

El Seguro Mutuo en el Siglo XXI: ¿Regreso al Futuro? - 3^{era.} y Última Parte

Después de un retroceso hacia finales del siglo XX, las mutuas de seguros están experimentando un renacimiento. En los últimos años, el crecimiento del total de las primas suscriptas por mutuas de seguros ha superado al del conjunto del mercado del seguro. Sobre esta situación trata el informe de *Sigma* N° 4/2016 que reproducimos a continuación.

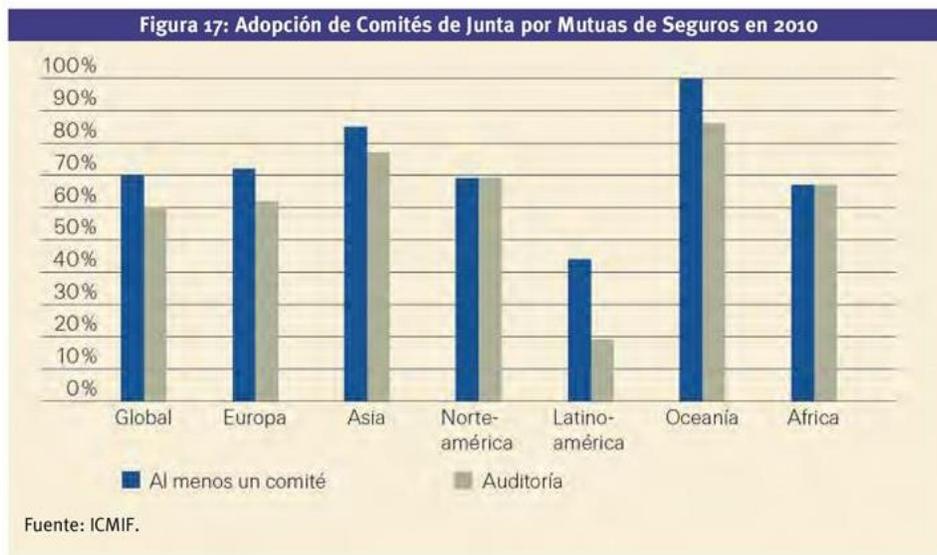
Evolución Reciente del Mercado del Seguro Mutuo

Mecanismos de Control de Gestión Internos y Externos

Las buenas prácticas de gobierno incluyen supervisión especializada por la Junta de, por ejemplo, riesgo, cumplimiento regulatorio, cuestiones legales y elementos de finanzas y recursos humanos. Muchas mutuas de seguros tienen estos comités.

Según la ICMIF (del inglés *International Cooperative and Mutual Insurance Federation*), el 70% de las mutuas de seguros ha operado con alguna forma de subcomité de sus Juntas desde al menos 2010, pero solo un poco menos de la mitad (49%) tenía tres o más subcomités. Estas medidas de gobierno son particularmente destacadas en Asia y Oceanía (véase la Figura 17). Incluso las mutuas de seguros pequeñas tienden a tener un comité de auditoría, aunque en ocasiones es la Junta principal quien asume la responsabilidad⁷⁴.

Las mutuas de seguros también deben cumplir los nuevos requisitos regulatorios y de las agencias de calificación para prácticas más robustas de gestión de riesgos empresariales (ERM, por sus siglas en inglés) e iniciativas como Own Risk & Solvency Assessments (ORSA, por sus siglas en inglés). Las regulaciones están guiadas por los principios de materialidad y proporcionalidad, lo que significa que las mutuas aseguradoras de tamaño pequeño y mediano pueden adaptar el modo como las cumplen. No obstante, cumplir estos requisitos representa un importante desafío, especialmente para las pequeñas mutuas locales, que posiblemente tengan recursos limitados para dotar y mantener comités de supervisión. Además, los gastos adicionales podrían situar a las mutuas más pe-



queñas en desventaja con relación a las grandes aseguradoras que pueden beneficiarse de economías de escala. Por ejemplo, según Solvencia II, las agencias de calificación de crédito facturarán a los participantes en el mercado costos adicionales por usar información de las calificaciones en sus informes a los supervisores, lo que significa que algunas aseguradoras tendrán que pagar varias veces por la misma información⁷⁵.

