

# Investigación de mercado de mutuales a nivel global

EY, 2024



**EY**

Building a better  
working world

# Resumen ejecutivo

Las mutuales y cooperativas siguen siendo un pilar fundamental de la industria de seguros global, ya que ofrecen protecciones vitales a individuos, familias, empresas y comunidades de todo el mundo. Las mutuales solo se volverán más importantes a medida que surjan nuevos riesgos, que presenten amenazas potencialmente más graves. Las mutuales también pueden proporcionar liderazgo, ya que la industria se enfrenta cada vez más al desafío de equilibrar la rentabilidad con su noble propósito de brindar protección.

Este informe cubre los hallazgos de la investigación más reciente de EY sobre el sector de mutuales a nivel global, realizada en asociación con la Federación Internacional de Cooperativas y Mutuales de Seguros (ICMIF). Más allá de la visión instantánea del panorama actual de las mutuales, las siguientes páginas destacan las megatendencias y los principales impulsores comerciales que dan forma al mercado actual.

Esas fuerzas incluyen:

- Presiones de costos crecientes
- Intensificación del escrutinio regulatorio
- Aumento de las expectativas de los clientes
- Necesidad de la digitalización
- Estrategias de capital para invertir en crecimiento

También proporcionamos acciones recomendadas para las mutuales que buscan equilibrar su propósito tradicional con el imperativo de mantener la solidez financiera. Esas acciones incluyen:

- Mejorar los modelos de participación para maximizar los beneficios de la reciprocidad para los miembros, considerando la mejor asignación del retorno de las ganancias, incluidas propuestas de valor mejoradas, descuentos por lealtad, dividendos, programas educativos y comunitarios.
- Mejorar la infraestructura tecnológica como base para la innovación en un mundo digital y basado en datos, donde la inteligencia artificial generativa (IA) está preparada para desempeñar un papel transformador en toda la industria.
- Adoptar prácticas líderes para la gestión de costos, pasando a estructuras de costos más ágiles y flexibles cuando corresponda para proteger el modelo de negocio mutuo y cumplir con los miembros en sus momentos de necesidad.
- Enriquecer la cartera de ofertas a través de la digitalización, la personalización y la prevención de pérdidas para reflejar las necesidades y preferencias cambiantes de los miembros.
- Mejorar la propuesta de valor para los empleados para atraer a los trabajadores más jóvenes y cerrar la creciente brecha de talento a medida que los trabajadores experimentados se jubilan.

## Definición de términos: qué entendemos por mutuales y cooperativas

En el presente informe definimos las mutuales y cooperativas como organizaciones que son propiedad de sus asegurados, se rigen por ellos y las gestionan en función de sus miembros, aunque su condición jurídica no esté clasificada como tal en las legislaciones nacionales. Estas incluyen compañías limitadas propiedad de organizaciones basadas en personas, sociedades de beneficio fraternal (fraternals), sociedades amistosas, proveedores Takaful, recíprocos, organizaciones sin fines de lucro, intercambios, mutuales discrecionales, clubes de protección e indemnización (P&I), organizaciones comunitarias y fundaciones.

Ampliar la definición nos ha permitido incluir en nuestra investigación a todas las organizaciones que operan de acuerdo con los principios de cooperación sin estar restringidas por las diversas definiciones legales vigentes en todo el mundo.

Los principios de diferenciación mutua destacados en las siguientes páginas se esbozaron por primera vez en nuestro estudio anterior, completado en 2021, cuyo objetivo era identificar lo que diferencia a las mutuales y cooperativas de las compañías de valores. Específicamente, exploramos cómo las mutuales pueden diseñar y poner en práctica estrategias basadas en un propósito como un medio para diferenciar sus marcas, ganar participación en el mercado y acelerar el crecimiento. En 2024, hemos actualizado y profundizado nuestros conocimientos sobre el sector mutual.

En general, los hallazgos de este año confirman que la reciprocidad proporciona un punto esencial de diferenciación. Sin embargo, su alcance y sostenibilidad son objeto de debate, dadas las presiones de costos y rentabilidad, las tendencias regulatorias y otras fuerzas del mercado. El creciente escepticismo de los consumidores hacia las grandes corporaciones (y las empresas de servicios financieros en particular) proporciona aún más razones

para creer que la reciprocidad lo hará seguir proporcionando una ventaja competitiva. Por lo tanto, es probable que el desafío para la mayoría de las mutuales sea uno de ejecución táctica, incluida la maximización del impacto del capital devuelto a los miembros. Duplicar la ventaja competitiva de la mutualidad es una estrategia viable, siempre que estas puedan sortear algunos de los complejos desafíos que enfrenta la industria en su conjunto. La elección de las inversiones adecuadas para mejorar su eficacia y eficiencia generales también les ayudará a dar rienda suelta a la innovación y el crecimiento.

El propósito de EY de construir un mejor mundo laboral se alinea estrechamente con la misión del sector. Estamos encantados de asociarnos con ICMIF y orgullosos de servir a mutuales y cooperativas de todo el mundo para proporcionar un valor único a sus miembros. Esperamos que las perspectivas y opiniones de las siguientes páginas le resulten útiles.

### Acerca de la investigación EY-ICMIF

En julio de 2024, EY realizó una encuesta en línea a más de 100 ejecutivos de mutuales de todo el mundo y entrevistas cara a cara con aproximadamente 20 líderes más. Una amplia investigación primaria sobre la información disponible públicamente (tanto cualitativa como cuantitativa) proporcionó más información sobre las tendencias y oportunidades que más importan a las mutuales. Entre los encuestados se encontraban representantes de una combinación equilibrada de mutuales.

#### Regiones:

África, América, Asia, Europa, Reino Unido y Oceanía.

#### Líneas de negocios:

Aseguradoras de propiedad y accidentes (P&C), vida y compuestas

#### Tamaño:

por prima bruta emitida (GWP)

**Muy grande: > 5.000 millones de dólares**

**Grande: > 1.000 - < 5.000 millones de dólares**

**Mediana: > 50 millones - < 1.000 millones de dólares**

**Pequeña: < 50 millones de dólares**



La ventaja competitiva de la mutualidad proporciona una estrategia viable para el crecimiento, siempre que las mutuales y cooperativas puedan sortear desafíos complejos.

### Acerca de ICMIF

Centrándose en las áreas clave de mutualidad, sostenibilidad y transformación empresarial, las actividades de creación de redes e inteligencia empresarial de ICMIF aprovechan el conocimiento, las competencias y la experiencia de su red global de mutuales y cooperativas en más de 60 países.

A través de su trabajo de influencia, la ICMIF representa los intereses del sector a nivel mundial, apoyando a las partes interesadas clave en torno a los temas de resiliencia, reducción del riesgo de desastres, desarrollo sostenible e inversión responsable.

Para obtener más información, visite [icmif.org](http://icmif.org).

## Los cuatro principios de la mutualidad

A través de la investigación, la experiencia y el compromiso directo con mutuales de alto rendimiento en todo el mundo, EY ha identificado cuatro principios fundamentales que las distinguen de las compañías de seguros estándar. Estos principios informan tanto la toma de decisiones estratégicas (por ejemplo, hacia dónde dirigir los recursos) como la definición de las prioridades operativas.

### Principio 1:

#### **Priorizar estrategias orientadas a un propósito a largo plazo y el valor, por encima de la rentabilidad**

En un mundo cada vez más volátil y desconfiado, los ejecutivos creen que la mutualidad puede proporcionar una clara ventaja competitiva. Sin embargo, las mutuales siguen teniendo un rendimiento inferior al resto, en parte por el compromiso con la estabilidad de precios y la flexibilidad, así como a su voluntad de proteger a los miembros vulnerables (lo que a menudo hace que asuman mayores riesgos). Las tendencias a largo plazo, en particular el impacto del cambio climático, apuntan a que se requerirán acciones integradas entre el gobierno, las compañías de seguros y otras partes interesadas para desarrollar soluciones de gestión de riesgos asequibles. Debido a que las macrosoluciones requieren un pensamiento a largo plazo y una priorización del valor, las mutuales están en una posición ideal para proporcionar un liderazgo con propósito, particularmente en términos de colaboraciones público-privadas. Pero estas también necesitan encontrar un camino hacia la rentabilidad, que puede incluir una mejor selección y personalización del riesgo, al servicio de la estabilidad financiera a largo plazo.

### Principio 2:

#### **Modelos de participación de propietarios y miembros que son únicos desde el punto de vista del cliente**

El enfoque en el propietario es la forma en que los *carriers* de mutuales pueden distinguirse. Las juntas generales anuales (AGM) suelen ser la base para involucrar a los propietarios y miembros e involucrarlos en la toma de decisiones. Sin embargo, nuestra investigación confirmó que las mutuales pueden, y deben, hacer más en esta área, sobre todo porque un mayor compromiso puede conducir a resultados comerciales positivos, incluido el crecimiento de las primas.

