales de fondos comunes de seguro siguen funcionando y generando valor para muchas grandes multinacionales, el entorno de EB está cambiando. Las regulaciones cada vez más complicadas y la presión para gestionar mejor y anticipar el gasto en beneficios están llevando a los empresarios a explorar nuevas formas de gestionar sus programas globales. Gran parte de este impulso se dirige a las estructuras cautivas y a la mayor flexibilidad que proporcionan.

Las regulaciones cada vez más complicadas y la presión para gestionar mejor y anticipar el gasto en beneficios están llevando a los empresarios a explorar nuevas formas de administrar sus programas globales.

## Aseguradoras cautivas y COVID-19

Además de tener que manejar los costos y proporcionar nuevos beneficios a los empleados, la pandemia de COVID-19 y la crisis sanitaria mundial están llevando a los empleadores a buscar aseguradoras cautivas para gestionar las EB.

Según Sven Roelandt, Experto Global de Estrategias de Financiamiento de Prestaciones para Empleados en Aon Global Benefits, la pandemia de COVID-19 está “destinada a acelerar esta tendencia” hacia las aseguradoras cautivas de prestaciones para empleados.<sup>3</sup>

Explicó que la mayoría de los clientes internacionales están tratando de anticipar el impacto de los términos y condiciones de las políticas locales con respecto al COVID-19. Dijo, “las políticas de prestaciones para empleados, por ejemplo, están vinculadas a las leyes y prácticas de seguros locales. Con el fin de facilitar cuanto sea posible la igualdad de trato de los empleados en todo el mundo, estas últimas pueden “invalidarse” aprovechando la flexibilidad del reaseguro respecto al enfoque cautivo”.

En pocas palabras, como máximo portador del riesgo, una aseguradora cautiva puede elegir la cobertura que desee ofrecer en cada país. Por ejemplo, si una póliza local tiene una exclusión pandémica, esas compañías con una aseguradora cautiva pueden decidir ofrecer la cobertura para cuidar a sus empleados a pesar de la exclusión.

En un nuevo informe<sup>4</sup>, Willis Towers Watson determinó que más de dos tercios de los empleadores esperan aumentos en los costos del plan de prestaciones para empleados durante los próximos 12 meses y el 60% de las compañías creen que los aumentos en los costos de atención médica serán moderados o significativos.

Sostiene, “es inevitable que las empresas busquen formas de gestionar estos efectos sobre los costos, y es probable que las que tienen programas cautivos activos de EB vigentes en la actualidad utilicen el control, la supervisión y la flexibilidad que les proporcionan para apoyar a la empresa en este sentido”.



## ¿Pueden las aseguradoras cautivas aportar nuevos beneficios a las multinacionales?

Las estructuras cautivas pueden proporcionar beneficios operativos y estratégicos mucho mayores a las multinacionales en comparación con los acuerdos de los fondos comunes de seguro. Las ventajas incluyen la eliminación de los cargos por riesgo de las aseguradoras, beneficiarse de la rentabilidad de suscripción, un mejor control del flujo de efectivo, un mejor control de los reclamos y la gestión de reclamos, y un mayor control de los precios y la fijación de tasas.

Y la rentabilidad puede ser significativa. Si bien los fondos comunes de seguro multinacionales bien administrados pueden generar ahorros del 15% o más, las aseguradoras cautivas bien administradas pueden generar ahorros de más del 25%.<sup>5</sup>

### ...las aseguradoras cautivas bien administradas pueden generar ahorros de más del 25%

Valerie Alexander, directora de seguros corporativos de Deutsche Bank en el Reino Unido, dijo que usar una aseguradora cautiva facilita mucho el trabajo de coordinación y financiación de un programa global. “La aseguradora cautiva también ayuda con el análisis de datos porque captura los datos de manera uniforme y le permite ver qué está impulsando las reclamaciones y los costos en toda la organización. Utilizar una cautiva es una buena manera de aumentar la transparencia.”<sup>6</sup>

Todo esto significa que, utilizando un sistema cautivo para EB, las oficinas locales de las multinacionales tienen el potencial de ofrecer una mayor flexibilidad de cobertura y, potencialmente, ofrecer beneficios ampliados a sus empleados, manteniendo un control saludable de los costos.

## Una oportunidad atractiva para las multinacionales centralizadas

Con tantas oportunidades de ofrecer beneficios ampliados al mismo tiempo que se controlan los costos, no sorprende que muchas multinacionales recurran a cautivas para gestionar las EB, pero una aseguradora cautiva no es necesariamente la plataforma adecuada para todas las empresas. Normalmente, las empresas más centralizadas con una gran colaboración interna y unos niveles de gobernanza sólidos son las que se beneficiarán de la transición de un fondo común de seguro a una cautiva.