Mayor Divulgación y Transparencia

Aunque expresamente dirigidas a compañías que cotizan en bolsa, algunas mutuas están adoptando buenas prácticas de información descriptiva en sus informes anuales⁷⁶. Esta tendencia podría ser reforzada por requisitos obligatorios adicionales⁷⁷. Según Solvencia II, por ejemplo, se exigirá a las aseguradoras en Europa que hagan público su informe sobre la situación de solvencia y financiera, ya que los regula-

dores contemplan la divulgación pública como una importante herramienta para fomentar la disciplina de mercado⁷⁸.

La *calidad* de la información notificada sobre la administración de las mutuas es el factor clave. Las sociedades anónimas y algunas mutuas están descubriendo que las nuevas normas no incrementan necesariamente la claridad y relevancia del informe descriptivo⁷⁹. Debe lograrse un equilibrio entre proporcionar una abundante información en informes de supervisión y anuales y el costo de producirla, incluyendo los gastos potenciales de auditoría externa. La carga puede suponer un desafío, especialmente para las mutuas más pequeñas.

Algunas jurisdicciones (por ejemplo, Reino Unido, Países Bajos y Alemania) tienen códigos de buenas prácticas de divulgación de gobierno. Las compañías pueden elegir cumplir las disposiciones particulares del código o, si eligen no cumplir, explicar públi-

⁷⁴ *Corporate Governance Report*, AFM, 2014.

⁷⁵ AMICE raises alert on reliance on credit rating agencies, AMICE, 29 de marzo de 2016.

⁷⁶ Fundado en 2010, el International Integrated Reporting Council (IIRC) ha promovido la elaboración de informes más integrados para mejorar la utilidad de los informes no financieros por parte de las compañías. Es obligatorio en Sudáfrica y Brasil, y esta práctica está siendo adoptada cada vez más en otros países, incluidos Reino Unido, Países Bajos y Australia.

⁷⁷ Por ejemplo, a partir de 2017, las grandes entidades

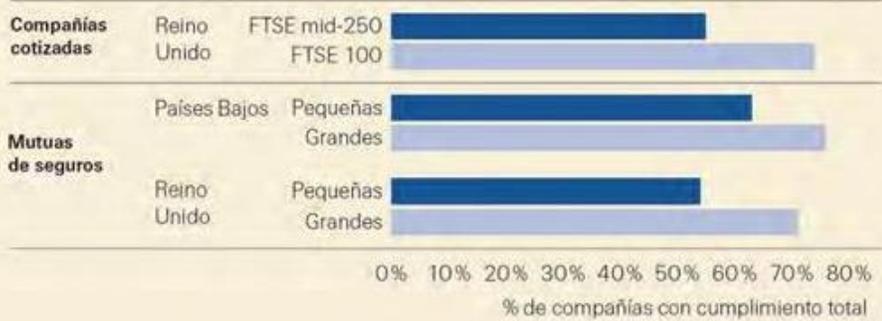
debeas de interés público con más de 500 empleados deberán divulgar en sus informes anuales información sobre cuestiones medioambientales, sociales y de personal, respeto de los derechos humanos y aspectos de anticorrupción y soborno. Las entidades de interés público pueden incluir algunas compañías no cotizadas como bancos y compañías de seguros, aunque la nueva legislación dará flexibilidad a las compañías para divulgar información relevante del modo que consideren más útil.

⁷⁸ Véase, por ejemplo, *Need for high quality public*

disclosure: Solvency II's report on solvency and financial condition and the potential role of external audit, EIOPA, junio de 2015.