### Principio 3:

#### **Creación de valor para los segmentos central y periférico a través del crecimiento y la innovación**

No existen dos mutuales iguales, pero muchas se enfocan en segmentos desatendidos (por ejemplo, comunidades rurales). A nivel mundial, se ha producido una importante consolidación de las empresas familiares y de las pequeñas empresas agrícolas, lo que supone un reto estratégico para las mutuales especializadas en este sector. Pero todas las mutuales pueden salir ganando si definen sus segmentos principales para hoy y mañana y desarrollan los productos que proporcionan más valor a estas cohortes. Se está produciendo una amplia innovación de productos en todo el sector, y las mutuales más pequeñas son las más dispuestas a personalizar los productos. En el futuro, las mutuales deberán buscar el equilibrio adecuado entre adaptar los productos para satisfacer las necesidades únicas de sus clientes y garantizar su propia viabilidad comercial. Esto puede incluir productos de seguros no tradicionales y la participación en asociaciones público-privadas más amplias (por ejemplo, para compartir los riesgos del cambio climático, combinar seguros con soluciones financieras, microseguros y servicios comunitarios más amplios).

### Principio 4:

#### **Proporcionar servicio y apoyo a través del cambio social, económico y ambiental**

Nuestra investigación señala el impacto significativo que tienen las mutuales en la agenda ambiental y social. Ese impacto se centra en su capacidad para ayudar a los miembros a prevenir pérdidas y apoyarlos en tiempos de necesidad y crisis. Muchas iniciativas de apoyo comunitario y socorro en casos de desastre son de menor escala y solo son de interés periodístico a nivel local. Por esa razón, no aparecen en los titulares nacionales. Las mutuales pueden hacer más para promover sus esfuerzos y educar al público sobre su impacto positivo. Al hacerlo, crearán un círculo virtuoso de valor comunitario y comercial, proporcionando los servicios necesarios a sus clientes y mejorando sus propios resultados.

# Panorama del mercado de mutuales: principales hallazgos

Como revela nuestra investigación, el estado actual de la industria de mutuales y cooperativas presenta áreas de preocupación y oportunidades de crecimiento en todo el mundo.

## 1 Aumento de la cuota de mercado, primas más altas y un crecimiento más fuerte

Según las últimas cifras disponibles del ICMIF, las mutuales tenían el 26,3% de la cuota de mercado mundial en 2022, frente al 26% de 2021. Más de 4.700 mutuales emitieron colectivamente 1,41 billones de dólares en primas de seguros en 2022, incluidos 661.000 millones de dólares en seguros de vida y un máximo histórico de 748.000 millones de dólares en primas de seguros generales. Las tasas de crecimiento en los últimos años han sido más altas para las mutuales que para el sector asegurador en general.

Tras una pequeña disminución en la prima bruta global en 2022, las mutuales aumentaron la prima bruta cerca de un 14% en promedio en 2023 (tasa de crecimiento anual compuesta/CAGR del 5% durante los últimos cinco años) en comparación con alrededor del 9% para las compañías de valores (CAGR del 3%).

“

En los últimos años, las tasas de crecimiento de las mutuales han superado a las del sector asegurador en general.

### 4.700

cantidad de mutuales a nivel global

### US\$1,41 billones

primas emitidas por mutuales en 2022

**Vida:** US\$661.000 millones

**P&C:** US\$748.000 millones

**Crecimiento de primas brutas emitidas en 2023:**

**14%**

Mutuales (5% CAGR)

**9%**

Compañías de seguros generales (3% CAGR)

**Cuota global de mercado mutuales/cooperativas**

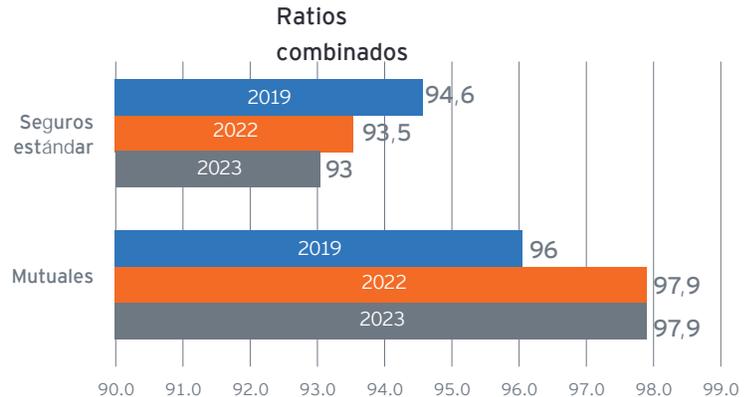


Fuente: ICMIF (2024). Investigación de mercado de mutuales a nivel global

## 2 Ratios combinados a la baja

A lo largo de los últimos cinco años, los ratios combinados medios de las mutuales han quedado rezagados con respecto a los operadores de acciones en aproximadamente 5 puntos porcentuales. Las mutuales pagan una mayor proporción de siniestros, con un índice de pérdidas promedio 4 puntos porcentuales más alto que las aseguradoras de acciones y un índice de gastos 1 punto porcentual más alto. La pandemia parece haber acelerado esta divergencia. Las compañías estándar han mejorado marginalmente sus ratios combinados desde 2019, mientras que las mutuales han visto deteriorarse los suyos. A medida que los ratios combinados de la industria se acercan al 100%, y se espera que los efectos inflacionarios afecten aún más a los ratios de siniestralidad, las mutuales deben encontrar el equilibrio entre apoyar a sus miembros en sus momentos de necesidad y mantener una cartera rentable para garantizar la estabilidad financiera. Las compañías de seguros de vida bursátiles a menudo apuntan a cifras de ROE más altas para atraer y satisfacer a los accionistas.

Históricamente, las aseguradoras de vida que cotizan en bolsa en los Estados Unidos han apuntado a un ROE en el rango del 8-12%, aunque esto puede variar ampliamente dependiendo de las condiciones económicas y el desempeño de cada empresa.

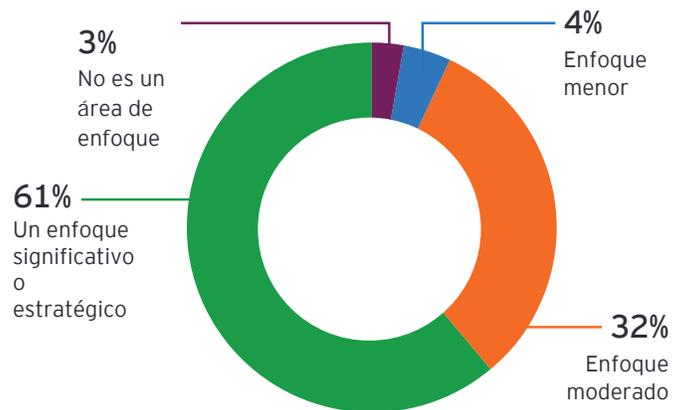


Fuente: Análisis de EY

## 3 Mayor enfoque en la rentabilidad y la gestión de costos

Casi el 70% de los encuestados señalaron la rentabilidad como un enfoque importante o una prioridad estratégica. Eso ayuda a explicar por qué una proporción similar de empresas (69%) ha tomado medidas proactivas para contener los costos en los últimos dos años. Dado que tanto los gastos como las pérdidas por siniestros tienden en la dirección equivocada, no es de extrañar que las empresas se centren en optimizar sus estructuras de costos. Las entrevistas revelaron la amplitud de los enfoques y el grado en que las mutuales ven la rentabilidad. Algunas se centran en la gestión de los costos operativos (por ejemplo, a través del procesamiento directo, implementaciones de GenAI). Otros buscan reducir las comisiones, explorar modelos de agencia o evaluar asociaciones con otras mutuales para abordar los costos asociados con ESG y el riesgo climático. Otros están planeando poca o ninguna acción.

¿En qué medida su organización ha cambiado su enfoque hacia la rentabilidad en los últimos años?



Fuente: ICMIF (2024). Investigación de mercado de mutuales a nivel global

### QUÉ OPINAN LOS EJECUTIVOS DE LAS MUTUALES



Si nos enfocamos en cuidar a las personas más allá de la generación de valor económico, la confianza en nuestro servicio se fortalece y el negocio también mejora. El valor económico no es un fin en sí mismo, sino una consecuencia de objetivos más amplios y humanos.



Necesitamos administrar bien nuestro negocio para que podamos estar allí en otros 100 años.

## 4 Consenso en torno al cooperativismo como impulsor de valor y diferenciador

El 88% de los encuestados dijo que su organización prioriza una estrategia dirigida por un propósito, basada en el valor a largo plazo, sobre la rentabilidad. Curiosamente, las mutuales muy grandes (PCA superior a 5.000 millones de dólares) y las que tienen su sede en Asia son las menos propensas a decir que están dirigidas por un propósito, aunque el 70% de estas organizaciones todavía están de acuerdo. El 79% de las mutuales encuestadas estuvo de acuerdo en que los principios de reciprocidad continuarán proporcionando una ventaja competitiva a mediano y largo plazo frente a las compañías de seguros que cotizan en bolsa. Las entrevistas con ejecutivos confirmaron el consenso de que las mutuales están mejor equipadas para adoptar una visión a largo plazo (porque no están en deuda con los rendimientos de los accionistas) y que el pensamiento a largo plazo ofrece diferenciación.

**Como mutuales, estamos impulsando una estrategia orientada a largo plazo y el valor, sobre la rentabilidad**



Fuente: ICMIF (2024). Investigación de mercado de mutuales a nivel global

Los ejecutivos escépticos sobre las estrategias con propósito a menudo señalan que los miembros no necesariamente entienden la reciprocidad o reconocen sus beneficios. Muchos señalan que la falta general de comprensión de la reciprocidad entre los consumidores diluye la ventaja competitiva del sector. Es por eso que mejorar las ofertas, el compromiso y la comprensión de los miembros debe ser una prioridad clave para todas las mutuales.