Las empresas que están acostumbradas a utilizar aseguradoras cautivas para gestionar su negocio global de bienes y siniestros (P&C, por sus siglas en inglés) de forma centralizada tienden a tener el trayecto más fácil cuando establecen un seguro cautivo global para sus programas de EB. Aunque es más habitual que una empresa con un P&C cautivo existente añada EB, existe un pequeño número de casos en los que el modelo cautivo se ha utilizado únicamente con fines EB.

Normalmente, las empresas más centralizadas con una gran colaboración interna y unos niveles de gobernanza sólidos son las que se beneficiarán de la transición de un fondo común de seguro a una cautiva.



...las oficinas locales de las multinacionales tienen el potencial de ofrecer una mejor flexibilidad de cobertura y, potencialmente, ofrecer beneficios ampliados a sus empleados, manteniendo un control saludable de los costos.

## El trayecto a una aseguradora cautiva: Dow Chemical Company

Dow Chemical Company (Dow) es una corporación química multinacional americana con sede en Michigan. Tuvimos la suerte de poder hablar con Bryan Jendretzke y Thomas Just de Dow, y también con Drew Hilger de una de sus aseguradoras cautivas Dorinco, sobre la transición de la firma de varios fondos comunes de seguro a una cautiva para gestionar mejor su programa de EB.

Dow ha trabajado con cautivas desde mediados de la década de 1970 y las utilizó para gestionar su negocio de P&C. El equipo empezó a tener conversaciones internas sobre el traslado completo de EB a la aseguradora cautiva en 2012 y este traslado se hizo realidad en los últimos cinco años.

“Los fondos comunes de seguro que teníamos eran ‘fondos naturales’ y, cuando me uní, estábamos buscando implementar una estrategia para aprovechar al máximo estos fondos. Con el tiempo, terminamos recurriendo a la aseguradora cautiva para contener realmente los costos y obtener más control sobre nuestra oferta de beneficios, por ejemplo, para eliminar las exclusiones vigentes o avanzar en iniciativas específicas de RR. HH.”, dijo Bryan.

### 3 razones para cambiar a una aseguradora cautiva

Según el equipo, había otras tres razones detrás del paso a un modelo cautivo.

1. “Para nosotros, la cautiva de EB es una operación que no aporta nada. El objetivo final no es ganar mucho dinero con las prestaciones para empleados. Obviamente no queremos que sea una pérdida, pero el modelo cautivo significa que podemos escalar los aumentos en las primas y tener más margen para establecer niveles de primas para nuestros equipos locales de RR. HH.”
2. “La aseguradora cautiva nos dio una perspectiva global y una mejor gobernanza sobre lo que estaba sucediendo a nivel local, como los cambios en las políticas.”
3. “También fue excelente para nuestro P&C cautivo existente. Para obtener beneficios fiscales, necesitábamos tener una cierta cantidad de ‘negocios no relacionados’. Al asegurar a los empleados y no al negocio, las prestaciones para empleados son excelentes para diversificar la cartera de un P&C cautivo. Y, por supuesto, contar con ese cautivo antes del cambio era una parte importante del proceso de toma de decisiones”.

Como mencionó Bryan, la incorporación de EB al plan cautivo también ha dado a Dow control sobre las exclusiones, lo que le ha ayudado a impulsar ciertas iniciativas de RR. HH. Una de las iniciativas que han impulsado, por ejemplo, es la incorporación de uniones de hecho de personas del mismo sexo a la cobertura, algo mucho más fácil cuando la aseguradora cautiva está reasegurando el riesgo.

Thomas añadió, “eliminamos exclusiones de condiciones preexistentes, y poco a poco también hemos trabajado en eliminar exclusiones transgénero. Con la actual pandemia de coronavirus, hemos tenido que analizar las exclusiones de todos nuestros proveedores en lo que respecta al seguro de vida y médico para asegurarnos de contar con la cobertura adecuada para nuestro personal”.

### Hacer crecer el modelo cautivo de EB de forma lenta

El trayecto para incorporar las EB a un modelo cautivo existente puede generar desafíos normativos y contables, pero Bryan señaló la necesidad de tomarse el tiempo y trasladar el negocio a la aseguradora cautiva de manera lenta pero segura. “Hicimos crecer nuestro negocio cautivo muy lentamente, incorporando al negocio cuando fuese oportuno; no nos apresuramos a agregar todo el negocio de inmediato, lo cual creo que fue un paso importante. Hubo algunos desafíos normativos en países específicos para incorporar la empresa al programa, lo cual era inevitable”.