⁷⁹ Para más información, véase *Corporate Governance Review 2014*, Grant Thornton, 2014. Consulte también los comentarios realizados por AMICE sobre el documento de consulta 009/11 de la EIOPA respecto a la propuesta de plantillas de informes y directrices sobre presentación de informes y divulgación, www.amic-eu.org, 20 de enero de 2012, www.amic-eu.org/Download.ashx?ID=28432

Figura 18: Cumplimiento de Códigos Corporativos Voluntarios en Reino Unido y Países Bajos



Fuente: *Corporate Governance Report*, Association of Financial Mutuals, 2014, *Report on Governance Principles for Insurers*, Netherlands Insurance Governance Monitoring Committee, diciembre de 2012, *Corporate Governance Review*, 2014, Grant Thornton, 2014.

camente por qué no lo hacen. Las mutuas de seguros de estos países han adoptado enfoques similares, ya sea para cumplir las leyes de seguro que aplican a todas las aseguradoras o hacerse eco de las normas de gobierno existentes para las compañías que cotizan en bolsa⁸⁰. Las mutuas aseguradoras más pequeñas tienden a cumplir una menor cantidad de disposiciones voluntarias detalladas en el código que sus iguales más grandes, pero este parece que es también el caso en el sector de las compañías que cotizan en bolsa (véase la Figura 18).

Un área particular de no cumplimiento es la compensación relacionada con el rendimiento de los directores ejecutivos⁸¹. En muchos casos, especialmente en las mutuas más pequeñas, las Juntas piensan que las bonificaciones no deberían formar parte destacada, o no formar parte, de la remuneración⁸². En su lugar, se espera que la política de remuneración alinee explícitamente los objetivos de la compañía y del director con una perspectiva a largo plazo de sostenimiento de la mutua.

Algunos reguladores también exigen informes de gobierno periódicos. En Europa, Solvencia II autoriza a hacerlo a organismos supervisores nacionales mientras que en EE.UU., desde 2016, los reguladores están introduciendo la Corporate Governance Annual Disclosure (CGAD) Model Act, que ordena que las aseguradoras estadounidenses proporcionen anualmente un informe sobre el gobierno a su regulador principal, con datos sobre la cualificación de los di-

rectores, funciones y asistencia a las reuniones de la Junta. A diferencia de Solvencia II y ORSA, incluso las compañías más pequeñas deben cumplir con la CGAD⁸³.

Relaciones con los Mutualistas

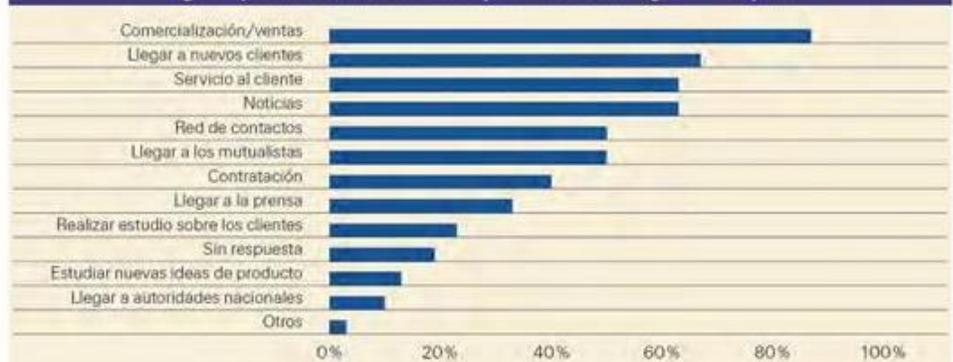
Las mutuas usan por lo general un sistema democrático de “un mutualista, un voto”, de modo que todos los mutualistas tienen la misma capacidad de decisión en la empresa⁸⁴. Pero en la práctica, los mutualistas asegurados ordinarios pueden tener ca-

asegurados en la que solo ciertos asegurados tienen derecho de voto.