### QUÉ OPINAN LOS EJECUTIVOS DE LAS MUTUALES

“

Las mutuales deben promover la diferenciación mediante la articulación de ventajas concretas para las partes interesadas.

“

La única forma de responder a nuestros compromisos de manera responsable es estableciendo metas que trasciendan el negocio y consideren a las personas desde una perspectiva integral.

## 5 La importancia de la centralidad de los miembros

Un 90% de los encuestados dijo que su organización está verdaderamente centrada en los miembros/clientes. Así es como debe ser. Sin embargo, nuestras entrevistas revelaron que solo ha habido una innovación limitada en el espacio de participación de los miembros. Creemos que esta es un área de oportunidad para que las mutuales impulsen la conciencia de los beneficios de la mutualidad y fortalezcan las relaciones existentes con los clientes.

En general, el compromiso se considera un punto clave de diferenciación estratégica. Un ejecutivo de una cooperativa señaló que la relación entre miembros o B2B2C, por ejemplo, a través de cooperativas de crédito, organizaciones de representantes agrícolas, cooperativas de vivienda; era la porción de mayor crecimiento de la cartera de la empresa. Otros observaron que la participación de los miembros se limita a una reunión anual con poca asistencia. Un ejecutivo de una aseguradora dijo que solo el 7% de los miembros pensaban que ser miembro/propietario era importante para ellos.

7 | Investigación de mercado de mutuales a nivel global, EY, 2024

90%

de los ejecutivos asegura que su organización está orientada en sus miembros/clientes

Fuente: ICMIF (2024). Investigación de mercado de mutuales a nivel global

### QUÉ OPINAN LOS EJECUTIVOS DE LAS MUTUALES

“

Todo nuestro plan estratégico se basa en tratar de recrear el valor de la reciprocidad en el mercado actual con la experiencia y el valor de los miembros.

## 6 Compromisos con la personalización de productos y servicios

La personalización de productos y servicios para satisfacer las preferencias y requisitos únicos de los miembros/clientes es común dentro del sector de las mutuales, además de ser cada vez más frecuente entre los *carriers* de mutuales. La gran mayoría (86%) de nuestros encuestados dijo que sus empresas ofrecían algún nivel de personalización, y poco más de la mitad (52%) ofrecía un grado moderado.

El grado de personalización es en gran medida una función del tamaño de la organización: el 55% de las más pequeñas ofrece un alto grado de personalización o una personalización completa en sus productos y servicios, en comparación con solo el 28% de las muy grandes y el 20% de las grandes. En nuestros proyectos, hemos observado que algunos *carriers* pequeños realizan modificaciones relativamente menores en sus productos que socavan su propia rentabilidad, una manifestación de su compromiso de dar prioridad a las necesidades de sus miembros.

### QUÉ OPINAN LOS EJECUTIVOS DE LAS MUTUALES

“

No necesariamente estamos desarrollando un montón de productos nuevos, pero a medida que evaluamos el mercado, nos mantenemos más cerca de nuestras ofertas principales.

#### Nivel de personalización de productos

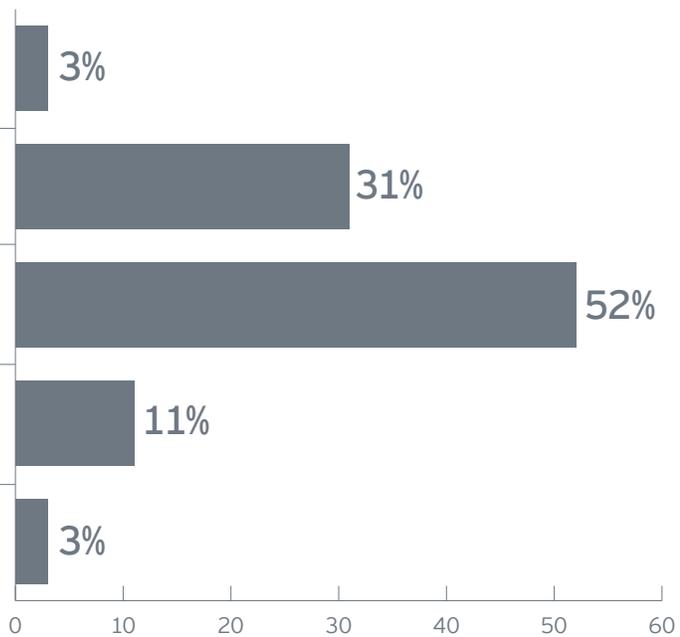
**Total:** Nos destacamos, todos los productos y servicios están totalmente adaptados a las necesidades individuales de cada miembro/cliente.

**Alto:** La mayoría de nuestros productos y servicios están diseñados para satisfacer las preferencias y requisitos únicos de nuestros miembros/clientes.

**Moderado:** Buena combinación de productos y servicios para satisfacer las diversas necesidades de nuestros miembros/clientes.

**Bajo:** Cierta grado de personalización, la mayoría de nuestros productos y servicios son genéricos y no se adaptan del todo a las necesidades de los miembros.

**Inexistente:** Nuestros productos y servicios están estandarizados y no están diseñados específicamente para satisfacer las necesidades individuales de los miembros/clientes.



Fuente: ICMIF (2024). Investigación de mercado de mutuales a nivel global

## 7 Adopción de los criterios ESG y la sostenibilidad

Durante la última década, las aseguradoras de todo el mundo han adoptado políticas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG). En algunos casos, los cambios regulatorios han acelerado el ritmo de desarrollo de productos ESG y otras actividades. Un 87% de las mutuales han tomado al menos medidas moderadas para ser más sostenibles.

ESG es el corazón de la propuesta de valor para muchas mutuales, en particular las de propiedad y accidentes (P&C), que estuvieron entre las primeras en reconocer el cambio climático. Podría decirse que el aspecto social de ESG es donde las mutuales ofrecen la mayor diferenciación vs. el sector de los seguros en general, junto con las diferencias en el gobierno corporativo.

Según una encuesta realizada en 2023 a las firmas miembro de la ICMIF, un total de 1,03 billones de dólares en inversiones se alinearon con marcos de inversión sostenibles, lo que representa el 78% de los activos invertibles de las mutuales y un aumento del 2,4% con respecto al año anterior. De cara al futuro, muchas mutuales europeas han alineado sus objetivos de sostenibilidad de inversión con el Acuerdo de París, comprometiéndose a reducir las emisiones de carbono de sus inversiones en un 50% para 2030.

¿Hasta qué punto su organización ha tomado medidas para ser más sostenible?

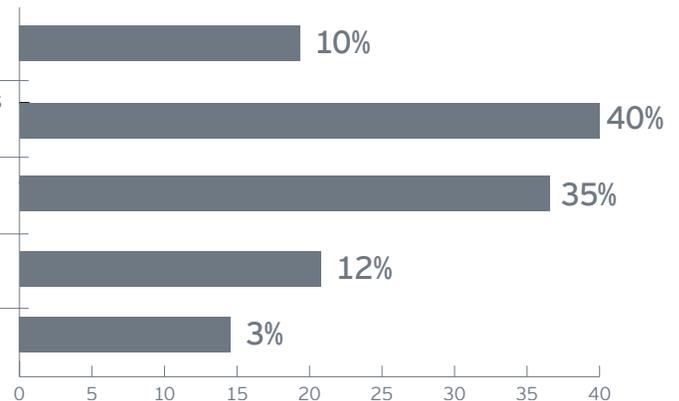
**Completamente:** Nuestra organización está totalmente comprometida con la sostenibilidad, con medidas avanzadas en todas las operaciones.

**Ampliamente:** Hemos dado pasos significativos, con políticas y prácticas integrales que se están ejecutando activamente.

**Moderadamente:** Nuestra organización ha logrado un progreso moderado con varias iniciativas y prácticas implementadas.

**Mínimamente:** Hemos comenzado a considerar la sostenibilidad, con acciones mínimas implementadas hasta ahora.

**Ninguno:** Nuestra organización aún no ha iniciado ninguna acción para aumentar la sostenibilidad.

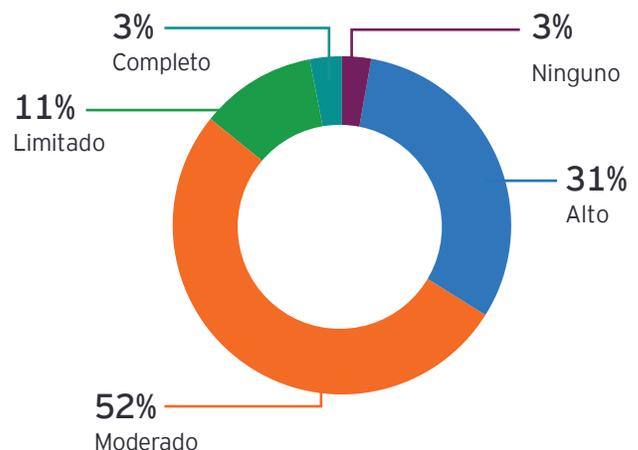


Fuente: ICMIF (2024). Investigación de mercado de mutuales a nivel global

## 8 Prevención de pérdidas

Las estrategias de prevención de pérdidas, tanto proactivas como reactivas, son especialmente importantes para el modelo de seguro mutuo, que enfatiza el apoyo de la comunidad y la responsabilidad compartida entre los miembros. Por lo tanto, no es de extrañar que el 83% de los encuestados informaran tener estrategias de prevención de pérdidas (tanto proactivas como reactivas) integradas al menos en un grado moderado en sus operaciones. Entre ese grupo, el 30% está muy comprometido con la prevención de pérdidas proactiva y reactiva, con programas integrales y respuestas oportunas a los incidentes.

