



Fotografía: © Marcel Crozet/OIT.

Cómo impulsar el crecimiento del negocio con seguros para mujeres

Una guía práctica para aseguradoras

Acerca de nosotros

La **Corporación Financiera Internacional (IFC)**, miembro del Grupo Banco Mundial, es la mayor institución internacional de desarrollo dedicada al sector privado de los mercados emergentes. Trabaja en más de 100 países y utiliza su capital, sus conocimientos especializados y su influencia para crear mercados y oportunidades en los países en desarrollo. En el ejercicio 2022, IFC comprometió una cifra récord de USD 32 800 millones para empresas privadas e instituciones financieras en los países en desarrollo, aprovechando la capacidad del sector privado para ayudar a poner fin a la pobreza extrema e impulsar la prosperidad compartida mientras las economías abordan los impactos de la pandemia de COVID-19. Para obtener más información, visite www.ifc.org.

El Programa de Finanzas Solidarias de la **Organización Internacional del Trabajo (OIT)** colabora con el sector financiero para que este pueda contribuir al Programa de Trabajo Decente de la OIT. En este contexto, colabora con bancos, instituciones microfinancieras, cooperativas de ahorro y crédito, compañías de seguros, inversionistas y otros para probar nuevos productos, enfoques y procesos financieros. El Programa de Seguros con Impacto contribuye con el Programa de Finanzas Solidarias mediante la colaboración con el sector seguros, Gobiernos y socios, para desplegar el potencial de los seguros en el desarrollo social y económico.

Agradecimientos

IFC agradece a la Iniciativa de Financiamiento para Mujeres Emprendedoras (We-Fi) y al Mecanismo Financiero General para la Igualdad de Género (UFGE).

La **Iniciativa de Financiamiento para Mujeres Emprendedoras (We-Fi)** es una alianza para la colaboración conformada por 14 Gobiernos, 6 bancos multilaterales de desarrollo y otros actores públicos y privados, albergada por el Grupo Banco Mundial. We-Fi ayuda a liberar miles de millones de dólares para abordar las barreras financieras y no financieras a las que se enfrentan las mujeres emprendedoras. Gracias a ello, aumenta el acceso al financiamiento, a los mercados, a la tecnología y a la orientación práctica, a la vez que se fortalecen los marcos legales, regulatorios y de políticas. IFC, uno de los socios a cargo de la ejecución de We-Fi, brinda apoyo a los clientes del sector privado con inversiones y servicios de asesoría para ampliar los servicios financieros y el acceso al mercado para las empresas que son propiedad de mujeres o que están lideradas por ellas, además de incrementar la capacidad de las mujeres emprendedoras de operar negocios de alto crecimiento. Para obtener más información, visite www.we-fi.org.

La **Unidad para la Igualdad de Género (UFGE)** es un fondo fiduciario de múltiples donantes que administra el Banco Mundial con el objetivo de hacer avanzar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres a través de la innovación y la creación de conocimientos, con el fin de ayudar a los Gobiernos y al sector privado a orientar sus políticas y programas hacia soluciones escalables con resultados sostenibles. La UFGE cuenta con el apoyo de contribuciones generosas por parte de Alemania, Australia, Canadá, Dinamarca, España, Estados Unidos, Finlandia, Irlanda, Islandia, Letonia, Noruega, Países Bajos, Reino Unido, Suecia, Suiza, la Fundación Bill y Melinda Gates y el Wellspring Philanthropic Fund.



Índice

Página

El mercado de seguros para mujeres: Una oportunidad en la que todos ganan	3
El caso de negocio: ¿Por qué las mujeres representan una inversión sólida para las aseguradoras?	4
Hoja de ruta para un programa del mercado femenino	5
Paso 1: Evaluar y entender la oportunidad: Parte I. Realizar un análisis interno: ¿dónde está la empresa hoy?	7
Paso 1: Evaluar y entender la oportunidad: Parte II. Entender el contexto: construir inteligencia de mercado	9
Paso 2: Desarrollar el caso de negocio, la estrategia y el plan de acción	10
Paso 3: Crear propuestas de valor dirigidas al cliente (PVC)	12
Paso 4: Lograr el compromiso e integración de todas las unidades de negocio	13
Paso 5: Perfeccionar la distribución y la comercialización: Parte I. Predicar con el ejemplo: Convertirse en el empleador preferido por las mujeres	14
Paso 5: Perfeccionar la distribución y la comercialización: Parte II. Desarrollar una estrategia de salida al mercado	15
Paso 6: Medir, evaluar e iterar	16
Conclusión	17
Anexo 1: Recursos adicionales	18
Anexo 2: Participantes de la Comunidad de Práctica In4Women	19
Agradecimientos	19



Mensaje de **su majestad la reina Máxima de los Países Bajos**, asesora especial del Secretario General de las Naciones Unidas sobre la Inclusión Financiera para el Desarrollo, en apoyo a la Comunidad de Práctica In4Women.



El acceso equitativo a los seguros posibilita que las mujeres respondan a choques imprevistos, ya sea que estén relacionados a la salud o a catástrofes naturales, y que gestionen los riesgos sin tener que recortar gastos que se destinarían a alimentos o educación, además de aumentar la inversión en los medios de subsistencia y las pequeñas empresas. Las mujeres representan una fuente de crecimiento para el sector seguros, pero solo si los modelos de negocios logran adaptarse y se genera confianza en los principales segmentos de mujeres.

Este es el momento de invertir en productos y modelos de distribución innovadores que ofrezcan a las mujeres y a las empresas lideradas por ellas las soluciones de seguros que necesitan para tener éxito. Dada la importante función que desempeña la tecnología para superar los obstáculos en el acceso a los seguros para las mujeres, es fundamental que estas soluciones estén acompañadas por iniciativas que impulsen la alfabetización digital y garanticen la protección del consumidor. Insto a que estos programas cuenten con metas para monitorear y acelerar el progreso.

El mercado de seguros para mujeres: Una oportunidad en la que todos ganan

A nivel mundial, la situación socioeconómica de las mujeres está cambiando. Las mujeres están aumentando sus ingresos y toman cada vez más decisiones relacionadas con la forma en la que gastan su propio dinero, así como el de sus hogares y negocios. Para que las aseguradoras puedan crecer de manera sostenible, es fundamental comprender las necesidades únicas y las aspiraciones de las mujeres en su rol de clientas, empleadas, emprendedoras, miembros de familia, propietarias de bienes e inversionistas, así como ofrecerles soluciones apropiadas para ellas. Según el informe *SHEforSHIELD* de IFC, si el sector de seguros se dirigiera a las mujeres como clientas, podría generar ingresos de hasta USD 1,7 billones para 2030, de los cuales la mitad provendría de las economías emergentes¹.

Si bien el caso de negocio de los seguros para mujeres está claramente demostrado, las mujeres continúan siendo más vulnerables a choques y crisis, y las empresas aseguradoras pueden hacer más para cerrar las brechas y desigualdades de género². En esta guía, se ofrece una hoja de ruta para las empresas aseguradoras, los distribuidores, las *insurtechs* y otros actores del sector seguros para que creen su propia estrategia de mercado y propuesta de valor dirigida a las mujeres. Actividades simples, prácticas y costo-efectivas pueden apoyar el desarrollo de soluciones adaptadas a las necesidades de las mujeres en su rol de clientas, agentes y empleadas. Además, la guía contiene los pasos que se deben seguir para

generar una mayor conciencia entre las mujeres acerca de los beneficios del seguro, así como ejemplos y resultados reales de aseguradoras que desarrollaron ofertas para ellas.³

Las lecciones en esta guía se basan en los aprendizajes obtenidos a partir del Programa de Seguros para Mujeres de IFC y el Programa de Seguros con Impacto de la OIT, quienes trabajan con el sector privado para crear mercados sostenibles de seguros para mujeres en economías emergentes. Las lecciones y los casos de estudio provienen de la experiencia obtenida a través de la Comunidad de Práctica In4Women, creada de manera conjunta por IFC y la OIT para impulsar la innovación, promover las mejores prácticas y fomentar el aprendizaje entre pares⁴. Esta guía contribuye con la temática transversal de IFC de acelerar la inclusión financiera, así como con la estrategia de género del Grupo Banco Mundial.

IFC y la OIT animan a todos los actores del sector asegurador a utilizar esta guía para lanzar sus propias estrategias y ofertas para el segmento mujer. Satisfacer mejor las necesidades de las mujeres no solo permitirá a las aseguradoras crecer en este valioso segmento, sino que también apoyará la creación de mercados sostenibles, equitativos y resilientes.

**USD 1,7
billones para
2030**

**de ingresos potenciales si
la industria de seguros se
enfocara en las mujeres
como clientas**

¹ IFC, AXA Group y Accenture (2015), *SHEforSHIELD: Insure Women to Better Protect All*, <https://www.ifc.org/sheforshield>.

² OIT (2021), *An uneven and gender-unequal COVID-19 recovery: Update on gender and employment trends*, https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/WCMS_824865/lang--en/index.htm.

³ Véase el anexo 1 para obtener más información sobre los ejemplos de este informe y los enlaces a los casos de estudio completos.

⁴ Véase el anexo 2, "Participantes de la Comunidad de Práctica In4Women", para consultar una lista de las aseguradoras que participaron en la primera cohorte de la Comunidad de Práctica In4Women. La segunda cohorte se lanzó a principios de 2023.

El caso de negocio: ¿Por qué las mujeres representan una inversión sólida para las aseguradoras?

Existe una amplia evidencia que demuestra que invertir en las mujeres constituye una estrategia comercial rentable para las aseguradoras. Comunicar este caso de negocio es fundamental para asegurar el respaldo de la alta gerencia y de la fuerza laboral en general, constituyendo un elemento clave para desarrollar un programa de seguros para mujeres exitoso y sostenible.