En términos generales, a medida que crecen las mutuas, uno de los mayores desafíos es mantener una conexión suficiente con los objetivos comunes de los mutualistas mientras se gestiona una entidad económica compleja⁸⁵. Este es especialmente el caso cuando las mutuas crecen por adquisición, ya que a menudo es difícil otorgar derechos de mutualista a los nuevos clientes debido a restricciones legales y técnicas. De igual modo, cuando su crecimiento es mayor, la agenda social original de la mutua puede a veces quedar desconectada de sus objetivos estratégicos y comerciales.

Según los datos recogidos por la Association of Financial Mutuals (AFM), menos del 5% del total de los mutualistas de las mutuas de Reino Unido votaron en juntas generales anuales en 2013, aunque la asistencia se ha incrementado constantemente en los últimos años⁸⁶. De igual modo, una encuesta de 2014 reveló que solo el 40% de los mutualistas asegurados de Reino Unido pensaba que sus mutuas estaban comprometidas continuamente con ellos⁸⁷. Incluso en países como Francia, donde el modelo de solidaridad mu-

Figura 19: Uso de Redes Sociales por Mutuas de Seguros Europeas



Fuente: Asociación de Mutuas y Cooperativas de Seguros en Europa (AMICE), en base a una encuesta realizada a sus miembros entre abril y julio de 2014.

pacidad limitada para influir en los objetivos comerciales y sociales de una mutua. Por ejemplo, muchas mutuas de seguros permiten la “delegación de voto”, por la que los asegurados pueden autorizar a su Junta Directiva a emitir votos en su nombre. Algunas jurisdicciones también permiten a las mutuas tener una estructura dual de

tuva continúa siendo dominante en el seguro, algunas de las estructuras democráticas tradicionales, incluyendo las asambleas regionales o departamentales, están perdiendo aparentemente su vitalidad⁸⁸.

En este contexto, muchas mutuas de seguros pretenden revigorizar sus comunicaciones con los mutualistas. Algunas coope-

⁸⁰ Entre los ejemplos de códigos de gobierno corporativo adoptados por mutuas de seguros se incluye el “Código Combinado de Gobierno Corporativo” desarrollado por la Association of Financial Mutuals en Reino Unido ([http://www.financialmutuals.org/files/files/ACGC,%20v%20October%202014\(1\).pdf](http://www.financialmutuals.org/files/files/ACGC,%20v%20October%202014(1).pdf)) *Recommendations on Corporate Governance, Groupement des entreprises mutuelles d'assurance* de Francia, enero de 2010.

⁸¹ La revelación en 2012 de que Liberty Mutual en EE.UU. pagó a su antiguo director ejecutivo cerca de USD 50 millones anuales desencadenó una reacción política y

finalmente llevó al requerimiento de divulgación pública de paquetes de compensación para directores ejecutivos sénior en mutuas de seguros.

⁸² Informe de gobierno corporativo 2014 de la Association of Financial Mutuals.

⁸³ ERM, ORSA and Corporate Governance: *The Small Company Challenges*, First Consulting & Administration, Inc., 2015.

⁸⁴ *Enlightened Co-operative Governance*, Ernst & Young, 2012.

⁸⁵ *Ibid.*

⁸⁶ Véase *Corporate Governance Report*, AFM 2014. A

modo de comparación, en 2014 la asistencia a las juntas generales anuales de sociedades constructoras de propiedad mutua tuvo un promedio del 11,8% de mutualistas con derecho de asistencia (véase *Engaging Conversations*, Building Societies Association, mayo de 2015).

⁸⁷ Véase <http://www.financialmutuals.org/files/files/Master%20AFM%20Optimising%20member%20engagement.pdf>

⁸⁸ *Plotting the path ahead for France's health mutual MGEN*, voicemagazine, ICMIF, septiembre de 2015.