Nivel de personalización del producto



Fuente: ICMIF (2024). Investigación de mercado de mutuales a nivel global

# 9 Navegando los desafíos del talento y la fuerza laboral

Al igual que otras aseguradoras, acceder al talento que necesitan es un reto importante para muchas mutuales. Aun así, reconocen el valor de tener una fuerza laboral altamente calificada y comprometida y ven la ventaja de la reciprocidad para atraer empleados.

Más de la mitad (52%) de las mutuales planean aumentar su personal durante los próximos 12 meses, y se espera el mayor crecimiento en las funciones de tecnología, suscripción y siniestros. Es probable que la mayor rotación se produzca en los puestos de distribución y servicio al cliente. Dado que los costos laborales son un componente importante de los gastos de las mutuales (aproximadamente la mitad) generar fuertes rendimientos de sus inversiones es clave para el éxito.

Solo el 10% de las mutuales planea reducir su número de empleados. La automatización es la razón más común por la que las empresas planean reducir la plantilla durante los próximos 12 meses, seguida de la reorganización.

¿Qué tan fácil te resulta atraer y retener el talento, incluidas las nuevas generaciones de trabajadores?

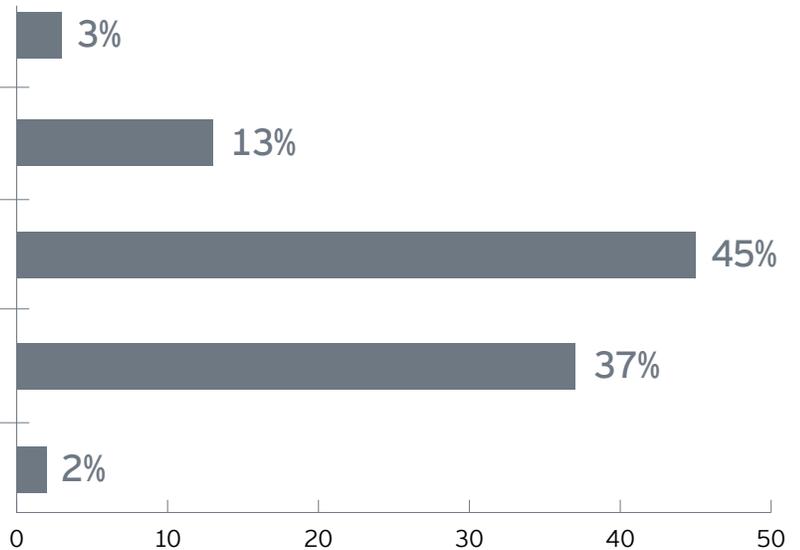
**Muy difícil:** Nos cuesta mucho atraer y retener talento, y nos resulta especialmente difícil incorporar a las nuevas generaciones a nuestra plantilla.

**Difícil:** Supone un reto para nosotros, y nos enfrentamos a algunos obstáculos para atraer a las nuevas generaciones.

**Neutral:** Experimentamos una combinación de éxitos y desafíos para atraer y retener talento, incluidas las nuevas generaciones de fuerza laboral.

**Fácil:** Por lo general, nos resulta manejable atraer y retener el talento necesario, y tenemos bastante éxito en involucrar a las nuevas generaciones.

**Muy fácil:** Nuestra organización se destaca por atraer y retener a los mejores talentos, y nos conectamos y retenemos de manera efectiva a las nuevas generaciones en nuestra fuerza laboral.



Fuente: ICMIF (2024). Investigación de mercado de mutuales a nivel global

**QUÉ OPINAN LOS EJECUTIVOS DE LAS MUTUALES**

“ Los empleados se sienten atraídos por los valores de las mutuales.

“ Recordar: nuestra misión es proteger la propiedad, la salud y la seguridad financiera de sus miembros. Le da sentido al trabajo.

# Equilibrar beneficio y propósito: cómo las mutuales están negociando un panorama dinámico de seguros

En conjunto, los resultados de nuestra encuesta reflejan el turbulento panorama del mercado al que se enfrentan hoy en día todos los tipos de aseguradoras, incluidas las mutuales y las cooperativas, entre ellas:

- Presiones de costos crecientes
- Intensificación del escrutinio regulatorio
- Aumento de las expectativas de los clientes
- Necesidad de digitalización y personalización
- Acceso a capital para inversiones de crecimiento

El efecto neto de estos impulsores del mercado hace que sea más complejo y desafiante lograr el equilibrio adecuado entre el propósito y las ganancias. Por ejemplo, las diferencias en las estrategias de precios ayudan a explicar tanto el reciente aumento de la cuota de mercado de las mutuales como el crecimiento de las primas, pero también la disminución de los ratios combinados. Las mutuales han optado por la estabilidad de precios y, por lo tanto, son más lentas para aumentar los precios, incluso en un mercado más endurecido. Los *carriers* han sido más agresivos a la hora de aumentar sus tarifas. Es probable que estas decisiones hayan contribuido a una suscripción relativamente mala en los últimos años. Además, debe tenerse en cuenta el enorme impacto de las empresas con sede en EE.UU. en los resultados financieros mundiales (especialmente en relación con las primas), como se destaca en un reciente informe de [NAMIC](#).

Del mismo modo, los ratios combinados más altos reflejan las estrategias de las mutuales; la voluntad de brindar protección a las personas vulnerables al servicio de un mayor impacto social positivo es parte de su ADN organizacional. También es relativamente común la voluntad demostrada de aceptar los riesgos de suscripción y, en última instancia, un menor rendimiento.

Sin embargo, esos compromisos no son universales, aunque solo sea porque la reciprocidad significa cosas diferentes para las distintas organizaciones, como dejaron claro nuestras entrevistas con ejecutivos. La rentabilidad es vital para que las mutuales puedan estar para sus miembros en momentos de necesidad y permitir su seguridad financiera. Eso es muy diferente de la prioridad del resto de las aseguradoras, es decir, maximizar el valor para los accionistas. Pero la rentabilidad sigue contando para las mutuales.

## QUÉ OPINAN LOS EJECUTIVOS DE LAS MUTUALES

“

Las personas antes que las ganancias son ampliamente malinterpretadas. Filantropía y reciprocidad no son sinónimos.

“

La reciprocidad se trata de ayudarse mutuamente y no solo de obtener ganancias. Sin embargo, al final del día, la empresa debe ser rentable.

“

Cada vez es más difícil diferenciar en función de la reciprocidad cuando la conveniencia triunfa sobre todo.

## Presiones de costos crecientes

Las mutuales se enfrentan a una variedad de presiones de costos, comenzando con las pérdidas por siniestros, que continúan representando la mayoría de los costos. En todas estas áreas, los miembros van a recurrir para obtener la protección que necesitan, lo que puede exacerbar el impacto de los costos en sus resultados. El cambio climático ha alterado los patrones climáticos globales, lo que ha provocado fenómenos meteorológicos extremos más frecuentes y severos que los métodos tradicionales de predicción de riesgos no pueden modelar con precisión. Más allá de complejizar las perspectivas futuras de las compañías de seguros generales, los riesgos climáticos han creado una enorme brecha de protección global para todo tipo de asegurados.

### Siniestros catastróficos, a nivel mundial

2023: **USD108 trillones**

Fuente: Swiss Re

La tecnología avanzada de los vehículos modernos (por ejemplo, sensores, cámaras) causa mayores costos de reparación y, en última instancia, costos promedio más altos por reclamo. Los costos de la inflación están teniendo el mismo efecto, mientras que los problemas de la cadena de suministro están obligando a las aseguradoras a pagar el alquiler de automóviles durante largos períodos de tiempo.

Las reclamaciones de seguros de salud también han aumentado debido al envejecimiento de la población y las enfermedades crónicas (por ejemplo, diabetes, enfermedades cardíacas y cáncer). El costo de los medicamentos especializados y las reclamaciones relacionadas con la salud mental (por ejemplo, depresión, ansiedad y trastornos relacionados con el estrés) también están aumentando.

Después de décadas de aumento de la esperanza de vida en muchos países desarrollados, el aumento de la longevidad se ha estancado o incluso disminuido debido a la COVID-19, la crisis de opioides, la obesidad y otros desafíos de salud pública. En el caso de algunas mutuales de seguros de vida, estas tendencias han tenido un impacto significativo en las hipótesis actuariales y en la rentabilidad.

El panorama de los seguros de responsabilidad civil general ha experimentado turbulencias significativas en respuesta al aumento de la frecuencia y la gravedad de las reclamaciones, que se deben en gran medida al aumento de los litigios, el aumento de los costos de atención médica y las exposiciones a la regulación (por ejemplo, sustancias perfluoroalquiladas y polifluoroalquiladas). Como resultado, las primas han aumentado entre un 6 y un 7%.

Del mismo modo, la proliferación de ataques cibernéticos ha llevado a más empresas a buscar protecciones más sólidas. Eso ha sido positivo para el crecimiento, pero los costos de los siniestros han aumentado más rápido que los volúmenes de primas lo que subraya la necesidad de mejorar la suscripción. Con las presiones de rentabilidad que se sienten en toda la industria, parece que los stock carriers han tenido más éxito en la gestión de costos en los últimos años. Si bien las mutuales tienen razón al respaldar sus decisiones a largo plazo, se deben considerar las acciones para impulsar mejoras en la rentabilidad y proteger los intereses a largo plazo de los miembros.