Pero la importancia de una buena comunicación y colaboración interna es tan importante como los plazos, dijo el equipo de Dow. Cuando se le preguntó qué consejo le daría a una multinacional que busca pasar de un fondo común de seguro a una solución cautiva, Bryan sostuvo, “debe asegurarse de tener las relaciones adecuadas con la compañía de reaseguros y cerciorarse de que estén listos para asumir el negocio de prestaciones para empleados.

“Tenemos la fortuna de que por décadas hemos tenido una buena relación con la aseguradora cautiva. Se asociaron con nosotros cuando teníamos un fondo común de seguro, de modo que la asociación ha permitido que nuestra cautiva de EB sea exitosa”.

Drew agregó, “desde el punto de vista de la suscripción, es importante mantener la integridad de los precios y no utilizar diferentes líneas de negocios que sean rentables para subsidiar a otros. Eso no es necesariamente una regla exclusiva para las aseguradoras cautivas, pero afecta más cuando su cautiva es quien asume el riesgo final”.

### Los beneficios inesperados de una cautiva

Bryan agregó que hay otros beneficios de usar una aseguradora cautiva. “Basados en los ahorros que estábamos viendo al utilizar el modelo cautivo y pasar al modelo de agente de seguros global, logramos conseguir apoyo interno para la idea de un sistema de administración global, una plataforma que ofrece a nuestros empleados una mejor experiencia para ver y elegir sus beneficios”.

“Sin los ahorros de la aseguradora cautiva no hubiéramos podido considerar ese sistema de administración global”. Los ahorros que obtenga pueden contribuir a mejorar sus resultados económicos finales o a brindarles a sus empleados una mejor experiencia.

“La otra área de la que aún no hemos sacado el máximo provecho es utilizar nuestros datos de prestaciones para empleados, especialmente desde el punto de vista de la salud y el bienestar, y usarlos para hacer mejoras y ser más proactivos con nuestras campañas de bienestar. Ese es un beneficio del modelo cautivo del que aún estamos tratando de sacar más provecho y trataremos de usarlo más en el futuro”.

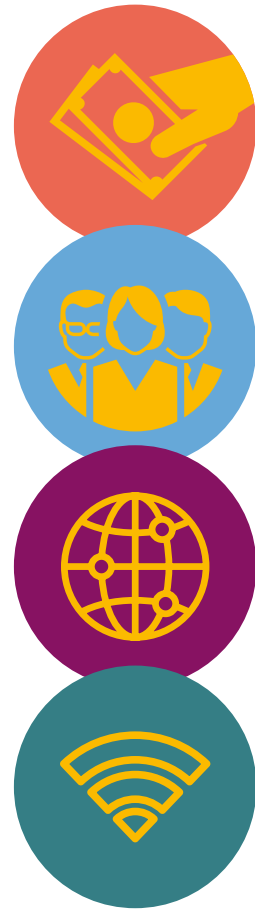
Paul Miehle, director regional de MAXIS GBN en Estados Unidos Central y Occidental, trabajó con Dow para ayudarles a pasar a una aseguradora cautiva. Se mostró contento con el resultado: “el paso a la aseguradora cautiva ha sido excelente para el equipo de Dow, lo que les permite impulsar nuevas iniciativas de RR. HH. y, al mismo tiempo, manejar el riesgo para satisfacer sus propios requisitos. Agregar EB a su cautiva ha sido un paso realmente efectivo pero, como dice Bryan, siempre hay más cosas que se pueden hacer”.

Los fondos comunes de seguro han sido -y continuarán siendo- una forma establecida de mejorar la administración de los programas globales de EB. Pero, para muchas empresas, las aseguradoras cautivas ofrecen mayores beneficios y constituyen el siguiente paso en su camino hacia la gestión de EB a nivel global. Este impulso hacia las cautivas es aún más acertado en un momento de aumento de los costos de salud y de EB, y de empleados mejor informados que desean más flexibilidad y opciones en sus beneficios.

En otro informe reciente<sup>7</sup>, Willis Towers Watson señaló que las prestaciones para empleados representan un costo significativo para toda empresa multinacional.

“Para las compañías que superan los 10.000 empleados en todo el mundo, no es raro que los costos globales de vida, discapacidad y atención médica sean superiores a 20 millones de dólares por año. Y con más de dos tercios de este gasto asignado a prestaciones de asistencia médica auspiciadas por la empresa, las mismas que están aumentando a un ritmo promedio de más del 7% anual en todo el mundo, el control de estos costos sigue siendo una prioridad para la mayoría de las empresas multinacionales”.