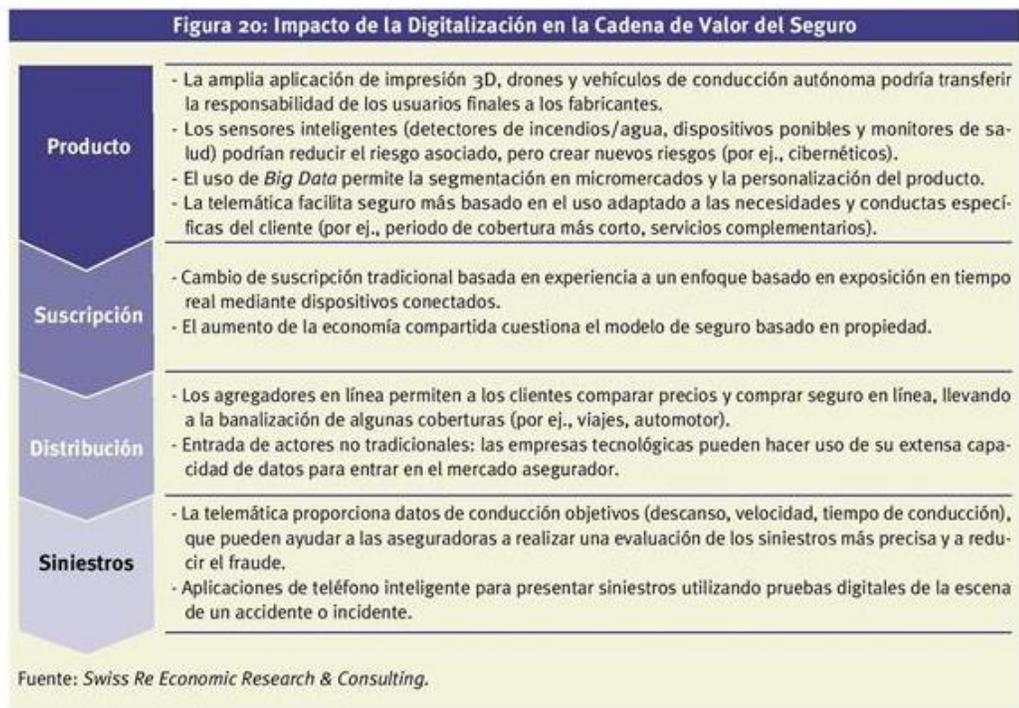
rativas y mutuas han establecido un comité de comunicaciones para supervisar la cantidad y calidad de la información divulgada y promover el diálogo con los mutualistas. Otras también están adoptando redes sociales para facilitar la comunicación continua en los dos sentidos con los mutualistas, aunque la mayoría continúan usándolas principalmente con fines de comercialización (véase la Figura 19). Las nuevas tecnologías también pueden reducir el costo de mantenimiento de una infraestructura de apoyo al mutualista, lo que para algunas mutuas es en muchos casos una limitación⁸⁹.

Disrupción Digital y Mutualismo 2.0
Disrupción Originada por la Tecnología a lo Largo de la Cadena de Valor del Seguro

El seguro se está viendo cada vez más afectado por la revolución digital. La aparición de *Big Data* y analítica inteligente, computación cognitiva, dispositivos portátiles, telemática y el Internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés) están confluyendo para alterar los elementos tradicionales de la cadena de valor del seguro desde el producto y la fijación de precio a la distribución y gestión de pólizas/siniestros (véase la Figura 20).

La creciente proliferación de datos sobre los asegurados, ya sean recopilados a través de sensores especializados, teléfonos inteligentes u otros dispositivos, proporciona una oportunidad para la suscripción más detallada de riesgos individuales. La analítica inteligente, el modelado predictivo y los dispositivos telemáticos conectados ayudan a las aseguradoras en el diseño de productos y el establecimiento de primas basándose en el comportamiento real de los asegurados en lugar de usar parámetros generales como la edad, el estado civil y el género para evaluar el riesgo⁹⁰.