CRECIMIENTO DE LA CUOTA DE MERCADO

- Para 2030, las mujeres podrían generar hasta USD 1,7 billones en primas de seguros, con la mitad de esta cifra proviniendo de mercados emergentes, según se detalla en el informe *SHEforSHIELD: Insure Women to Better Protect All* de IFC, AXA Group y Accenture.
- A nivel mundial, las mujeres controlan el 75% del gasto discrecional de los hogares.⁵ Tras la pandemia de COVID-19, una mayor proporción de mujeres participa en la educación y la fuerza laboral, aumentando así su poder de negociación dentro del hogar.
- Si bien un tercio de las pequeñas y medianas empresas a nivel mundial están lideradas por mujeres o son de su propiedad, estas empresas no cuentan con el capital ni con la protección contra riesgos que necesitan para expandir sus negocios⁶.

MAYOR LEALTAD Y VENTA CRUZADA

- Las mujeres no adquieren seguros solo para ellas, por lo que pueden ser la vía de acceso al seguro para padres, cónyuges y niños. Esto abre oportunidades de venta cruzada en múltiples productos⁷.
- Las mujeres son una fuente confiable de recomendaciones y poseen redes de contacto fuertes, lo que las convierte en valiosas clientas y embajadoras de marca.
- Las mujeres son clientas fieles. Según diversos estudios, la probabilidad de que las mujeres cambien de proveedor de seguros es menor que la de los hombres⁸.

COMPORTAMIENTO POSITIVO ANTE LOS RIESGOS

- Las mujeres suelen ser más conscientes que los hombres sobre los riesgos, y buscan un equilibrio entre riesgo y beneficio, con un enfoque en los beneficios no monetarios a largo plazo.
- Estudios muestran que las mujeres tienen menor probabilidad de presentar reclamos fraudulentos.
- Los préstamos morosos son un 53% más bajos para las mujeres prestatarias⁹.

CONEXIÓN CON LA ECONOMÍA FAMILIAR

- Varios estudios confirman que, a nivel mundial, las mujeres destinan una mayor proporción de sus ingresos al bienestar de sus familias¹⁰.

5 Nielsen (2022), "Concientizar a las mujeres", Perspectivas, <https://www.nielsen.com/es/insights/2020/wise-up-to-women/>, marzo.

6 Brunh, Hommes, Khanna y otros (2017), MSME Finance Gap (Brecha financiera en las microempresas y pymes), IFC, <https://www.smefinanceforum.org/data-sites/msme-finance-gap>.

7 Alianza Mundial de Servicios Bancarios para Mujeres (2018), The Women's Market for Insurance: An Emerging Business Opportunity (El mercado de seguros orientado a las mujeres: Una oportunidad comercial emergente), <https://financialallianceforwomen.org/download/womens-market-insurance-emerging-business-opportunity/>.

8 Informe: Gender Performance Indicators: How well are we serving women? (Indicadores de desempeño por género: ¿En qué medida prestamos buenos servicios a las mujeres?), www.womensworldbanking.org/wp-content/uploads/2013/09/Womens-World-Banking-Gender-Performance-Indicators.pdf.

9 <https://financialallianceforwomen.org/the-opportunity/#business-opportunity>.

10 Informe: Gender Performance Indicators: How well are we serving women?, www.womensworldbanking.org/wp-content/uploads/2013/09/Womens-World-Banking-Gender-Performance-Indicators.pdf.

Resultados iniciales de socios del sector seguros

Insular Life (InLife), en Filipinas, y AXA Mansard, en Nigeria, registraron ganancias significativas tras adoptar enfoques de género en sus mercados locales.

INLIFE



57% de aumento

en la cantidad de titulares de pólizas que son mujeres en diciembre de 2020 (en comparación con 2017).



135% de aumento

en ingresos por prima de primer año en agentes* con capacitación en sensibilidad de género.



Más de 10 nuevas soluciones de seguros

lanzadas para mujeres (productos y cláusulas).



Más de 100 000 mujeres

participaron en los talleres *Sheroes* y eventos de concientización para finales de 2020.

AXA MANSARD



50% de clientes mujeres

en la cartera de AXA Mansard (un aumento del 32 % con respecto a diciembre de 2016).



65% de crecimiento

promedio interanual de mujeres titulares de pólizas desde el inicio del programa.



NGN 3400 millones (USD 9,4 millones)

en primas adicionales generadas por la cartera de mujeres entre 2016 y 2020.

* Solo se incluyó a los agentes con al menos un año de antigüedad.

Fuentes: IFC y We-Fi (2021), Insular Life, Philippines: The Case for Insuring Women for a Better Tomorrow (Insular Life, Filipinas: La justificación de asegurar a las mujeres para un futuro mejor), e IFC (2020), AXA Mansard, Nigeria: The Case for Insuring Women for a Better Tomorrow.



Hoja de ruta

para un programa del mercado femenino

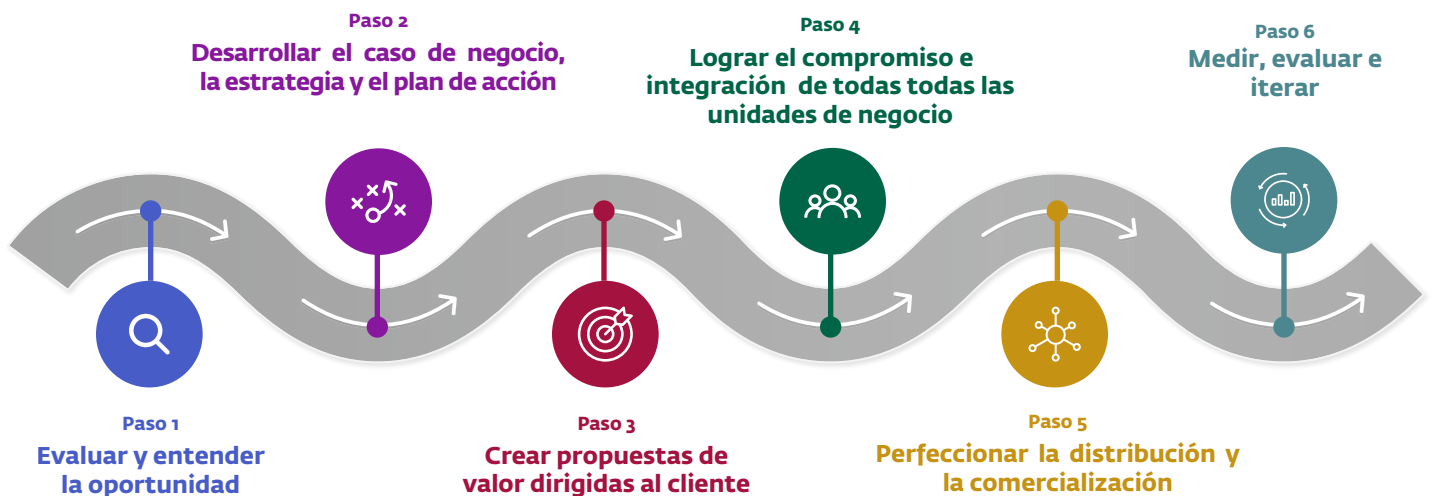
La base para crear un programa de seguros dirigido a las mujeres se compone de seis pasos. Existen cuatro pasos principales y dos temas transversales que están presentes a lo largo de todo el ciclo del programa.

Los seis pasos se dividen a su vez en acciones para ayudar a las aseguradoras a comprender el mercado de seguros para mujeres y desarrollar un programa para satisfacerlo.

El primer paso es evaluar y entender la oportunidad, en el cual la aseguradora deberá realizar un análisis interno para evaluar su posición actual (*¿dónde se encuentra la empresa hoy?*) y al mismo tiempo entender el contexto (construir inteligencia de mercado evaluando el entorno en el que opera). El segundo y tercer paso de un programa de seguros para mujeres consisten en desarrollar el caso de negocio, la estrategia y el plan de acción, y crear propuestas de valor dirigidas al segmento mujer. Una vez que se hayan definido estos elementos, el cuarto paso consiste en lograr el compromiso e integración de todas las unidades de negocio. La integración del programa de seguros para mujeres se profundiza a medida que la aseguradora procede a perfeccionar la distribución y la comercialización (paso 5). Por último, ningún programa estaría completo sin el paso seis: medir y evaluar la evolución del programa y sus resultados comerciales, y ajustar los componentes del programa según sea necesario con el paso del tiempo.

Antes de crear un plan de acción, los usuarios deben leer la guía completa. Se recomienda que las compañías de seguro se comprometan a implementar todos los pasos, en lugar de enfocarse solo en uno o dos, ya que los pasos están interrelacionados y se complementan entre sí. Algunos pasos pueden llevarse a cabo de forma simultánea. En todos los casos, la recopilación de datos desagregados por sexo y la asignación de un líder de programa son los primeros pasos esenciales. Es necesario identificar a un líder de programa dedicado para coordinar el programa, liderar cambios de comportamiento y construir la marca.

La hoja de ruta que se encuentra a continuación ofrece una descripción breve de los pasos y las herramientas necesarias.