Como confirmó Paul Miehlke, “a medida que los costos continúan superando la inflación, sería prudente que las multinacionales centralizadas busquen aseguradoras cautivas para controlar sus costos, retener a su personal y ayudar a sus empresas a prosperar. Puede ser un trayecto largo, pero valdrá la pena”.



**Gracias a Bryan Jendretzke y Thomas Just, del equipo de prestaciones para empleados de Dow, y a Drew Hilger, de Dorinco, por su perspectiva y sus contribuciones a este artículo.**

- 1 Anonyme, Willis Towers Watson <https://www.willistowerswatson.com/en-GB/Insights/2019/10/willis-towers-watson-benefit-trends-global-insights> (source : juin 2020)
- 2 Anonyme, Willis Towers Watson <https://www.willis.com/documents/publications/services/captives/Multinational-Pooling-Captive-Ben-Survey.pdf> (source : juin 2020)
- 3 Becky Bellamy, Captive Insurance Times [http://www.captiveinsurancetimes.com/captiveinsurancetimes/article.php?article\\_id=6815](http://www.captiveinsurancetimes.com/captiveinsurancetimes/article.php?article_id=6815) (source : juin 2020)
- 4 Anonyme, Willis Towers Watson <https://www.willistowerswatson.com/en-GB/Insights/2020/04/covid-19-survey-report-how-are-employee-benefit-captive-programs-assisting-companies-to-respond> (source : juin 2020)
- 5 Anonyme, Willis Towers Watson <https://www.willis.com/documents/publications/services/captives/Multinational-Pooling-Captive-Ben-Survey.pdf> (source : juin 2020)
- 6 Tony Dowding, Commercial Risk Online <https://www.commercialriskonline.com/risk-managers-taking-center-stage-with-employee-benefits/> (source : juin 2020)
- 7 Anonyme, Willis Towers Watson <https://www.willistowerswatson.com/en-GB/Insights/2020/04/covid-19-survey-report-how-are-employee-benefit-captive-programs-assisting-companies-to-respond> (source : juin 2020)

Ce document a été préparé par MAXIS GBN et est fourni à titre purement informatif - il ne constitue nullement un conseil. MAXIS GBN a pris toutes les précautions nécessaires pour s'assurer que les informations contenues dans ce document ont été obtenues à partir de sources fiables. L'exactitude ou l'exhaustivité de ces informations ne sauraient toutefois être garanties. Les informations contenues dans ce document peuvent être modifiées à tout moment et sans préavis. La confiance que vous accordez à ces informations relève donc de votre unique responsabilité. Ce document est strictement privé et confidentiel. Il ne saurait être copié, distribué ou reproduit, en tout ou partie, ni transmis à aucun tiers.

MAXIS Global Benefits Network (le « Réseau ») est un réseau de compagnies d'assurance (les « Membres ») agréées dans leur pays respectif et membres du réseau MAXIS (le « Réseau ») fondé par AXA France Vie, Paris, France (AXA) et par Metropolitan Life Insurance Company, New York, NY, USA (MLIC). MAXIS GBN, société immatriculée à l'ORIAS sous le numéro 16000513, ayant son siège au 313, Terrasses de l'Arche - 92 727 Nanterre Cedex, France, est un intermédiaire en assurance et réassurance dont la mission est de promouvoir le Réseau. MAXIS GBN est conjointement détenu par les affiliés d'AXA et de MLIC, et n'émet pas de contrat d'assurance ni ne fournit de prestations d'assurance ; ces activités sont assurées par les Membres. MAXIS GBN opère au Royaume-Uni par le biais de son établissement britannique ayant son siège au 1st Floor, The Monument Building, 11 Monument Street, London EC3R 8AF, immatriculé sous le numéro BR018216, et dans les autres pays membres de l'Union européenne, en libre prestation de services. MAXIS GBN exerce ses activités aux États-Unis par le biais de MetLife Insurance Brokerage, Inc., domicilié au 200 Park Avenue, NY, NY, 10166, courtier en assurance agréé dans l'État de NY. MLIC est l'unique membre autorisé à exercer des activités d'assurance dans l'État de NY. Les autres membres ne sont ni agréés, ni autorisés à exercer à NY, et les polices et contrats qu'ils émettent ne sont ni approuvés par le Superintendent of Financial Services de NY, ni couverts par le fonds de garantie de l'État de NY, ni soumis au droit de l'État de NY. MAR00648/0720