Las innovaciones tecnológicas y el cambio en las preferencias del consumidor también están alterando la distribución tradicional del seguro. Los sitios web de comparación de precios proporcionan al consumidor más información sobre productos y costos, especialmente de productos más banalizados como el seguro de Automotor y de Viaje. Los consumidores modernos son más autónomos en sus decisiones de seguro y quieren interactuar a través de diferentes canales cuando compran seguro. Las encuestas indican que los consumidores con-



tinúan valorando en muchos casos la interacción personal y el consejo experto de agentes y corredores, especialmente cuando se trata de complejas exposiciones de riesgo comercial, financiero y de vida y salud. Pero también quieren una experiencia de compra sin problemas en cualquier momento, en cualquier lugar, ya sea en línea, por teléfono o en una tienda, o en la oficina del agente⁹¹.

⁸⁹ En 2014, un grupo de trabajo de miembros de la AFM reveló que muchas mutuas son reacias a implementar estrategias de implicación de los mutualistas, alegando costo elevado, limitaciones de TI, cuestiones de datos, escasez de recursos, así como limitaciones y restricciones de producto. Menos del 25% de los miembros del grupo de trabajo adoptaron redes sociales. Véase *Optimising Member Engagement - Sharing Best Practice and Opportunities*, octubre de 2014, <http://www.financialmutuals.org/files/files/2717%20AFM%20Member%20engagement%20leafflet.pdf>

Respuesta de las Mutuas de Seguros al Cambio Tecnológico

Las mutuas de seguros reconocen el potencial de la tecnología digital. Según una encuesta de 2013 que cubría 21 países, el 84% de los directores ejecutivos de mutuas encuestados situó la innovación en un lugar destacado de la agenda estratégica de su compañía, con una atención especial al uso de la tecnología digital para simplificar fun-

⁹⁰ K.U. Schanz, *The technology and data revolution in insurance: A brave new world?*, Middle East Insurance Review, mayo de 2015.

⁹¹ Véase, por ejemplo, *Insurers, intermediaries and interactions. From channels to networks*, IBM Institute for Business Value, 2012, *Consumer-Driven Innovation Survey: Playing to Win*, Accenture 2013, y *life insurance consumer purchase behaviour tailoring consumer engagement for today's middle market*, Deloitte, 2015.

Figura 22: Adopción de Tecnología por Parte de las Mutuas, por Tamaño de Compañía



Nota: Datos recopilados de sitios web de 210 mutuas de seguros de cinco regiones geográficas (Asia, Europa, Oceanía, Norteamérica, Sudamérica y Caribe). Los porcentajes se refieren a la cuota de las compañías encuestadas en cada uno de los grupos de tamaño (micro/pequeñas y medianas/grandes, como se han definido ya en la 2ª parte de este artículo, en la edición N° 439 de julio, 2017) ofreciendo todas las funcionalidades en línea específicas dentro de un categoría. Se investigaron las siguientes funcionalidades de cada compañía: (1) General: la compañía tiene presencia en Internet, una plataforma en línea para intercambiar opiniones y votar, y publica su informe anual en línea; (2) Suscripción: presupuesto personalizado disponible en línea; (3) Distribución: existencia de descripciones de producto en línea, matriz de precios, capacidad de conversación en vivo, cuenta(s) activa(s) en redes sociales, opción de compra basada en web y solicitud de afiliación, y una aplicación para móvil; y (4) Sinistros: existencia de una plataforma solo para mutualistas y presentación de siniestros en línea. Fuente: Swiss Re Economic Research & Consulting, en base a información recopilada en sitios web de mutuas de seguros en febrero de 2016.

Hacia Diseño de Producto y Suscripción Totalmente Basados en Riesgo

Los avances tecnológicos cambiarán el grado de información asimétrica que a me-

nudo caracteriza a los mercados de seguros. Las compañías con modelos innovadores de fijación de precio e información sobre riesgos individuales pueden identificar mejor a

cia bienal de la ICMIF en Minneapolis en octubre de 2015.