Hoja de ruta para crear un programa de seguros orientado a las mujeres que sea exitoso

PASOS	PLAN DE ACCIÓN	HERRAMIENTAS
Paso 1 Evaluar y entender la oportunidad	<p><u>PARTE I. REALIZAR UN ANÁLISIS INTERNO PARA EVALUAR SU POSICIÓN ACTUAL ¿DÓNDE SE ENCUENTRA LA EMPRESA HOY?</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un análisis de la cartera actual desagregada por sexo 2. Repasar la experiencia del cliente 3. Definir los segmentos de mujeres a estudiar <p><u>PARTE II. ENTENDER EL CONTEXTO: CONSTRUIR INTELIGENCIA DE MERCADO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Realizar una investigación de mercado 5. Identificar alianzas que agreguen valor 	<p>H1.1. Manual de IFC sobre datos desagregados por sexo</p> <p>H1.2. Ejemplo de un análisis de cartera</p> <p>H1.3. Herramienta PACE (producto, acceso, costo y experiencia) de la OIT para medir el valor hacia el cliente</p> <p>H1.4. Nota de orientación sobre modelos de informes de datos desagregados por sexo de la Alianza para la Inclusión Financiera (AFI)</p> <p>H4.1. Términos de referencia para la investigación de mercado</p> <p>H4.2. Marco de investigación de mercado de IFC</p> <p>H4.3. Video acerca del diseño centrado en las personas</p> <p>H4.4. Informe de la OIT sobre los seguros que contemplan la inclusión con perspectiva de género</p> <p>H4.5. Guía de IFC sobre los grupos focales</p> <p>H5.1. Marco de IFC para identificar a los actores</p>
Paso 2 Desarrollar el caso de negocio, la estrategia y el plan de acción	<ol style="list-style-type: none"> 6. Construir el caso de negocio 7. Desarrollar la estrategia 8. Crear el plan de acción 	<p>H6.1. Ejemplo de cálculo del tamaño del mercado</p> <p>H7.1. Ejemplo de plantilla de planificación de la estrategia y las acciones</p>
Paso 3 Crear propuestas de valor dirigidas al cliente	<ol style="list-style-type: none"> 9. Diseñar propuestas de valor/soluciones orientadas a las mujeres utilizando un enfoque centrado en las personas (HCD) 	<p>H9.1. Modelo de negocio Canvas</p> <p>H9.2. Guión de IFC para la prueba del usuario</p>
Paso 4 Lograr el compromiso e integración de todas las unidades de negocio	<ol style="list-style-type: none"> 10. Obtener el apoyo de la alta gerencia 11. Determinar el plan de comunicación interna 12. Llevar a cabo capacitación en sensibilidad de género 	<p>H10.1. Marco de gobernanza del proyecto</p> <p>H10.2. Factores fundamentales de IFC para el éxito del programa</p> <p>H10.3. Documento de IFC sobre funciones y responsabilidades</p> <p>H12.1. Capacitación de IFC en sensibilidad de género</p>
Paso 5 Perfeccionar la distribución y la comercialización	<p><u>PARTE I. PREDICAR CON EL EJEMPLO: CONVERTIRSE EN EL EMPLEADOR PREFERIDO POR LAS MUJERES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 13. Realizar una evaluación interna de los empleados 14. Crear una fuerza laboral sensible a temas de género <p><u>PARTE II. DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE SALIDA AL MERCADO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 15. Establecer asociaciones estratégicas 16. Favorecer un entorno regulatorio y de políticas 17. Crear una estrategia de penetración de mercado y realizar lanzamiento 	<p>H13.1. Encuesta de PwC</p> <p>H14.1. Certificación EDGE</p> <p>H14.2. Principios para el empoderamiento de las mujeres</p> <p>H15.1. Informe de la OIT sobre la gestión de socios en los seguros inclusivos</p> <p>H15.2. Cuestionario de evaluación de alianzas de la OIT</p> <p>H17.1. Guía para la creación de campañas para el mercado de mujeres de IFC</p>
Paso 6 Medir, evaluar e iterar	<ol style="list-style-type: none"> 18. Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) y proyecciones 	<p>H18.1. Panel de indicadores clave de desempeño (KPIs) de IFC</p>



PASO 1

Evaluar y entender la oportunidad

PARTE I. REALIZAR UN ANÁLISIS INTERNO PARA EVALUAR SU POSICIÓN ACTUAL: ¿DÓNDE SE ENCUENTRA LA EMPRESA HOY?

El primer paso para crear un programa orientado a las mujeres es “evaluar y entender la oportunidad”. Consta de dos partes: una interna y otra externa. Las tres primeras acciones permiten comprender la capacidad actual de la aseguradora para atender a las mujeres tanto como clientas como empleadas.

1. Realizar un análisis desagregado por sexo de la cartera actual

Lleve a cabo un análisis desagregado por sexo de la cartera de clientes de la empresa, así como del consejo directivo, la alta gerencia, empleados y de agentes y corredores de seguros. Utilice la [herramienta de análisis desagregado por sexo de la cartera](#) para analizar las fortalezas y debilidades, brechas y oportunidades, sirviendo al mercado de mujeres, con el fin de evaluar si el modelo de negocios actual satisface las necesidades de las mujeres. Para desarrollar una estrategia orientada a las mujeres efectiva, debe capturar y entender los indicadores de su negocio para hombres y mujeres por separado (de ahí el término “desagregado por sexo”).

Este análisis proveerá información valiosa sobre recursos humanos, productos y ventas, la cual será fundamental para elaborar un caso de negocio sólido y establecer las metas de una estrategia de seguros para mujeres. Estas informaciones incluyen la identificación de áreas en las que se puede aumentar el gasto por mujer, aumentar las tasas de renovación y entender variaciones en los patrones de compra para aumentar las ventas cruzadas. [Aquí](#) puede ver un ejemplo de análisis completo. La AFI también ofrece una lista detallada de indicadores relativos a las mujeres de la cual puede seleccionar. Puede consultar estos indicadores [aquí](#).

Además del análisis de la cartera desagregada por sexo, debe responder las siguientes preguntas:

P.

¿Qué visión, misión y valores tiene la empresa? ¿Estos empoderan a las mujeres para que tengan un acceso equitativo a los seguros? ¿Las mujeres se identifican con ellos?

P.

¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa? ¿De qué manera un enfoque más inclusivo en relación con los clientes, los empleados y los modelos de distribución podría mejorar los resultados del negocio?

P.

¿Cuáles son las oportunidades y desafíos que prevé la aseguradora en cuanto a la prestación de servicios para el segmento mujer?

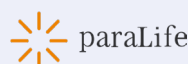
2. Repasar la experiencia del cliente

Evalúe los procesos de servicio al cliente y de reclamaciones, con perspectiva de género. La evaluación inicia en el proceso de ventas, lo que incluye las llamadas entrantes al centro de atención telefónica, la experiencia en el uso de la página web y la funcionalidad de la aplicación móvil para obtener una cotización o hacer una compra, así como el contacto con un empleado, agente o corredor.

Servicio al cliente: verifique si la organización registra llamadas entrantes desagregadas por sexo. Evalúe si existen procesos, servicios o recomendaciones en la atención al cliente en los que no se tengan en cuenta las necesidades de las mujeres o que no sean accesibles para ellas. Es posible que las mujeres prefieran hablar con agentes que también sean mujeres, ya que pueden sentirse más comprendidas y es más probable que establezcan una relación de confianza antes de tomar una decisión de compra.

Reclamos: analice la cantidad y el monto promedio de los reclamos que efectúan los hombres y las mujeres, además de la cantidad de reclamos rechazados, desagregados por sexo. ¿Existen obstáculos que impiden que las mujeres presenten un reclamo? Los obstáculos podrían incluir instrucciones poco claras sobre los reclamos, lenguaje técnico y jerga del sector de los seguros. Este análisis revela comportamientos de uso según el sexo y permite adaptar productos y distribución según corresponda.

Formularios de captura de datos: identifique oportunidades para mejorar el registro del sexo de clientes nuevos y existentes. El objetivo es mejorar la integridad de los datos recopilados para que estos sean más útiles.



El conocimiento es poder: Lecciones de la captura de datos desagregados por sexo de ParaLife

ParaLife es una aseguradora con sede en Suiza, con clientes en siete países de América Latina y que participó en la Comunidad de Práctica In4Women de IFC y la OIT. Haber completado con éxito un diagnóstico de datos internos desagregados por sexo ayudó a la empresa a comprender su punto de partida en la prestación de servicios en el mercado de seguros para mujeres y a crear una estrategia sólida para implementar mejoras. ParaLife mencionó tres factores clave para el éxito:

1. Una vez que las operaciones se ponen en marcha, es más difícil realizar cambios, por lo que ParaLife incluyó campos sobre el género en su proceso de recopilación de datos desde el inicio.
2. La tecnología para la recopilación de datos está bien integrada con sus socios de distribución.
3. Los procesos de recopilación de datos tienen un nivel elevado de automatización, lo que propicia una mayor eficiencia y reduce la posibilidad de errores humanos.

Los datos desagregados por sexo ofrecieron conocimientos clave para que ParaLife pudiera medir, gestionar y mejorar sus ofertas en el mercado de seguros para mujeres.

Si aún no lo ha hecho, incorpore el “sexo” como campo obligatorio del formulario Conozca a su Cliente para todos los clientes nuevos. Considere la posibilidad de agregar otros campos, como la situación laboral, el tipo de trabajo, la cantidad de hijos y sus edades, y el estado civil.

Si estos datos ya son capturados, realice una auditoría para determinar si se ingresan de forma correcta en las bases de datos de la empresa. Los conocimientos extraídos son tan confiables como la calidad de la información ingresada. En cuanto a los clientes empresariales, determine si se capturan de forma sistemática las empresas que son propiedad de mujeres o gestionadas por ellas¹¹.

3. Definir los segmentos de mujeres a estudiar

Identifique los segmentos de mujeres que actualmente atiende la aseguradora y aquellos que podría abarcar en el futuro. Las mujeres no constituyen un segmento homogéneo; sus necesidades varían según su etapa de vida. Este paso permite comprender los perfiles de riesgo de las mujeres y las necesidades de seguro a partir de estos aspectos.

Según su análisis, ¿cuáles son los segmentos de clientas a los que presta servicio de forma efectiva? ¿Cuáles son los segmentos a los que podría servir mejor? Identifique tres y cuatro grupos de mujeres en los que podría enfocarse. Los segmentos pueden definirse mediante la combinación de características como la edad, el empleo y las responsabilidades de cuidado como mujeres asalariadas sin hijos, madres que trabajan, jubiladas, propietarias de microempresas y pymes, y clientas de bajos ingresos. El cuadro debajo muestra un ejemplo de los beneficios de definir los segmentos del mercado.