### PRIMAS CIBERNÉTICAS ANUALES

2015: **USD 24.4 millones**

2023: **USD 472 millones**

**184%:** Índice de siniestralidad promedio para pérdidas de seguros cibernéticos, 2020-2022

Fuente: Insurance Bureau of Canada

**8.1%:** Aumento interanual de los costos de repuestos, mantenimiento y reparación de vehículos en Ontario, Canadá

Fuente: Financial Services Regulatory Authority of Ontario

## Intensificación del escrutinio regulatorio

El sector de los seguros es uno de los sectores más regulados en el mundo. Los reguladores buscan una mayor protección del consumidor y una conducta ética en el mercado, y las aseguradoras deben proporcionar información transparente sobre los productos, las tarifas y los derechos de los asegurados. Por un lado, las protecciones de los consumidores parecen estar estrechamente alineadas con los principios mutuos. Por otro lado, esto es visto por algunos como una amenaza para las mutuales, ya que los aumentos generales en los estándares éticos en la industria erosionan la diferenciación relativa de estas, como poner a las personas por encima de las ganancias. Algunas regulaciones (como la Directiva de Distribución de Seguros de la EIOPA) con requisitos para mejorar la gobernanza de los productos y la relación calidad-precio empujan a las empresas hacia los intereses de los clientes. Pero los ejecutivos de las mutuales creen que perdurarán diferencias significativas en los comportamientos centrados en el cliente, impulsados por un propósito interno, frente a los inspirados por objetivos de ganancias.

Las nuevas normas para la información financiera han cambiado la contabilidad de los contratos, con un impacto significativo en la forma en que las aseguradoras informan su rendimiento financiero. Hoy, esto a menudo significa procesos más largos y más esfuerzo requerido para el cumplimiento. Es probable que estos cambios tengan un efecto desproporcionado en las mutuales, en particular en las más pequeñas que carecen de las habilidades financieras y actuariales para navegar por la mejora de los informes tanto en P&C como en las líneas de vida, que sentirán la mayor presión.

Los requisitos más estrictos de solvencia y capital en la UE están diseñados para garantizar que las aseguradoras puedan cumplir con las obligaciones a largo plazo con los asegurados. Mantener suficientes reservas de capital puede afectar la capacidad de las mutuales para ofrecer precios competitivos o devolver dividendos a los miembros. Estas suelen tener una baja tolerancia al riesgo y mantienen el capital por encima de los umbrales mínimos. Para algunas, una revisión del rendimiento de la inversión en relación con los niveles de riesgo y la gestión de activos y pasivos podría ofrecer oportunidades para optimizar la estructura de capital.

Los reguladores se centran cada vez más en el impacto de las prácticas sostenibles. Es posible que se exija a las mutuales que integren factores ESG en las decisiones de inversión y suscripción. Muchas jurisdicciones están avanzando hacia la divulgación obligatoria de los riesgos relacionados con el clima, siguiendo marcos como la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD). Si bien las jurisdicciones están comenzando a enfocarse en ello, existen regulaciones específicas como el Reglamento de Divulgación de Finanzas Sostenibles emitido por la UE, que establece que todas las empresas adopten directrices de sostenibilidad y las divulguen. Una ley similar existe en Brasil.

El Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) de la UE ha aumentado el enfoque en la protección de datos y la ciberseguridad. En el caso de las mutuales, que suelen tener tasas de digitalización más bajas, esto puede aumentar la carga del trabajo manual. Además, algunos países tienen leyes que rigen cómo las compañías de seguros recopilan, usan y divulgan información personal durante las actividades comerciales. Por ejemplo, la Ley de Protección de Información Personal y Documentos Electrónicos de Canadá estipula que las aseguradoras deben obtener el consentimiento de los consumidores antes de utilizar sus datos para marketing y ventas cruzadas, entre otras.

Si bien las mutuales operan bajo los mismos marcos regulatorios, hay casos en los que se han adaptado las regulaciones para reconocer su estructura y principios únicos. En algunas jurisdicciones, pueden estar sujetas a diferentes reglas de requisitos de capital en comparación con sus contrapartes de sociedades anónimas. Por ejemplo, la directiva Solvencia II de la UE incluye disposiciones que reconocen la estructura de capital única de las mutuales, permitiendo ajustes en el cálculo del capital requerido y reconociendo la forma en que estas recaudan capital principalmente a través de las utilidades retenidas y las contribuciones de los miembros en lugar de a través de los mercados de valores. Las mutuales se benefician de tratamientos fiscales específicos en otros mercados, en reconocimiento de sus estructuras de propiedad de los socios y modelos de distribución de beneficios. En EEUU, ciertas mutuales son elegibles para una deducción fiscal especial para los dividendos pagados a los asegurados, lo que refleja la distribución de las ganancias de las mutuales a sus miembros en lugar de los accionistas. En general, las mutuales y *stock carriers* se enfrentan a retos regulatorios muy similares. E incluso cuando existen regímenes alternativos, las mutuales suelen cumplir con los más altos estándares regulatorios.

Nuestras entrevistas revelaron amplias preocupaciones en torno al creciente escrutinio regulatorio, que puede suponer una carga desproporcionadamente grande para el sector. Las mutuales pequeñas y medianas, en particular, luchan con el impacto que el aumento de la regulación tiene en su operación. Por eso, algunas se unen a grupos como la Asociación de Seguros Mutuos de Ontario (OMIA), que apoya a una red de 36 compañías de seguros, que brindan asistencia para cumplir con los requisitos regulatorios. Sin embargo, la mayor preocupación con respecto a la regulación es su impacto en la ventaja competitiva. A medida que la regulación y las presiones del mercado obligan a los *stock carriers* a actuar de manera más responsable, más disminuye la ventaja competitiva de las mutuales. Muchas aseguradoras están tratando de reclamar y demostrar la superioridad ética, no solo las mutuales. Si eso ayuda a cerrar la brecha de protección global, eso es un beneficio neto para la sociedad, independientemente de la amenaza competitiva que represente para las mutuales.

## Aumento de las expectativas de los clientes

Al igual que sus contrapartes, las mutuales se enfrentan al desafío de contar con asegurados más empoderados, informados y digitalmente maduros. Por lo general, los clientes de hoy en día esperan que todas las empresas con las que interactúan brinden experiencias inteligentes, fluidas y personalizadas, además de transacciones rápidas y precisas. Pero esas expectativas van más allá de la eficiencia de los procesos, como el interés en las políticas y prácticas de sostenibilidad. Según nuestra investigación:

- ▶ El 79% de los clientes tienen en cuenta los compromisos con las cuestiones medioambientales en las decisiones de compra.
- ▶ El 59% conoce al menos algo de la gestión de la sostenibilidad de su aseguradora.
- ▶ El 25% ha elegido una marca de seguros sobre otra debido a su reputación de sostenibilidad.

Los consumidores quieren hacer negocios con empresas que comparten sus valores. Como nos dijo un ejecutivo: "Con las dificultades macroeconómicas, nuestro principal desafío es lograr un equilibrio entre esos impactos, garantizar una protección adecuada y actuar de manera responsable y ética".

En el mercado de bienes y accidentes, ha surgido un debate sobre el impacto de la diversificación de productos y la expansión de la base de clientes. A medida que algunas mutuales se alejan de un enfoque exclusivo en las comunidades rurales tradicionales, ¿seguirán siendo eficaces sus modelos de gobernanza? ¿Las grandes aseguradoras estarán motivadas por las conexiones rurales, las donaciones y los mayores índices combinados asociados con las mutuales? Las respuestas se encuentran en el apetito de diversificación y el deseo de crecimiento de cada mutual. La reducción de las explotaciones familiares más pequeñas en los mercados desarrollados, a medida que continúa la consolidación de los negocios agrícolas, también informará las consideraciones estratégicas de las mutuales.

Independientemente de si las mutuales sirven a individuos o entidades comerciales, hay espacio para aumentar el compromiso de los miembros. Hoy en día, la mayoría utiliza tácticas similares:

- Juntas directivas elegidas por los miembros
- Juntas Generales de Accionistas en las que los miembros reciben informes sobre el rendimiento y pueden votar sobre decisiones importantes como cambios en los estatutos, entre otras.
- Participación igualitaria en los procesos de adopción de decisiones a través de los modelos de "un miembro, un voto" o "un dólar premium, un voto"
- Consejos asesores de miembros que representan los intereses de diferentes grupos o se centran en temas específicos.

- ▶ Encuestas a los miembros para recopilar información sobre las necesidades, preferencias e intereses de los miembros en nuevos servicios.
- Participación en las utilidades, dividendos del asegurado y descuentos en primas cuando la organización tenga superávits.
- Participación comunitaria y programas filantrópicos que se alineen con los valores de los miembros y fomenten su participación (por ejemplo, voluntariado, contribución a las discusiones sobre políticas).

Los operadores que buscan aprovechar su poder diferenciador deben comenzar por ayudar a los consumidores a comprender más claramente los beneficios de la mutualidad. Entre los ejecutivos que entrevistamos, existe una fuerte creencia de que los principios de reciprocidad resuenan con las tendencias sociales más amplias de los clientes, pero que este diferenciador está infrutilizado. Esperamos ver más innovación en la participación de los miembros y más mensajes con respecto a la reciprocidad. Algunas mutuales están aprovechando los podcasts y los grupos de redes sociales para aumentar la participación.