93 *Property-Casualty Mutuals, Resilient and Staying Relevant*, Conning, 2014. La encuesta se realizó en junio y julio de 2014 e incluyó respuestas de 67 ejecutivos de mutuas de seguros, la mitad de los cuales eran

directores ejecutivos/presidentes/presidentes de Junta.

94 *Bringing simplicity through Innovation*, USAA, https://content.usaa.com/mcontent/static_assets/Media/USAA_Fact_Sheet_Innovation.pdf?cacheid=1252878913_p

ciones básicas (véase la Figura 21)⁹². Igualmente, en una encuesta de 2014, el 94 % de los directores ejecutivos de mutuas estadounidenses encuestados dijo que la tecnología era su preocupación más apremiante⁹³.

Varias mutuas han puesto en marcha laboratorios de innovación especializados para diseñar y realizar pruebas de nuevas ideas para desafiar al pensamiento convencional. Por ejemplo, la mutua militar estadounidense centrada en el ejército, USAA, ha desarrollado una comunidad propia en línea que permite a sus empleados presentar ideas, participar en retos empresariales específicos y colaborar con iguales en el desarrollo de soluciones⁹⁴.

Un examen de una selección de sitios web de mutuas de seguros muestra que las grandes compañías tienden a tener un grado relativamente alto de funcionalidad en línea. La diferencia entre pequeñas y grandes compañías es particularmente destacable en lo que respecta a las capacidades de suscripción y tratamiento de distribución/siniestros en línea (véase la Figura 22).

92 *Chief Executive Insights: perspectives on leadership in the fastest growing insurance sector*, ICMIF, noviembre de 2013. La encuesta se realizó en 2013 e incluyó respuestas de 34 directivos ejecutivos miembros de la ICMIF en 21 países. Este mensaje se repitió en un sondeo más reciente de mutuas de seguros en la conferen-

los clientes de riesgo más bajo, mientras que los clientes de riesgo elevado autoinformados pueden buscar proveedores menos sofisticados que ofrezcan tarifas más atractivas, basadas en menos información. En este entorno, las últimas que adopten las nuevas tecnologías serían más susceptibles a la amenaza de selección adversa.

Alerta ante la amenaza competitiva, algunas mutuas de seguros están poniendo en marcha pólizas basadas en telemática, especialmente en seguro de Automotor⁹⁵. En EE. UU., por ejemplo, Liberty Mutual ofrece una cobertura de automotor basada en uso "paga según conduzcas" para clientes que aceptan tener controlado su comportamiento como conductor⁹⁶. Otras están reforzando equipos de modelizado predictivo propios, o trabajando conjuntamente con compañías de analítica para conseguir capacidades de suscripción predictiva adicionales⁹⁷. Pero para muchas mutuas, los sistemas informáticos legados y el costo de las tecnologías suponen un importante desaffo. Según un sondeo realizado por la ICMIF en una conferencia en octubre de 2015, el 64% de los delegados con derecho a voto pensaba que serían necesarios de uno a tres años, o incluso más, para que sus organizaciones abordaran Big Data y el uso de técnicas de análisis de datos avanzadas⁹⁸.

Necesidad de Distribución Omnicanal y Multicontacto

Las mutuas han confiado tradicionalmente en intermediarios especializados independientes para distribuir sus productos y es probable que continúen haciéndolo. Estos agentes tratan de ofrecer asesoramiento profesional imparcial y orientación sobre la gama de soluciones de seguro disponibles para los mutualistas. En una encuesta de 2014, cuando se preguntó a los directores ejecutivos de mutuas de EE. UU. por el modelo de distribución, alrededor del 70 % declaró que aumentaría el uso de agentes independientes⁹⁹.