Por lo general, los puntos de inflexión relacionados con los seguros se dan en torno a determinados eventos clave de la vida de la mujer: matrimonio, educación, capacitación, ingreso o reincorporación a la fuerza laboral, compra de una casa o un auto, tener hijos, divorcio/viudez y jubilación. Para cada segmento, elabore un mapa de la vida de la clienta enfocado en estos hitos. Las aseguradoras pueden construir confianza y lealtad anticipándose a las necesidades de las mujeres y ofreciendo soluciones de seguros que reflejen estos eventos importantes en sus vidas.

Definición de los segmentos: Evite el enfoque de "talla única"

Para aprovechar las oportunidades de crecimiento, las compañías de seguros deben identificar a los segmentos de mujeres que comparten las mismas necesidades y limitaciones, y enfocarse en estos. En el informe *SheforShield* de IFC, se estudiaron cinco segmentos de mujeres según su grupo socioeconómico y su situación en cuanto a dependientes a cargo y en cuanto a ingresos, como se muestra a continuación.

Situación de dependientes e ingresos



Sin dependientes, generando patrimonio

SEGMENTO 1

Mujeres asalariadas, sin hijos



Con dependientes, con patrimonio compartido

SEGMENTO 2

Madres trabajadoras



De edad avanzada/sin dependientes, viviendo de su patrimonio

SEGMENTO 3

Jubiladas



Con exigencias empresariales, generando valor económico

SEGMENTO 5

Mujeres emprendedoras

Grupo socioeconómico **MEDIO-ALTO**

Grupo socioeconómico **BAJO**



SEGMENTO 4

Clientas de bajos ingresos

Fuente: IFC, Grupo AXA y Accenture (2015), informe *SheforShield: Insure Women to Better Protect All*.



Como resultado de un análisis interno exitoso, la aseguradora habrá identificado con claridad sus fortalezas y las áreas de mejora en la atención a mujeres, así como patrones de comportamiento y de compra, además de cualquier aspecto operativo vinculado con la prestación de servicios a las mujeres.

¹¹ Según IFC, para calificar como “empresa propiedad de mujeres”, una entidad debe cumplir con los siguientes criterios: a) por lo menos el 51 % de la empresa debe ser propiedad de una mujer o de varias mujeres, O BIEN, b) por lo menos el 20 % de la empresa debe ser propiedad de una mujer o de varias mujeres; Y TAMBIÉN i) por lo menos 1 mujer debe ocupar un puesto de directora general/directora de operaciones/ presidenta/vicepresidenta, Y ii) por lo menos el 30 % del Consejo Directivo debe estar integrado por mujeres, en los casos en los que exista uno.

PARTE II. ENTENDER EL CONTEXTO: CONSTRUIR INTELIGENCIA DE MERCADO

Mientras que la parte I reúne información a nivel interno, la parte II se centra en la investigación externa. Este análisis permite identificar qué segmentos de clientes son más adecuados para la aseguradora y estimar el tamaño de mercado en cada caso. Estos conocimientos pueden obtenerse a través de una investigación de escritorio, grupos focales, estudios de mercado o una combinación de todos los métodos.

4. Realizar una investigación de mercado

Realice un estudio de mercado utilizando una metodología de diseño centrado en las personas (Human-Centered Design, HCD) para identificar las necesidades, aspiraciones y puntos de dolor de las clientas, incluyendo a mujeres propietarias de pequeñas y medianas empresas. Puede consultar [aquí](#) un resumen del proceso de diseño centrado en las personas, el cual incluye el diseño de soluciones que contemplen las necesidades del cliente. Comprender las necesidades de cada segmento objetivo de mujeres es fundamental para diseñar soluciones que sean relevantes para ellas.

En la sección de [herramientas](#), puede encontrar ejemplos de términos de referencia para la contratación de empresas de investigación de mercado, un marco para los conocimientos que se desea obtener y una guía de muestra para la discusión en grupos focales.

A continuación, se presenta un ejemplo para abordar las necesidades de las microempresas y pymes propiedad de mujeres.

Comprender las fortalezas y necesidades únicas de las pymes propiedad de mujeres, así como la forma en la que interactúan con los riesgos, es esencial para crear soluciones que contemplen los múltiples roles que desempeñan las mujeres en sus empresas y hogares.

Realice una investigación de escritorio para conocer la oferta actual de seguros inclusivos accesibles y/u orientados a las pymes lideradas por mujeres en el mercado.

Entreviste a pymes propiedad de mujeres que ya son clientes para comprender qué productos están usando e identificar las brechas y oportunidades, así como posibles mejoras en el servicio al cliente o nuevos servicios de valor agregado.

Dada la superposición de las necesidades financieras y de seguros que presentan las pymes propiedad de mujeres, realice un intercambio de ideas con proveedores de servicios no financieros o canales de distribución sobre posibles áreas de colaboración.

En el [cuadro](#) ubicado a la derecha, se ofrece un ejemplo de cómo diseñar soluciones alrededor del cliente final.

5. Identificar alianzas que agreguen valor

Identifique los actores o los socios que puedan aportar valor al negocio. No es necesario que una aseguradora desarrolle de manera interna todas las capacidades necesarias para satisfacer las necesidades de las mujeres, y podría considerar la subcontratación de ciertas actividades, como mercadeo, ventas, distribución o capacitación, a proveedores externos especializados. Estas alianzas permitirán a las compañías de seguros optimizar soluciones, posicionarse como líderes en el sector, impulsar su ventaja competitiva y ayudar a ofrecer una respuesta adecuada a cuestiones que son importantes para las mujeres.

Cree una [tabla de mapeo de actores](#), con el fin de identificar oportunidades de colaboración con distintos socios potenciales que:

1. ayuden a promover la marca de la aseguradora;
2. ofrezcan productos y servicios orientados a los diferentes segmentos de mujeres;
3. sean socios de distribución directa e indirecta;
4. sean promotores de la concientización sobre el rol que pueden desempeñar las aseguradoras en el desarrollo social y económico.



Colocar a las mujeres en el centro de la investigación y el diseño: Lecciones de SOCODEVI

Cuando SOCODEVI, una organización no gubernamental de Canadá, se dispuso a brindar apoyo a las mujeres de las zonas rurales de Senegal para ofrecerles un mejor acceso a seguros agrícolas, hizo del género un aspecto clave a ser considerado en cada paso de su estrategia de desarrollo de productos. La iniciativa comenzó con una encuesta preliminar realizada a algunas comunidades rurales, que incluyó un análisis de roles y desafíos de las mujeres en las cadenas de valor agrícolas. Se respondieron cuestionarios y se organizaron grupos focales en los idiomas locales para recopilar datos acerca de las finanzas de los hogares, los niveles de alfabetización de las mujeres, y sus conocimientos técnicos y ambientales.

La investigación arrojó que, si bien tanto hombres como mujeres enfrentaban riesgos agrícolas, estos se manifestaban de diferentes formas. Las mujeres participaban en gran medida en las etapas iniciales de producción, procesamiento y distribución, mientras que los hombres solían estar involucrados en etapas posteriores, más rentables, como las ventas. Con frecuencia, las mujeres cultivaban tierras de menor valor agrícola, más propensas a sufrir sequías y otros riesgos. Los cultivos manejados por las mujeres solían ser consumidos únicamente por sus familias, mientras que los hombres solían manejar cultivos con excedentes comercializables. La investigación también reveló que las mujeres presentaban una mayor probabilidad de sufrir lesiones o problemas de salud debido a que realizaban trabajos manuales más arduos, mientras que los hombres contaban con mayor acceso a tractores y otras herramientas mecanizadas.

Este enfoque centrado en las personas utilizado para la investigación y el diseño de productos dejó en claro que las ofertas de seguros debían integrarse con otras soluciones. Como resultado, SOCODEVI, además de trabajar con el fin de aumentar el acceso de las mujeres a los seguros adaptados a sus necesidades, también ofrece educación financiera y conecta a las mujeres con instituciones financieras y empresas que venden servicios e insumos agrícolas. SOCODEVI espera que este conjunto de intervenciones ayude a las mujeres a gestionar mejor los riesgos y les permita participar en actividades generadoras de mayores ingresos.

El cuadro que se encuentra [a continuación](#) presenta un resumen de estos elementos.



Como resultado de un análisis externo exitoso, la aseguradora podrá comprender las necesidades de los segmentos objetivo e identificar a socios potenciales con quienes colaborar. Una vez se haya realizado el análisis interno y externo, es momento de desarrollar el caso de negocio.

Distintos tipos de socios clave para el desarrollo de un programa de seguros para mujeres



Promotores de marca e imagen

Estas entidades ayudan a posicionar la marca y aumentan su visibilidad en el sector. Son instituciones que no ofrecen ningún tipo de producto ni servicio, pero su respaldo es muy útil, sobre todo en relación con el aumento de la concientización y el posicionamiento como una marca confiable para las mujeres. Algunos ejemplos incluyen entidades reguladoras, asociaciones y órganos gubernamentales, y entidades públicas centradas en las mujeres.



Socios de productos y servicios

Estos socios pueden ofrecer productos y servicios que proporcionan valor agregado a los clientes, además de la póliza de seguro. También pueden ser socios que brinden capacitación y apoyo personalizado a los agentes. Algunos ejemplos incluyen asociaciones de capacitación, grupos de apoyo/capacitación para emprendimientos, proveedores de servicios en el hogar, etc.



Socios de distribución directa e indirecta

Estos socios son fundamentales para crecer en nuevos segmentos del mercado de mujeres. De forma directa o indirecta, serán vías para llegar a distintos segmentos de mujeres a los que la aseguradora no podría acceder de otro modo. Algunos ejemplos incluyen mercados en línea y servicios de transporte a través de aplicaciones móviles o plataformas en línea, entre otros.