## Innovación en acción

### Participación de la comunidad:

- NFU Mutual (Reino Unido) financia cámaras de tráfico en lugares de alto riesgo donde ocurren comúnmente accidentes.
- En Canadá, el programa de Fondos Comunitarios de Cooperativistas apoya el desarrollo económico, la conservación del medio ambiente, la salud mental y la educación.
- La Fundación Land O'Lakes se enfoca en el alivio del hambre con un programa "First Run" que dona camiones llenos de productos frescos a bancos de alimentos en todo Estados Unidos.
- African Risk Capacity Ltd y el gobierno de EEUU se han asociado para proteger a los pequeños agricultores frente a la intensificación de los riesgos climáticos, con el objetivo de cubrir a 700 millones de personas para 2034. El seguro paramétrico proporciona pagos rápidos basados en factores desencadenantes predeterminados, con fondos del gobierno que promueven la asistencia técnica y una mayor cobertura en toda África.
- Royal London, la mutual de seguros de vida y pensiones más grande del Reino Unido, se ha asociado con Cancer Research UK para financiar la investigación de cánceres difíciles de tratar, mejorar el diagnóstico temprano y apoyar los programas de concienciación sobre el cáncer en las comunidades desatendidas.

## Disrupción impulsada por la tecnología y la urgencia de digitalizarse

Las mutuales se enfrentan al avance implacable de la tecnología y al crecimiento constante del volumen de datos, junto con el aumento de las expectativas de los consumidores en cuanto a mejores experiencias digitales. Las aseguradoras con acciones enfrentan los mismos desafíos, aunque en general han invertido más y están más avanzadas en sus procesos de transformación. El autoservicio digital es una prioridad común, aunque muchas empresas no quieren perder el “toque personal”. Por eso, se enfocan en optimizar el recorrido del cliente, facilitando la transición desde los agentes digitales (como los chatbots) hacia representantes humanos cuando sea necesario. Los caminos hacia la digitalización y automatización varían considerablemente.

Las aseguradoras de bienes y accidentes (P&C) suelen enfocarse en ofrecer opciones de servicio con poca o ninguna interacción humana a través de múltiples canales, respondiendo así a la demanda de los clientes. En cambio, las mutuales de vida se concentran principalmente en digitalizar la experiencia del agente y en mejorar la rapidez y precisión en la prestación de servicios. Aunque existe una tendencia hacia las ventas directas en línea y herramientas de autoservicio, el productor sigue siendo una pieza clave en el proceso de ventas, especialmente cuando se trata de productos complejos. Además, muchas mutuales están implementando inteligencia de procesos, con el objetivo de obtener una comprensión basada en datos sobre ineficiencias ocultas y cuellos de botella en sus procesos.

### Innovación en acción

#### Nuevas herramientas digitales y aplicaciones:

- ▶ La Solución Digital para Pequeñas Empresas de Wawanesa permite cotizar y emitir pólizas para casi 100 tipos de negocios pequeños en cuestión de segundos.
- ▶ Royal London lanzó una plataforma de transferencias para facilitar la consolidación de pensiones y una nueva herramienta digital para la planificación de la jubilación y estilo de vida ayuda a los asesores a aportar más valor.
- ▶ La Southern Cross Health Society (Nueva Zelanda) gestiona más del 99% de las solicitudes de reembolso de forma electrónica.
- ▶ Liberty Mutual (Estados Unidos) desarrolló la aplicación ErgoValuator, que utiliza IA e Internet de las cosas (IoT) para capturar parámetros de tareas laborales y evaluar riesgos de seguridad.
- ▶ Crédit Agricole Assurances (Francia) ofrece una herramienta llamada “e-Wheel” para ayudar a encontrar la protección personal adecuada.

#### Alianzas y ecosistemas:

Las mutuales están colaborando con socios tecnológicos del ecosistema para llevar los beneficios de la tecnología avanzada a sus miembros.

- ▶ La compañía de seguros de vida Nippon Life (Japón) ha establecido una alianza estratégica con H2O.ai, una plataforma de aprendizaje automático de código abierto, para mejorar la mitigación de riesgos para sus asegurados.

Al integrar la tecnología de H2O.ai con sus propios sistemas, la empresa está desarrollando una función interna de ciencia de datos.

- ▶ Reale Mutua (Italia) está colaborando con Expert.ai para innovar sus capacidades de gestión de siniestros y liquidación de daños, basándose en el procesamiento del lenguaje natural.

#### Migración a la nube:

La modernización de los sistemas centrales y las capacidades de gestión de datos mediante la migración a la nube está generando nuevas oportunidades de innovación y transformación.

- ▶ KLP en Noruega está llevando a cabo un importante esfuerzo de digitalización, con un concepto de pensión digital orientado al futuro, basado en infraestructura en la nube y herramientas innovadoras.
- ▶ En Estados Unidos, Liberty Mutual ha migrado casi tres cuartas partes de sus cargas de trabajo a la nube.
- ▶ El modelo de “PC Virtual en la Nube” del NACF en Corea del Sur ha permitido formular estándares de automatización y obtener certificaciones en gestión de calidad y así implementar sistemas de automatización robótica de procesos en sus cooperativas asociadas en todo el país.
- ▶ HBF Health Insurance en Australia está migrando de sistemas y datos a tecnología en la nube segura y eficiente, con el fin de almacenar y gestionar datos cruciales, permitir una mejor toma de decisiones, y mejorar las interacciones en tiempo real con los afiliados y los proveedores médicos.

## El acceso al capital para crecer

A diferencia de las corporaciones, las mutuales no pueden emitir acciones en el sentido tradicional, ya que esto comprometería su estructura de propiedad por parte de los miembros. Esto suele mencionarse como una limitación su modelo, especialmente para aquellas que necesitan inversiones significativas para crecer o modernizarse. La vía más común para que obtengan capital es a través de ganancias retenidas, es decir, reinvertiendo las utilidades dentro de la organización en lugar de distribuir las como dividendos. Este método es lento pero constante, y está alineado con el espíritu mutualista de priorizar la estabilidad a largo plazo sobre las ganancias inmediatas.

Otra opción es la deuda subordinada, una forma de financiamiento que se sitúa por debajo de otras deudas en caso de liquidación de la compañía. Este tipo de deuda resulta atractivo para los inversionistas que buscan mayores rendimientos y puede estructurarse de manera que respete el modelo de propiedad mutual. Las mutuales también pueden recaudar capital a través de contribuciones de los miembros, ya sea aumentando las cuotas de afiliación o mediante la emisión de instrumentos de capital mutuo (MCI, por sus siglas en inglés). Los MCI son una innovación relativamente reciente que permite a las mutuales obtener fondos de los socios sin diluir el control. Tienen tasas de interés fijas a largo plazo y están diseñados para absorber pérdidas, protegiendo así la estabilidad financiera de la mutua.

Los ejecutivos entrevistados dejaron en claro que las mutuales más grandes suelen sentirse más cómodas con su acceso al capital para crecimiento e inversión, mientras que las más pequeñas se sienten limitadas. Un ejecutivo de una gran mutua explicó cómo su firma evalúa regularmente su orientación estratégica como mutua, añadiendo que el acceso al capital nunca ha sido un obstáculo. La presión de capital es más común en mutuales pequeñas, especialmente en las aseguradoras de bienes y accidentes (P&C) que han atravesado varios años difíciles con presión sobre sus ganancias retenidas.

Aunque la desmutualización y las fusiones y adquisiciones (M&A) no fueron el foco de nuestra investigación, está claro que la consolidación y otros posibles cambios de modelo de negocio son consideraciones importantes para las mutuales más pequeñas. Sin embargo, los umbrales para actuar son altos, principalmente porque las mutuales deben abordar cuestiones críticas relacionadas con cómo los cambios en la propiedad se alinean con los intereses y valores de los socios. Las mutuales deben analizar los posibles beneficios financieros para los miembros (por ejemplo, recibir acciones en una nueva empresa o pagos en efectivo) así como la estabilidad financiera y las perspectivas de crecimiento a largo plazo. El acceso al capital probablemente seguirá siendo un factor clave en las decisiones sobre desmutualización u otros cambios en la estructura de propiedad.

## Innovación en acción

### Adopción de la inteligencia artificial y de procesos:

Las capacidades de la inteligencia artificial generativa tienen un enorme potencial transformador para las mutuales, desde ofrecer servicios más personalizados, hasta habilitar procesos automatizados de principio a fin (STP) y herramientas de productividad para los empleados.

- El estimador de daños automotrices con IA de Liberty Mutual, entrenado con fotos de siniestros anonimizados, genera rápidamente presupuestos de reparación para los clientes. Además, la compañía utiliza IA generativa para redactar pólizas comerciales de forma más rápida y precisa, extrayendo datos de historial de pérdidas desde documentos no estructurados y compartiéndolos con los suscriptores.
- Mutua Madrileña (España) emplea técnicas de detección de anomalías y reconocimiento de patrones para identificar reclamos y transacciones sospechosas, mitigando pérdidas financieras y fortaleciendo los protocolos de seguridad. Sus sistemas de detección de fraude impulsados por IA se adaptan continuamente a amenazas emergentes.
- Una importante mutua canadiense identificó beneficios por valor de 10 millones de dólares gracias a la implementación de inteligencia de procesos en áreas como siniestros, suscripción, facturación y gestión de proveedores.
- GRAWE (Austria) creó un Consejo Asesor de IA, uno de los primeros en Europa, para orientar sobre la implementación y oportunidades de esta tecnología. Algunas mutuales están desplegando copilotos en entornos seguros, lo que permite a sus equipos explorar de forma protegida, con la posibilidad de ampliar los casos de uso a medida que avanzan en la migración de sus plataformas centrales de seguros a la nube.