Defensores sociales

Estas organizaciones ayudan a crear conciencia a mayor escala en relación con el rol que pueden desempeñar los seguros en el desarrollo económico y social de las mujeres. Algunos ejemplos incluyen a organizaciones no gubernamentales y corporaciones, entre otros.



Paso 2

Desarrollar el caso de negocio, la estrategia y el plan de acción

El segundo paso en la creación de un programa exitoso de seguros para mujeres es “desarrollar el caso de negocio, la estrategia y el plan de acción”, y se abordará en las acciones seis a ocho.

6. Construir el caso de negocio

Construya el caso de negocio con los datos internos y externos que se recopilaron en las acciones anteriores. Esta acción unifica toda la información y la convierte en un plan de negocios concreto.

Vincular inclusión con resultados

El caso de negocio funciona como un marco para **explicar el motivo por el que la empresa debe invertir en el mercado de mujeres**, mediante el uso de argumentos basados en evidencia y data, con el fin de asegurar los fondos y conseguir el apoyo interno para el proyecto.

Cuantificar el tamaño del mercado

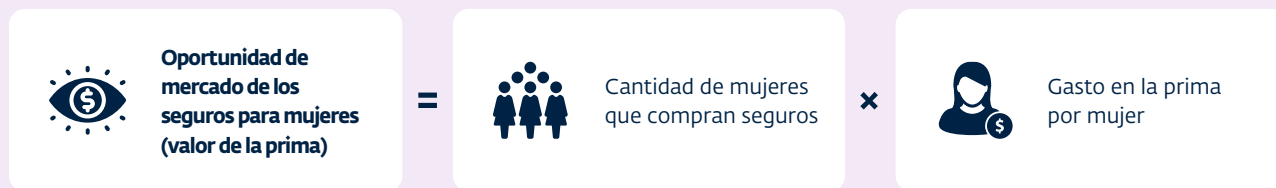
El caso de negocio ofrece detalles sobre la forma en que la empresa puede mejorar sus resultados comerciales estimando una diversidad de ingresos potenciales, nuevos clientes, menores tasas de siniestralidad y otros indicadores pertinentes. En el [cuadro](#) debajo, se presenta un ejemplo de cómo **cuantificar el tamaño del mercado**.

Definir indicadores de impacto

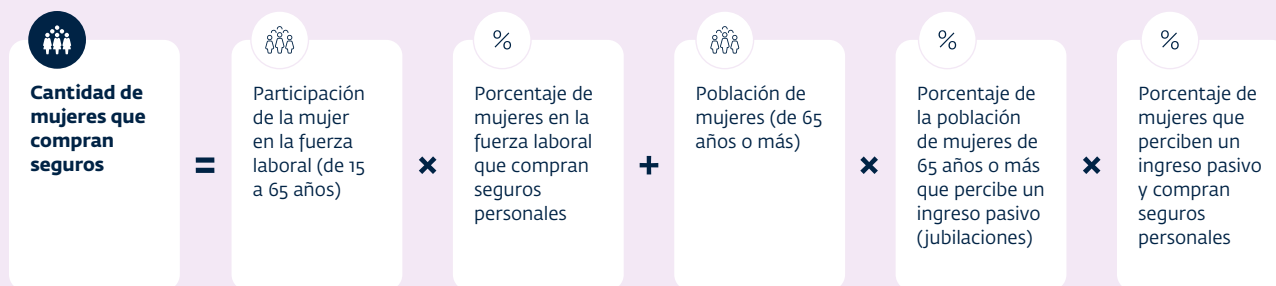
Ser sensibles a cuestiones de género es lo correcto y, además, es bueno para el negocio. Utilice el caso de negocio y los **KPIs** para obtener la aceptación de la alta gerencia. Esta acción transversal se llevará a cabo de manera continua mientras se desarrolle el programa.

Calcule el tamaño del mercado de seguros para mujeres

Cómo calcular el tamaño del mercado de seguros para mujeres



Cómo determinar la cantidad de mujeres que compran seguros



Nota: Las estadísticas poblacionales pueden encontrarse en los sitios web del Banco Mundial y en los portales del Gobierno de cada país.
Fuente: IFC, AXA Group y Accenture (2015), informe SheforShield: Insure Women to Better Protect All.

7. Desarrollar la estrategia

Los elementos de la estrategia deben ser coherentes con la visión y los objetivos estratégicos de la aseguradora, para garantizar que el programa se integre en las actividades cotidianas de toda la organización. Asimismo, la estrategia debería diseñarse con el propósito de satisfacer las necesidades de las potenciales clientas según su segmento. Una estrategia relevante de seguros para mujeres debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- P. ¿Cómo puede la aseguradora brindar servicios relevantes en todas las etapas de vida de sus clientas?
- P. ¿Qué soluciones innovadoras ofrecerá la aseguradora para atender mejor las necesidades de las mujeres? ¿Las mujeres fueron involucradas en el desarrollo y la evaluación de las soluciones dirigidas a ellas?
- P. ¿Qué debe ofrecer una aseguradora a sus clientas para cumplir con su promesa de marca?
- P. ¿Cómo garantizar que las mujeres se identifiquen con la estrategia dirigida hacia ellas a nivel interno, para satisfacer las necesidades de las empleadas, agentes y distribuidores mujeres?
- P. ¿De qué manera la aseguradora ayudará a educar a las mujeres para que estas comprendan mejor los beneficios del seguro y se genere confianza?
- P. ¿De qué manera la estrategia de comercialización se adecúa a los segmentos de mujeres a los que se dirige?
- P. ¿Qué indicadores clave de desempeño se establecerán para dar seguimiento al éxito del programa?

8. Crear el plan de acción

Cada elemento estratégico debe estar acompañado por una serie de acciones, la responsabilidad de ejecutarlas y un cronograma definido de manera formal. El líder de programa puede ser el punto de contacto principal para el seguimiento con los distintos departamentos, para que las actividades se ejecuten de forma oportuna. Una de las mejores prácticas es hacer que la responsabilidad del programa de seguros para mujeres forme parte de los objetivos anuales y conversaciones de evaluación de desempeño de cada cabeza de departamento e integrante del equipo. [Aquí](#) puede consultar una planilla simple de estrategia y plan de acción.



Resultados exitosos de esta etapa incluyen una clara comprensión de la oportunidad de los seguros para mujeres, una estrategia bien articulada alineada con los objetivos generales de la aseguradora y un plan de acción detallado para ejecutarla.



PASO 3

Crear propuestas de valor dirigidas al cliente

En este paso, se desarrollan nuevas soluciones o se mejoran los procesos o productos existentes para responder mejor a las necesidades de las clientas.

9. Diseñar propuestas de valor y soluciones para mujeres utilizando diseño centrado en el usuario

Diseñe propuestas de valor y soluciones (no productos) para mujeres a partir de las necesidades identificadas en los pasos anteriores. Típicamente, se lleva a cabo un taller de PVC de tres a cinco días una vez finalizada la estrategia, reuniendo personal de toda la empresa, incluyendo marketing, servicio al cliente, actuarios, ventas, etc. El contenido para cada día se encuentra en la [figura](#).

Los participantes del taller trabajan en equipo y crean nuevas soluciones a través de la metodología de diseño centrado en el ser humano, que sitúa al cliente en el centro del proceso.



El ejemplo de Guardian Angels que se detalla en el siguiente [recuadro](#) es un modelo de una propuesta de valor orientada a las necesidades de las mujeres.



Resultados exitosos de este paso son el desarrollo de soluciones y propuestas de valor para el cliente que satisfagan las necesidades de los segmentos de mujeres a los que se dirige la aseguradora.

<p>Guardian Angels Asistencia para el hogar</p> <p>Base de datos de especialistas recomendados para la mejora de la vivienda.</p>	<p>Guardian Angels Asistencia personalizada</p> <p>Servicios relacionados con el estilo de vida y la gestión del tiempo, para ayudar a las mujeres a lidiar con sus numerosas ocupaciones diarias.</p>	<p>Guardian Angels Vehículos</p> <p>Flota de vehículos que brinda asistencia y escolta a las mujeres conductoras en caso de una falla vehicular.</p>	<p>Guardian Angels Asistencia vial</p> <p>Soluciones para las clientas en caso de emergencias en la carretera.</p>	<p>Guardian Angels Asistencia médica</p> <p>Línea de asesoramiento médico disponible las 24 horas, integrada por consejeros que asesoran sobre cuestiones de salud femenina y diversas dolencias crónicas; incluye tratamientos, habilidades para enfrentarlas y referimientos a las clínicas pertinentes.</p>	<p>Guardian Angels Asistencia impositiva, financiera y legal</p> <p>Asesoramiento de un equipo de abogados y expertos en materia impositiva.</p>	<p>Mejor automóvil</p> <p>En caso de que el automóvil de una clienta sea declarado como pérdida total como consecuencia de un accidente, 1st for Women cubrirá el costo de un vehículo nuevo.</p>
--	---	---	---	---	---	--

Guardian Angels: la seguridad es lo más importante en la propuesta de valor para el cliente de 1st for Women.

Fuente: IFC (2020), 1st for Women, South Africa – The Case for Insuring Women for a Better Tomorrow (1st for Women, Sudafrica: La justificación de asegurar a las mujeres para un futuro mejor)



PASO 4

Lograr el compromiso e integración de todas las unidades de negocio

El objetivo de este paso es integrar el Programa de Seguros para Mujeres en las operaciones diarias.

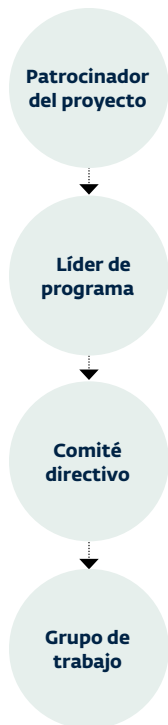
10. Obtener el apoyo de la alta gerencia

El éxito del programa de seguros para mujeres depende de la capacidad de todos los directivos, empleados y socios para articular los beneficios del programa. Determine la gobernanza del proyecto utilizando una herramienta como [esta](#). Elija un patrocinador para el proyecto. Lo ideal es que sea un director general o un director de operaciones. Elija a un líder de programa con dedicación exclusiva, quien será responsable de la implementación del programa, un comité directivo y un grupo de trabajo compuesto por jefes de departamento de toda la organización.

Defina con claridad las funciones y las responsabilidades de cada líder e integrante del equipo utilizando como guía la herramienta sugerida. Hable con los altos directivos, en grupos y de forma individual para comprender, identificar y subsanar los posibles focos de resistencia. Si bien este proceso comienza desde el inicio del programa, adquiere mayor relevancia en esta etapa.

Identifique al personal que puede desempeñarse como “campeones de equidad de género” y a líderes externos que cumplan el rol de “embajadores”.

Analice y revise los factores críticos de éxito del programa con todas las partes interesadas utilizando la [guía de mejores prácticas](#).



11. Determinar el plan de comunicación interna

Todos los miembros del equipo, desde los altos ejecutivos del Consejo Directivo hasta los jefes de departamento, la fuerza de ventas y los empleados del centro de llamadas, deben comprender los objetivos y los beneficios del programa de seguros para mujeres y su rol a la hora de incorporar el programa en las operaciones diarias. Implementar un plan de comunicación robusto con actualizaciones periódicas a lo largo del año garantizará que la responsabilidad del programa no recaiga únicamente en el líder de proyecto.

12. Llevar a cabo capacitaciones en sensibilidad de género para la alta gerencia, el personal y los agentes

Esta capacitación brindará una oportunidad para comunicar internamente la estrategia y el lanzamiento del programa, y ayudará a garantizar una mayor aceptación. El Programa de Seguros para Mujeres de IFC ofrece una serie de sesiones de [capacitación sobre ventas con perspectiva de género](#) para agentes, a fin de ayudarlos a realizar más ventas a mujeres al adaptar su abordaje en las ventas. El programa incluye elementos como la comprensión de sesgos inconscientes, la equidad y la igualdad, y enfoques de ventas efectivos para satisfacer las necesidades de las mujeres. En el [recuadro](#) de la derecha se destaca un ejemplo sobre la forma en la que la capacitación en sensibilidad de género puede generar un mayor éxito para las fuerzas de ventas.



Resultados exitosos de este paso son una comprensión clara, y la aceptación de todos los integrantes del equipo, de los beneficios del programa para mujeres, junto con un plan de comunicación interna para mantener el programa como prioridad, con roles y responsabilidades claramente definidos.



AXA Mansard: Transformar agentes de ventas en asesores de confianza

Como parte de su investigación sobre el mercado de seguros para mujeres, la aseguradora AXA Mansard, con sede en Nigeria, descubrió que las mujeres suelen desconfiar de los agentes de ventas. En su lugar, las mujeres prefieren desarrollar relaciones duraderas con asesores financieros de confianza.

Sin embargo, mientras impartía la capacitación en sensibilidad de género a su personal, AXA Mansard se sorprendió al descubrir que las agentes mujeres no necesariamente preferían a las clientas de su mismo género. De hecho, las agentes tenían un 20% menos de clientas en sus carteras, y tanto los agentes hombres como las agentes mujeres tenían sesgos inconscientes contra las clientas (por ejemplo, asumir que los hombres son los únicos que toman las decisiones).

A través de su capacitación en sensibilidad de género, AXA Mansard pudo educar a sus agentes acerca de las oportunidades que representan las mujeres, los sesgos inconscientes y el fortalecimiento de las relaciones, lo que permitió que su personal no solo comprendiera las valiosas oportunidades que ofrecen las mujeres nigerianas, sino también que transformaran su enfoque como agentes de ventas para convertirse en asesores de confianza. La capacitación generó resultados comerciales positivos al responder a las necesidades del mercado objetivo y, ahora, AXA Mansard incluye una capacitación en sensibilidad de género como parte de su programa de inducción para los agentes y asesores nuevos. A finales de 2019, la empresa había logrado paridad de género en el número de clientes, un objetivo clave que se había fijado en 2017.

Fuente: Corporación Financiera Internacional (2020), AXA Mansard, Nigeria – The Case for Insuring Women For a Better Tomorrow.

PASO 5



Perfeccionar la distribución y la comercialización

PARTE I. PREDICAR CON EL EJEMPLO: CONVERTIRSE EN EL EMPLEADOR PREFERIDO POR LAS MUJERES

El primer paso para “perfeccionar la distribución y la comercialización” es convertirse en el empleador preferido por las mujeres. Los empleados son embajadores no oficiales de cualquier empresa, y por tanto, para que una empresa se posicione como la aseguradora preferida para clientas, también debe convertirse en un empleador atractivo para las mujeres, de lo contrario corre el riesgo de no ser coherente entre su discurso y práctica. Para atraer y retener a los mejores talentos, las colaboradoras deben sentirse respetadas, escuchadas y apoyadas por la empresa. Este sentido de pertenencia tendrá impactos positivos en la moral general y la autenticidad de un programa de seguros para mujeres. En última instancia, la cultura de la aseguradora debe incluir las necesidades de todos los colaboradores para fomentar un entorno abierto de diversidad e inclusión.

13. Realizar una evaluación interna de los colaboradores

Realice una evaluación interna de los colaboradores para comprender las brechas de diversidad e inclusión, y las principales dificultades de las colaboradoras. Este paso debería proporcionar datos cualitativos para complementar los datos desagregados por sexo que se recopilaron en el paso uno.

Utilice [encuestas de satisfacción de empleados](#) o grupos focales para comprender mejor la fuerza laboral de la empresa. Entreviste a colaboradores de ambos sexos en todos los niveles, así como a agentes, corredores y distribuidores, sobre sus experiencias y expectativas de una compañía de seguros como empleadora. En una [encuesta de PwC](#) reciente se ofrece un resumen de lo que las mujeres buscan en el trabajo.

Las aseguradoras podrían impulsar sus esfuerzos por crear una cultura inclusiva tomando medidas para obtener la certificación EDGE. Esta [certificación](#) ayuda a promover un progreso sostenible en las estrategias de diversidad e inclusión de una organización.

14. Crear una fuerza laboral sensible al género

Utilice los resultados de encuestas y grupos focales, junto con los [principios de empoderamiento de las mujeres de las Naciones Unidas](#), para actualizar las políticas, procedimientos y la marca como empleadora, con el fin de atraer y retener los mejores talentos. En el [recuadro](#) que se encuentra a la derecha, se ofrece un ejemplo de los beneficios de crear una fuerza laboral sensible al género.

Lleve a cabo una revisión de diversidad e inclusión a niveles de alta gerencia y Consejo Directivo, ya que la evidencia muestra que las empresas con mayor balance de género en los niveles directivos también tienen más éxito. Realice una capacitación en sensibilidad de género, como se aborda en el [recuadro](#) de la derecha.



Resultados exitosos de este paso incluyen una fuerza laboral más inclusiva, un nivel más elevado de compromiso con la aseguradora y una marca empleadora más fuerte.



En las empresas, los empleados son los embajadores no oficiales y, como tales, para que una empresa se posicione como la aseguradora preferida por las mujeres, también debe convertirse en un empleador atractivo para ellas; de lo contrario, corre el riesgo de no predicar con el ejemplo.



La capacitación personalizada en sensibilidad de género puede generar aumentos en los ingresos: Lecciones de InLife

Entre 2018 y 2020, Insular Life (InLife), en Filipinas, utilizó la capacitación en sensibilidad de género de IFC para impartirla a 667 hombres y mujeres fungiendo como asesores de ventas, directivos, colaboradores e integrantes del programa de seguros para mujeres *Sheroes* de InLife. Esta capacitación ayudó a la empresa a educar sobre los sesgos de género y a mejorar su comprensión, disposición y capacidad para interactuar con las clientas. Después de poner a prueba la capacitación en sensibilidad de género, InLife la agregó al plan de inducción para todos los nuevos asesores de ventas de InLife. El impacto se vio reflejado con claridad en los resultados financieros de InLife: los agentes que participaron en la capacitación en sensibilidad de género registraron un aumento del 135% en los ingresos por primas de primer año de mujeres titulares de póliza. Si bien este proceso no es lineal, establecer una cultura inclusiva para las mujeres puede hacerse en paralelo al desarrollo de soluciones de seguros orientadas a la mujer como consumidora.

Fuente:

IFC (2021), *Insular Life, Philippines – The Case for Insuring Women for a Better Tomorrow*.

¹² Los embajadores de marca son personas que tienen el poder de cambiar actitudes y decisiones de compra debido a su autoridad, conocimiento, posición o relación real (o percibida).

PARTE II. DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE SALIDA AL MERCADO Y LANZAMIENTO

La siguiente acción para “perfeccionar la distribución y la comercialización” es desarrollar la estrategia de salida al mercado. Las actividades de preparación para lanzar la estrategia y la marca orientada a las mujeres incluyen renovar la presencia digital de la empresa, patrocinar eventos que se centren en los segmentos objetivo, lanzar campañas de concientización y educación para que las mujeres comprendan mejor cómo los seguros pueden protegerlas a ellas, a sus familias y a sus medios de subsistencia, y crear y anunciar alianzas estratégicas.

15. Establecer alianzas estratégicas

Establezca alianzas para llegar al mercado femenino. Utilice la [tabla de mapeo de partes interesadas](#) de la [acción 5](#) y priorice socios potenciales para cada categoría. Reúname con ellos para negociar alianzas mutuamente beneficiosas utilizando las fortalezas únicas de cada parte para garantizar beneficios para ambos.

Establezca socios de distribución desde el inicio, para integrarlos al diseño del producto, el precio y otros aspectos. Los socios de distribución (aquellos que ya han accedido a nuevos mercados) son particularmente importantes.

[Aquí](#) encontrará un documento del Programa de Seguros con Impacto de la OIT sobre canales de distribución para seguros inclusivos.