# Acciones recomendadas para la innovación y el crecimiento de las mutuales

Las siguientes recomendaciones están estrechamente relacionadas entre sí. Por ejemplo, las empresas deben reforzar sus estrategias de participación de los miembros si quieren maximizar sus inversiones en innovación de productos, lo que puede requerir una mayor digitalización y colaboración con socios externos. Al adoptar estas medidas, las empresas pueden promover un círculo virtuoso en el que sus esfuerzos por servir a los intereses de los miembros conducen a un rendimiento financiero más sólido.

## Principios básicos

**1: Estrategias con propósito, basadas en el pensamiento a largo plazo y el valor**

**2: Foco en sus miembros y su compromiso**

**3: Crecimiento e innovación a través de la creación de valor**

**4: Servicio y apoyo a través del cambio social, económico y ambiental**

## Apoyarse en los beneficios de la mutualidad y fortalecer los modelos de participación

Las empresas centradas en los miembros pueden proporcionar una ventaja competitiva significativa en un momento de mayor desconfianza corporativa. Pero muchos asegurados aún desconocen los beneficios y características a los que tienen derecho. Las mutuales pueden enfatizar mejor el valor único de la mutualidad en todas las actividades orientadas al mercado. El primer paso es articular claramente otros beneficios financieros (por ejemplo, pagos de dividendos, descuentos en primas) en las comunicaciones con los clientes. Un ejecutivo señaló que "la reciprocidad no es tangible por sí misma como un punto de diferenciación y no es una mano ganadora de forma aislada. La forma en que combinas la reciprocidad con otros factores es lo que crea el éxito".

Las mutuales más pequeñas que se centran en zonas geográficas específicas (y en particular en las comunidades rurales) pueden tener una ventaja natural para fomentar un fuerte sentido de comunidad y un propósito compartido con una fuerte participación

de los miembros. A medida que crecen las mutuales, ese compromiso directo y local puede volverse más difícil. Las mutuales más grandes deben invertir de manera proactiva si quieren crear y mantener un fuerte apoyo y conexiones comunitarias. Las estrategias de gamificación pueden hacer que la participación sea más interactiva y entretenida, recompensando a los miembros por comportamientos saludables o por participar en iniciativas comunitarias.

La sostenibilidad puede ser una fuente de inspiración, desde el desarrollo de nuevas coberturas y estrategias de prevención de riesgos hasta la promoción de un sistema financiero más sostenible. Vincular programas filantrópicos y comunitarios con la mutualidad es una excelente manera de demostrar que las mutuales priorizan a las personas por sobre las ganancias. También conviene recordar que la mutualidad ayuda a atraer talento, un factor clave en un mercado laboral competitivo. Los programas orientados a la comunidad pueden incluir recursos educativos y herramientas que ayuden a los asegurados a comprender y prepararse para los riesgos a los que se enfrentan.

Dado que nuestra investigación muestra que una mayor participación de los miembros se correlaciona con el crecimiento de las primas, creemos que el involucramiento de los socios seguirá siendo crucial para todos los tipos de mutuales. La creciente competencia y las expectativas elevadas de los clientes también exigen estrategias de participación más eficaces, especialmente para aquellas que buscan diferenciarse de las aseguradoras con acciones y reforzar su desempeño financiero. Ante el aumento de la competencia en precios y el avance del seguro embebido, muchas están explorando expandirse comercialmente. Esto puede generar una paradoja respecto a su identidad y propósito, así como a su compromiso con ciertos segmentos específicos.

## Actualizar la infraestructura tecnológica como base para la innovación

Para muchas mutuales, la modernización, que a menudo implica una adopción más amplia de la nube, es el primer paso hacia la madurez digital. Aquellas con plataformas e infraestructuras de datos modernas también están mejor posicionadas para aprovechar al máximo las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial generativa, el aprendizaje automático y la analítica predictiva. La calidad de los datos es fundamental para todos los esfuerzos de modernización.

Tanto para la modernización del sistema *core* como para la implementación de nuevas herramientas, es fundamental construir un caso de negocio claro, basado en los beneficios para toda la organización. Con la tecnología adecuada, las mutuales pueden generar valor en diversas áreas del negocio (por ejemplo, mediante un involucramiento más específico de los socios, productos más flexibles, una suscripción más precisa y una gestión de siniestros más ágil).

El camino hacia la madurez tecnológica será diferente para cada mutual. Por ejemplo, las aseguradoras de vida a menudo lidian con sistemas heredados, ya que generalmente están más rezagadas. Las mutuales que se enfocan en segmentos de clientes mayores o rurales deberán tener en cuenta las menores tasas de adopción digital en estos grupos. Esto implica que toda inversión tecnológica debe evaluarse en función de su impacto en los clientes. La tecnología será un pilar del éxito futuro para las mutuales, especialmente al fortalecer el “toque personal” que constituye la base del negocio de muchas de ellas.

## Adoptar prácticas líderes para la gestión de costos

Las mutuales pueden aplicar diversas prácticas para hacer frente a las crecientes presiones de costos y establecer una base de costos ágil y flexible que acerque la rentabilidad. Los marcos de costos consolidados y los enfoques maduros suelen abordar una variedad de oportunidades de optimización, entre ellas:

- ▶ Pérdidas en siniestros y suscripción: análisis para identificar y cuantificar la pérdida de fondos debida a ineficiencias, errores, pagos en exceso, recuperación insuficiente en casos de subrogación, precios inadecuados y condiciones de póliza que no reflejan adecuadamente el riesgo. El objetivo principal es detectar ineficiencias y pérdidas financieras y comprender sus causas raíz.
- ▶ Relaciones con proveedores: validación de que los proveedores estén generando valor; evaluación de oportunidades para consolidar proveedores mediante redes de proveedores preferentes, lograr mejores precios y mejorar los niveles de servicio.
- ▶ Eficiencia operativa: racionalización y automatización de flujos de trabajo, y eliminación de redundancias y duplicaciones a través de la reingeniería de procesos; uso de minería de procesos y tareas para identificar oportunidades de mejora.
- ▶ Alianzas: las colaboraciones con otras mutuales permiten reducir costos mediante la consolidación de actividades específicas (como la capacitación de productores) y ampliar capacidades (como subrogación para aseguradoras más pequeñas) o la cartera de productos, tras un análisis de costo-beneficio.

### Innovación en acción

- ▶ En Corea, NongHyup Life (NACF) ha establecido el N-Hub. A través del análisis de 5.700 millones de puntos de datos agrícolas, la plataforma predice los precios y recomienda cultivos en función de las condiciones, lo que en última instancia mejora la productividad.
- ▶ Zenkyorenien (Japón) proporciona una aplicación de escritorio y teléfono móvil para el diagnóstico de riesgos agrícolas, ayudando a los agricultores a proteger sus cultivos, ganado y operaciones en general. También ha desarrollado una herramienta de realidad virtual (VR) que permite a los agricultores simular accidentes laborales.
- ▶ Desjardins (Canadá) está invirtiendo fuertemente en educación financiera.
- ▶ En Reino Unido, la aseguradora rural NFU Mutual ofrece cobertura paramétrica y pagos predeterminados para los productores lecheros cuyo ganado produce menos leche debido a las altas temperaturas. La nueva oferta fue desarrollada y probada en colaboración con el especialista en seguros paramétricos Skyline Partners, el corredor Gallagher y la aseguradora Markel.
- ▶ Río Uruguay Seguros ofrece un producto de seguro específico para las mujeres rurales que trabajan en el sector agrícola, con protecciones para las mujeres y sus familias contra enfermedades y accidentes, incluidos el cáncer, cirugías, apoyo a los ingresos para hospitalización, trasplantes de órganos y otros riesgos.

El marco estratégico de transformación de costos de EY ha ayudado a mutuales y cooperativas a descubrir y tomar medidas para una mejora de costos sostenible alineada con sus objetivos.

#### Preguntas clave

- Contexto de mercado
- Brecha de rendimiento
- Brecha de oportunidad
- Brecha de percepción

#### Objetivos

- Reducción de costos
- Flexibilidad de costos
- Escalabilidad de costos
- Transparencia de costos



#### QUÉ OPINAN LOS EJECUTIVOS DE LAS MUTUALES

“

La siniestralidad, la inflación y la sensibilidad a los precios están impulsando un mayor enfoque en los costos, tanto en los gastos como en las pérdidas. Tenemos un poderoso sentido de cuidar el dinero de nuestros miembros y ser respetuosos de los recursos de nuestros propietarios.

## Enriquecer el portfolío de servicios mediante digitalización, personalización y prevención de pérdidas

Más allá de optimizar sus operaciones y estructuras de costos, las mutuales que actualizan sus ofertas de servicios pueden trazar un camino hacia el éxito continuo. La digitalización y automatización de procesos, así como las sólidas capacidades de gestión de datos, proporcionan la base para los tipos de productos que los clientes esperan ahora, incluidas las ofertas de seguros basadas en el uso y el monitoreo de riesgos basado en sensores de IoT. Los ecosistemas también pueden abrir nuevos mercados y segmentos de clientes, siempre que las mutuales desarrollen las capacidades para una conectividad fluida y segura. La participación en asociaciones público-privadas más amplias, como los planes de seguro contra inundaciones, suele alinearse con el principio mutuo de protección de la sociedad.