En el [recuadro](#) de la derecha, se encuentra un ejemplo de una asociación exitosa con una cámara de comercio de mujeres.

16. Favorecer un entorno regulatorio y de políticas

Abogue por un entorno regulatorio y de políticas favorable. Además de las acciones descritas anteriormente, las aseguradoras pueden apoyar el desarrollo del mercado mediante la colaboración con organismos gubernamentales, entidades reguladoras y otros actores, con el fin de crear un entorno favorable que promueva los seguros para mujeres.

Incorpore socios estratégicos del sector y obtenga la aceptación temprana de aliados dentro del espacio regulatorio para fomentar un entorno de seguros inclusivo. Esta interacción crea oportunidades para abordar de manera proactiva cualquier posible retraso en las regulaciones. Un mensaje clave consiste en fomentar que se establezca como requisito obligatorio que los reportes de información más relevantes se presenten desagregados por sexo. [Aquí](#) puede consultar un informe relevante de data2x.

17. Crear una estrategia de salida al mercado y lanzar

Con el fin de asegurar una estrategia exitosa de salida al mercado trabaje con el equipo de comunicaciones para crear materiales de mercadeo y una presencia digital que describa los objetivos del programa de seguros para mujeres. Una todas las actividades anteriores (la evaluación interna, la investigación de mercado, la estrategia, las nuevas soluciones y el caso de negocio) y elabore un plan de acción detallado para lanzar al mercado el programa de seguros para mujeres. En esta etapa, la empresa debe finalizar las actividades pendientes en relación con los KPI, el presupuesto, los recursos y las cuestiones de comercialización para el lanzamiento. [Aquí](#) encontrará las mejores prácticas para elaborar un plan de salida al mercado.

Lance el programa para mujeres para el público externo.

Vaya donde están los clientes: asista u organice eventos destinados a crear un impacto en segmentos objetivo y generar entusiasmo en torno a la campaña.

Lance campañas para concientizar sobre el rol que desempeñan los seguros en la resiliencia financiera y ofrezca capacitación financiera básica.

Analice todos los materiales de comunicación en sitios web, folletos, carteles, letreros y redes sociales. Trabaje con los equipos adecuados para eliminar la jerga y garantizar que una persona sin conocimientos técnicos pueda entender la información con facilidad.



AIA Insurance firmó un memorando de entendimiento con la Cámara de Industria y Comercio para la Mujer (WCIC) de Sri Lanka para aliarse en el recorrido de vida de las mujeres hacia el éxito y empoderar a las mujeres emprendedoras en favor de un desarrollo económico positivo en Sri Lanka.

Colabore con las entidades reguladoras y otros actores para generar una mayor conciencia y ampliar la oferta de productos para mujeres.



Resultados exitosos de este paso incluyen el lanzamiento al mercado de soluciones para mujeres, el anuncio de alianzas estratégicas y una relación más fuerte con las entidades reguladoras.



Paso 6

Medir, evaluar e iterar

Tras el lanzamiento del programa para el mercado femenino, el último paso consiste en hacer un seguimiento del desempeño y de las ventas de las soluciones de seguros para mujeres. Los resultados comerciales deben compararse con las proyecciones del caso de negocio y las líneas base que se establecieron anteriormente. También pueden evaluarse las actividades de mercadeo y comunicación para garantizar que resuenen con las mujeres.

18. Establecer indicadores clave de desempeño y proyecciones

De seguimiento a los indicadores y las metas utilizando los indicadores clave de desempeño (KPIs), como los que figuran en el cuadro de la derecha. El seguimiento de los indicadores puede realizarse con una frecuencia anual o semestral, y deben ser específicos a las necesidades de su negocio.

La Iniciativa de Acceso a los Seguros (A2ii) y la AFI sugieren una amplia variedad de KPIs entre los que puede elegir, los cuales puede consultar aquí y aquí.

Continúe monitoreando, evaluando y ajustando los elementos del programa de seguros para mujeres para mantenerlo actualizado. Lo ideal es automatizar este proceso para generar informes con regularidad.

En el recuadro de la derecha, se ofrece un ejemplo de cómo el establecimiento de KPIs claros y basados en el sexo permitió un enfoque comercial más personalizado.



Resultados exitosos de este paso incluyen un panel de KPIs para hacer un seguimiento al éxito del programa y un sistema de retroalimentación que permita modificar los componentes del programa a lo largo del tiempo, a medida que las prioridades, las necesidades y las circunstancias cambien.

Ejemplos de metas e indicadores para la medición del éxito	Línea de base al 20XX	Primer trimestre 20XX	Segundo trimestre 20XX... etc.
Número de nuevas soluciones lanzadas			
Número de pólizas de seguro vendidas a mujeres durante el período de referencia			
Número de clientas nuevas (personas individuales)			
Ingresos por PBS (primas brutas suscritas) de pólizas de seguro vendidas a mujeres			
Número de pymes propiedad de mujeres incorporadas como nuevos clientes			
Prima Bruta Suscrita derivada de pólizas de seguro vendidas a pymes propiedad de mujeres			
Ingresos totales por PBS durante el período al que se refiere el informe (usado para calcular el % de PBS derivado de mujeres)			
Ingresos por PBS de mujeres como % total de los ingresos por PBS			
Número de nuevas agentes contratadas			
Número de talleres educativos y de concientización sobre los seguros que se hayan organizado dirigidos al segmento de mujer			
Número de mujeres que participan en las actividades de concientización y educación			



Seguimiento y evaluación con datos desagregados por sexo: Lecciones de Inclusivity Solutions

Inclusivity Solutions, una Insurtech con sede en Sudáfrica y con operaciones en ocho países de África, tiene el objetivo de habilitar los seguros digitales en mercados emergentes para las personas conectadas pero sin protección. En alianza con aseguradoras, ofrece soluciones digitales e integradas para apoyar la eficiencia en toda la cadena de valor de los seguros y capturar datos para el posterior análisis actuarial.

Inclusivity Solutions está mejorando sus capacidades de monitoreo y evaluación (M&E) para garantizar que los KPIs relacionados con el género se integren con firmeza en sus procesos de M&E. Durante su participación en la primera cohorte de la Comunidad de Práctica In4Women sobre los seguros para mujeres de IFC y la OIT, observó que el sexo no se monitoreaba de forma consistente en su data. Para obtener información sobre la distribución de clientes hombres y mujeres, utilizaron métodos de muestreo y luego extrapolaron las muestras para calcular la proporción general de clientas. En las pólizas de grupo, el campo del sexo estaba disponible a través las aseguradoras aliadas. De cara al futuro, la empresa tiene una nueva estrategia para la recopilación de datos: en el caso de nuevos miembros, el sexo es ahora un dato que se recopila (ya sea de manera directa o a través de sus socios).

La desagregación por sexo será útil para Inclusivity Solutions. Con la cantidad suficiente de datos estadísticamente viables, podrá utilizarlos como base en el diseño de productos nuevos y más personalizados para las mujeres. Los KPIs principales en los que se enfoca, distribuidos por sexo, son el índice de siniestralidad, los índices de abandono del proceso de los datos de servicios complementarios no estructurados (USSD) y las estadísticas de anti-uso. Comprender la forma en la que estos KPIs difieren según el sexo permite implementar una solución focalizada para las mejoras, por ejemplo, mejorar la comunicación con las clientas, justo antes del momento en el que se prevé su abandono. Se realiza un seguimiento trimestral de los KPIs y se utilizan para validar supuestos relacionados con el sexo y la fijación de precios. Al igual que con el estudio de caso de ParaLife, tener acceso a datos desagregados por sexo es información importante que puede utilizarse para tomar decisiones objetivas, estratégicas y en base a evidencia.



Conclusión

Cada vez hay más evidencias que destacan que el mercado femenino representa una oportunidad de negocios importante para las compañías de seguros, incluyendo aquellas en mercados emergentes. A pesar de las persistentes brechas de género, las mujeres ganan más que nunca y están lanzando sus propios negocios, en particular pequeñas y medianas empresas. También ejercen un mayor poder a la hora de tomar decisiones y realizar gastos, y es más probable que sean clientas rentables y de menor riesgo para las aseguradoras.

Para convertirse en aseguradoras preferidas y aprovechar este valioso mercado, las aseguradoras deben invertir en soluciones que reflejen las necesidades únicas de las mujeres como clientas, propietarias de negocios, inversionistas y empleadas. Sin embargo, estas inversiones no necesitan ser costosas ni complicadas. Como se muestra en esta guía, pasos simples, prácticos y costo efectivos pueden generar programas exitosos y soluciones de seguros para mujeres que satisfagan sus necesidades actuales y futuras.

A medida que los países y las comunidades comienzan a recuperarse de la pandemia de COVID-19, IFC y la OIT alientan a las aseguradoras a aprovechar este momento para reconstruir mejor. Al poner en práctica los pasos y las herramientas de esta guía, las aseguradoras pueden ayudar a satisfacer las necesidades y aspiraciones de las mujeres de todo el mundo, y proteger sus medios de subsistencia, seres queridos y negocios, al tiempo que desarrollan un sector de seguros rentable, sostenible y resiliente. Dado que las aseguradoras tratan de hacer crecer sus negocios y agregar valor compitiendo en factores distintos al precio, quienes implementan programas de seguros para mujeres tienen el potencial de construir una participación en el mercado escalable y rentable. Las ventajas de ser el primero en actuar está al alcance de la mano en muchos mercados de todo el mundo. El momento de actuar es ahora. Alentamos a las aseguradoras a marcar la diferencia y a generar resiliencia en la vida de las mujeres de todo el mundo mediante la creación e implementación de programas de seguros para mujeres.

Anexo 1: Recursos adicionales

Tema

Convertir la investigación de mercado en acciones	Merry, Alice. "Putting client insights into practice: Six springboards." 2 September 2019. https://www.ilo.org/wcmsps/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_722385.pdf
Colaborar con distribuidores de los actores	<p>The ILO's Impact Insurance Facility. "Microinsurance distribution: Insights for Insurers", Briefing Note #28. 6 October 2014. https://www.ilo.org/empent/areas/social-finance/publications/WCMS_613835/lang--en/index.htm</p> <p>The ILO Microinsurance Innovation Facility, Kelly Rendek. "Managing Microinsurance Partnerships." April 2012. https://www.ilo.org/wcmsps/groups/public/---ed_emp/documents/instructionalmaterial/wcms_840562.pdf</p> <p>The ILO Micro Insurance Innovation Facility. "Partnership Assessment Questionnaire." April 2012. https://www.ilo.org/wcmsps/groups/public/---ed_emp/documents/instructionalmaterial/wcms_840560.pdf</p> <p>Merry, Alice, Pranav Prashad, Tobias Hoffarth, (the ILO's Impact Insurance Facility). "Paper No. 33. Microinsurance Distribution Channels, Insights for Insurers." June 2014. https://www.ilo.org/wcmsps/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_841527.pdf</p> <p>Rendek, Kelly. "Microinsurance Paper No. 15: Managing Microinsurance Partnerships." April 2012. https://www.ilo.org/wcmsps/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_841588.pdf</p> <p>Guarnaschelli, Serena (Dalberg Global Development Advisors), Gill Cassar (Dalberg Global Development Advisors) and Aparna Dalal (the ILO's Microinsurance Innovation Facility). "Microinsurance Paper No. 16. Selling More, Selling Better: A Microinsurance Sales Force Development Study." May 2012. https://www.ilo.org/wcmsps/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_841586.pdf</p> <p>Prashad, Pravad, (the ILO's Microinsurance Innovation Facility), David Saunders (the Centre for Financial Regulation and Inclusion) and Aparna Dalal (the ILO's Microinsurance Innovation Facility). "Microinsurance Paper No. 26. Mobile Phones and Microinsurance." November 2013. https://www.ilo.org/wcmsps/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_841561.pdf</p>
Desarrollo de la estrategia	Banthia, Anjali (Women's World Banking), Susan Johnson (Centre for Development Studies, University of Bath), Michael J. McCord (The Microinsurance Centre), Brandon Mathews (Zurich Financial Services). "Microinsurance Paper No.3. Microinsurance that Works for Women: Making Gender-Sensitive Microinsurance Programs". 2009. https://www.ilo.org/wcmsps/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_124451.pdf
Propuesta de valor para el cliente y desarrollo del producto	<p>ILO. "How to Conduct a PACE client value assessment – analysis worksheet." https://www.ilo.org/empent/areas/social-finance/WCMS_840566/lang--en/index.htm</p> <p>FinEquity. "FinEquity Knowledge Guide. Gender Diversity & Leadership Development in Financial Services." June 28, 2022. https://www.findevgateway.org/finequity/guide/2022/06/finequity-knowledge-guide-gender-diversity-and-leadership-development-financial</p> <p>FinEquity. "FinEquity Knowledge Guide. Incorporating Gender-intelligent Design in Financial Services". July 1, 2022. https://www.findevgateway.org/finequity/guide/2022/07/finequity-knowledge-guide-incorporating-gender-intelligent-design-financial-services</p>
Análisis de la cartera de la aseguradora	FinEquity. "FinEquity Knowledge Guide. Gender Data and Analysis." June 30, 2022. https://www.findevgateway.org/finequity/guide/2022/06/finequity-knowledge-guide-gender-data-and-analysis
Alianzas con entidades reguladoras	Miles, Katherine S., Manoj Pandey (Access to Insurance Initiative). "The Role of Insurance Supervisors in Boosting Women's Access to Insurance." July 2021. https://azii.org/en/knowledge-center/gender/the-role-of-insurance-supervisors-in-boosting-womens-access-to-insurance
Diseño centrado en el ser humano	<p>Video: https://www.youtube.com/watch?v=NS12XPJk5Oo</p> <p>IFC. "Banco BHD Leon Uses Women-Centered Design to Grow Its Market in the Dominican Republic." https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/38648151504671516/banco-bhd-leon-uses-women-centered-design-to-grow-its-market-in-the-dominican-republic</p>
Encuestas de satisfacción de los empleados	PwC. "Time to Talk: What Has to Change for Women at Work." 2018. https://www.pwc.com/gx/en/about/diversity/iwd/international-womens-day-pwc-time-to-talk-report.pdf
Necesidad de datos sobre género	Data2x. "Policy Brief. Resilient Communities Need Gender Data." July 2022. https://data2x.org/wp-content/uploads/2022/07/Resiliency-Brief-6P-220707-1.pdf
Indicadores clave de desempeño	<p>Azii. "Supervisory KPIs Lexicon". https://azii.org/en/supervisory-kpis-lexicon</p> <p>https://www.afj-global.org/wp-content/uploads/2020/12/AFI_GN39_AW_digital.pdf</p>
Serie de estudios de caso Insuring Women for a Better Tomorrow (Asegurar a las mujeres para un futuro mejor) de IFC	<p>IFC. "AXA Mansard, Nigeria – The Case for Insuring Women for a Better Tomorrow." 2020. https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doclink/2020/axa-mansard-women-insurance.pdf</p> <p>IFC. "1st for Women, South Africa – The Case for Insuring Women for a Better Tomorrow." 2020. https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doclink/2020/1st-for-women-insurance-gender-south-africa.pdf</p> <p>IFC. "Insular Life, Philippines – The Case for Insuring Women for a Better Tomorrow." 2021. https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doclink/2021/insular-life-women-insurance.pdf</p> <p>IFC. "Malayan Insurance, Philippines – The Case for Insuring Women for a Better Tomorrow." 2021. https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doclink/2021/malayan-women-insurance-case-study.pdf</p> <p>IFC. "Insuring Women in Ghana with Activa International Insurance Company." 2023. https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023-delta/ifc-2023-case-study-insuring-women-in-ghana-with-activa-international-insurance-company.pdf</p>
Lista completa de publicaciones de la OIT	List of Impact Insurance Working Papers (ilo.org)

Anexo 2: Participantes de la Comunidad de Práctica In4Women



Participantes en la primera Comunidad de Práctica In4Women de un año de duración, de 2021 a 2022: **ACCESS Health International** (India), **Acclavia Insurance Brokers and Risk Consultants** (Tanzanía), **APA Insurance** (Kenya), **ASSURAF** (Senegal), **BRAC** (Bangladesh), **Britam Holdings** (Kenya), **Enterprise Life** (Ghana), **Générale des Assurances** (Burkina Faso), **Grupo Sancor Seguros** (Argentina), **Inclusivity Solutions** (Sudáfrica), **Kifiya Financial Technology** (Etiopía), **Letsema Insurance Brokers** (Botswana), **Nib Insurance** (Etiopía), **Padre Pio Insurance Brokers** (Uganda), **ParaLife** (Colombia y México), **Río Uruguay Cooperativa de Seguro** (Uruguay), **Sidian Bank** (Kenya), **SOCODEVI** (Canadá), **Varese Brokers** (Argentina), **Wonayi** (Zimbabwe).

Al momento de publicar esta guía, IFC y la OIT estaban convocando a una segunda Comunidad de Práctica sobre Seguros para las Mujeres (In4Women) de un año de duración, para continuar generando conciencia sobre las necesidades de seguros de las mujeres y resaltar la oportunidad de mercado para las empresas aseguradoras si se dirigen a las mujeres como clientas y empleadas.

Agradecimientos

Este informe, *Cómo impulsar el crecimiento del negocio con seguros para mujeres: Una guía práctica para aseguradoras*, fue elaborado por la Corporación Financiera Internacional (IFC) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Fue desarrollado bajo la dirección de **Mary Porter Peschka**, directora del Departamento de Sostenibilidad y Soluciones de Género de IFC, **Heather Kipnis**, codirectora del Grupo de Género e Inclusión Económica de IFC, y **Craig Churchill**, jefe de equipo del Programa de Seguros con Impacto de la OIT. Esta publicación contó con la dirección de **Fatou Giwa**, del Grupo de Género e Inclusión Económica de IFC, y **Lisa Morgan**, del Programa de Seguros con Impacto de la OIT. **Prapti Sherchan**, de IFC, estuvo a cargo de la revisión de expertos de esta obra.

IFC y la OIT también desean extender su agradecimiento a las empresas aseguradoras y los demás socios que compartieron sus estudios de caso. También se agradece a **Mohini Datt** por su colaboración en el desarrollo de la versión preliminar de esta obra, a la editora **Gina Wilkinson** y a la diseñadora **Nidhi Singhvi**; a **Bhattiprolu B. Murti** y **Evangelia (Vally) Tsiftsi**, del Departamento de Comunicaciones de IFC, **Nancy Hammond** y **Sarah Ebrahimi**, del Programa de Seguros para las Mujeres de IFC, y **Martin Reto Buehler**, del equipo de seguros de IFC. Asimismo, agradecen a **Katherine Báez**, de IFC, por la traducción al español, y a **Cristina Atomí**, de IFC, y a **Ema Rizo Patrón Minaya**, de la OIT, por la revisión de la versión en español.

DERECHOS DE AUTOR

© Corporación Financiera Internacional, 2023. Todos los derechos reservados.
2121 Pennsylvania Avenue NW, Washington, DC 20433
Sitio web: www.ifc.org

El material contenido en esta obra está protegido por derechos de autor. Su reproducción o transmisión total o parcial sin la debida autorización puede constituir una violación de la legislación aplicable. IFC no garantiza la exactitud, la confiabilidad ni la integridad del contenido de esta obra, ni de las conclusiones o juicios descritos en ella, y no acepta responsabilidad ni asume obligación alguna por omisiones o errores (incluidos, entre otros, los errores tipográficos y técnicos) en el contenido ni por las consecuencias de basarse en ellos.