La prevención de pérdidas, incluida la identificación y mitigación proactivas de riesgos y respuestas a las pérdidas, es una parte cada vez más importante de la propuesta de valor mutuo. Las mutuales a menudo proporcionan inspecciones de prevención de pérdidas gratuitas para que los asegurados identifiquen peligros potenciales en propiedades residenciales y comerciales (por ejemplo, problemas con los sistemas eléctricos y de calefacción, preocupaciones estructurales, exposiciones ambientales). Varias mutuales brindan servicios de prevención y supresión de pérdidas por incendios forestales a clientes cuyos hogares están amenazados.

Las mutuales pueden desplegar una serie de alertas y notificaciones para evitar pérdidas de forma proactiva. Por ejemplo, algunas mutuales están construyendo sistemas de alerta anticipada para desastres relacionados con el clima y otras calamidades naturales. Cuando se espera mal tiempo, las mutuales se ponen en contacto con clientes en regiones específicas para recomendar acciones para los miembros que buscan proteger sus bienes y su propia seguridad. Estas estrategias preventivas también son beneficiosas para los riesgos regulares (por ejemplo, sensores inteligentes para detectar fugas y evitar daños extensos por agua).

A medida que aumenta el ritmo del cambio, y específicamente en la industria de los seguros, las mutuales que no dedican tiempo a considerar qué, cómo y a quién aseguran, corren el riesgo de quedarse atrás.

## Innovación en acción

### Ofertas automotrices mejoradas:

- Desjardins ha creado una oferta de ecosistema llamada EspaceProprio que actúa como una ventanilla única para ayudar a los propietarios de viviendas con una amplia gama de necesidades, desde renovaciones y mantenimiento del hogar hasta la compra y venta de propiedades.
- Unipol ha instalado más de cuatro millones de dispositivos de "caja negra" en Italia, utilizando datos telemáticos y análisis avanzados para personalizar las ofertas de seguros.
- Según State Farm, los clientes ahorraron un promedio de 16,3% en seguro de auto en 2022 a través de su programa basado en el uso.
- En América del Norte, PrevTech se ha asociado con varias mutuales para ofrecer soluciones de monitoreo eléctrico de incendios, que han demostrado ser particularmente beneficiosas en el sector agrícola.

### Foco en la prevención:

- Liberty Mutual Reinsurance (EE. UU), junto con el agente general gerente XS Global y el proveedor de tecnología Safehub, ha lanzado un tratado de reaseguro paramétrico basado en sensores para el riesgo de terremotos. Los datos específicos de los edificios, disponibles en tiempo real a través de sensores del tamaño de un teléfono inteligente, han permitido enormes avances en la gestión del riesgo de desastres.
- Varias mutuales se han asociado con LeakBot, una herramienta basada en sensores para el monitoreo proactivo, para ofrecer a los miembros alertas tempranas de fugas y daños por agua.
- Las mutuales que ofrecen servicios de prevención de incendios forestales ofrecen consejos oportunos y prácticos, como eliminar materiales inflamables de la propiedad, cubrir las posibles rutas para que las brasas enciendan el interior de la casa e instalar sistemas de rociadores temporales.

## Mejorar la propuesta de valor para el empleado

Mantener una fuerza laboral calificada y motivada es vital para todas las empresas. Encontrar formas de mejorar la experiencia de los empleados es un enfoque clave para las mutuales, y con razón. En los últimos años, el sector de los seguros ha experimentado un cambio drástico, con señales de advertencia de que el sector necesita mejorar su base de habilidades y atraer a trabajadores más jóvenes. Una encuesta reciente encontró que solo el 4% de los millennials (que ahora representan alrededor del 50% de la fuerza laboral) dicen que están interesados en carreras de seguros. Muchas mutuales se enfrentan a un dilema de envejecimiento de la fuerza laboral, ya que más personas se jubilan de la fuerza laboral de seguros de las que se unen a ella. Si bien la brecha de talento ha sido un problema persistente en la industria, las mutuales se han resistido a la tendencia hasta cierto punto, con tasas de retención históricamente altas. Alrededor del 40% de los encuestados dijeron que a sus empresas les resultó al menos algo fácil atraer y retener talento.

Muchas mutuales cuentan con altos índices de satisfacción. El compromiso de las mutuales de mantener un estricto código de conducta y la inversión en la capacitación de los empleados son factores que influyen en estas altas calificaciones. Cuando las mutuales se comunican de manera efectiva y encarnan su código de conducta, forman un vínculo de confianza con los empleados, quienes pueden estar seguros de que sus derechos serán respetados. Además de fortalecer la confianza, las mutuales que invierten en el desarrollo a largo plazo de sus empleados fomentan un sentido de pertenencia.

Más allá de su compromiso con la ética, las mutuales han ofrecido a los empleados un trabajo con propósito. Muchos empleados se sienten orgullosos de que su trabajo sea algo más que generar beneficios. Un ejecutivo nos dijo que los empleados citan la percepción pública como un "factor de atracción", mientras que el impacto social proporciona una razón para quedarse, dada la alineación con los propios valores de los empleados. Otro entrevistado dijo que la "narración de historias" era la clave para reforzar el sentido de propósito. "Explicar el impacto que tiene la empresa en la vida de las personas ayuda a los empleados a comprender el valor que están entregando más allá de los resultados financieros".

Mantener una fuerza laboral adecuadamente capacitada y motivada será más desafiante en la próxima década. Las mutuales deben tratar de mejorar la propuesta de valor de los empleados para atraer a los millennials o a los trabajadores más jóvenes con un interés limitado en los servicios financieros y para cerrar la creciente brecha de talento a medida que más profesionales de los seguros se retiran.



Debido a que las mutuales ofrecen un trabajo con propósito, muchos empleados se enorgullecen de sus trabajos.

## Conclusión: tomar medidas para un futuro más orientado al propósito y la rentabilidad

Dada nuestra amplia investigación y experiencia en el mercado de seguros, seguimos siendo optimistas sobre el futuro de la industria. Al fin y al cabo, las personas, las empresas y las comunidades de todo el mundo necesitan protecciones más sólidas contra la diversificación y la proliferación de riesgos, y un sector de seguros que funcione. En una era de desconfianza corporativa, las mutuales tienen una capacidad única para alinearse auténticamente con las necesidades e intereses de sus clientes.

Para aprovechar al máximo sus ventajas distintivas, las mutuales pueden tratar de impulsar una mayor participación de los miembros, una mayor conciencia del valor de la mutualidad, productos más innovadores e implementaciones de tecnología más avanzadas. Creemos que estos pasos ayudarán a las mutuales a crear un futuro más útil y rentable, sin dejar de cumplir con sus compromisos vitales con sus miembros.

# Autores

---



Isabelle Santenac

Socia Líder Seguros, EY Global

[Isabelle.Santenac@fr.ey.com](mailto:Isabelle.Santenac@fr.ey.com)



Duncan Meadows

Socio, Consultoría Seguros, EY Canadá

[Duncan.Meadows@ca.ey.com](mailto:Duncan.Meadows@ca.ey.com)



Jennifer Baziuk

Socia Líder Consultoría Seguros, EY Canadá

[Jennifer.Baziuk@ca.ey.com](mailto:Jennifer.Baziuk@ca.ey.com)



Lorenzo Fattibene

Socio Líder Seguros Sostenibles, EY Global

[Lorenzo.Fattibene@it.ey.com](mailto:Lorenzo.Fattibene@it.ey.com)



## EY | Construyendo un mejor mundo de negocios

EY existe para construir un mejor mundo de negocios, ayudando a crear valor a largo plazo para sus clientes, su gente y la sociedad en general, así como también para construir confianza en los mercados de capitales.

Por medio de datos y tecnología, los equipos diversos e incluyentes de EY, ubicados en más de 150 países, brindan confianza a través de la auditoría y ayudan a los clientes a crecer, transformarse y operar.

El enfoque multidisciplinario en auditoría, consultoría, legal, estrategia, impuestos y transacciones, busca que los equipos de EY puedan hacer mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los asuntos complejos que actualmente enfrenta nuestro mundo.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas miembro de Ernst & Young Global Limited, cada una de las cuales es una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía del Reino Unido limitada por garantía, no proporciona servicios a clientes. Para conocer la información sobre cómo EY recaba y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos que tienen las personas conforme a la ley de protección de datos, ingrese a [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy). Las firmas miembro de EY no ofrecen servicios legales en los casos en que las leyes locales lo prohíban. Para obtener mayor información acerca de nuestra organización, ingrese a [ey.com](https://ey.com).

© 2024 EYGM Limited.

Todos los derechos reservados.

EYG no. 009463-24Gb1

ED None

Este material ha sido preparado únicamente con fines informativos generales y no está destinado a ser considerado como asesoramiento contable, fiscal, legal u otro tipo de asesoramiento profesional. Consulte a sus asesores para obtener consejos específicos.

Los puntos de vista de terceros expuestos en esta publicación no son necesariamente los puntos de vista de la organización global de EY o sus firmas miembro. Además, deben verse en el contexto de la época en que se hicieron.

[ey.com](https://ey.com)