Aunque el modelo agentecorredor puede que sea adecuado para los clientes existentes, las nuevas generaciones de compradores de seguro demandarán distribución omnicanal y mul-

95 Véase, por ejemplo, "The big data of bad driving, and how insurers plan to track your every turn", *The Washington Post*, 4 de enero de 2016.

96 Liberty Mutual Partners With Subaru on Usage-Based Insurance, *Internet of Things Journal*, 20 de enero de 2016.

97 Véase, por ejemplo, *Informe anual 2014* de The Motorists Insurance Group; *Informe anual 2014* de Grinnell Mutual; A.M. Best Affirms Ratings of Penn National Insurance Companies' Members, comunicado de prensa de A.M. Best, 1 de mayo de 2014; FHM Insurance Company Adds Valen Analytics InsureRight Platform for More Insight and Improved Underwriting Capabilities, *Business Wire*, 19 de noviembre de 2013; Valen Technologies Partners with Mutual Insurer, *Insurance Networking News*, febrero de 2013.

Figura 23: Adopción de Tecnología en la Distribución por Parte de las Mutuas



Nota: Véanse las notas de la Figura 22 para más información sobre la clasificación por tamaño y la muestra de aseguradoras seleccionadas.
Fuente: Swiss Re Economic Research & Consulting, en base a información recopilada en sitios web de mutuas de seguros.

ticontacto. Los clientes de la generación Y (los nacidos aproximadamente entre 1980 y 2000) usan todos los modos de distribución. Según una reciente encuesta, interactúan con aseguradoras en las redes sociales hasta dos veces y media más que otros clientes, y más del doble a través de canales en línea de telefonía móvil¹⁰⁰.

Como en suscripción, las mutuas de seguros se están adaptando a la nueva realidad de la distribución digital. En la conferencia de la ICMIF de octubre de 2015, un tercio de los participantes afirmó que el cambio en las preferencias del cliente y la creciente digitalización eran su mayor motivación para innovar. Muchas mutuas, pequeñas y grandes, han introducido descripciones de producto mejoradas en sus sitios web y ofrecen facilidades de compra directa en línea, a veces mediante el uso de portales especializados solo para mutualistas. Algunas también ofrecen funciones de conversación en línea, tal vez con un corredor independiente, facilitando el asesoramiento interactivo cuando el cliente está revisando y evaluando opciones de seguro. De igual modo, cada vez son más comunes los sistemas basados en web para presentar y procesar siniestros. Y unas pocas mutuas están empleando técnicas de gamificación para promover la implicación

del cliente y la comprensión de productos de seguro complejos¹⁰¹.

Algunas mutuas de seguros también están colaborando con empresas tecnológicas para actualizar su conocimiento digital, mejorar la eficiencia y ofrecer una mejor experiencia al cliente. Las compañías de analítica y de software como servicio pueden ayudar en todo, desde mejorar la gestión de la relación con el cliente, pasando por la contabilidad de inversiones, hasta la detección de fraude¹⁰². En algunos casos, las mutuas han escogido colaborar entre ellas. Por ejemplo, un grupo de mutuas canadiense unió fuerzas para comprar y dirigir dos empresas de sistemas IT que se ocupan de sistemas de gestión de pólizas, tratamiento de siniestros y contabilidad¹⁰³. Además, algunas de las grandes mutuas de EE.UU. han establecido secciones de capital riesgo, financiando diversas empresas emergentes de tecnología punta, desde asesores financieros robotizados a proveedores de IoT y ciberseguridad, ofreciendo en ocasiones los servicios de estas empresas a sus mutualistas como una ventaja adicional¹⁰⁴.

La distribución digital está más avanzada en unas regiones que en otras. Las mutuas de seguros más pequeñas de Norteamérica

98 *New Thinking, New Opportunities*, Conferencia bienal 2015 de la ICMIF, octubre de 2015, Minneapolis.

99 Conning, 2014, op. cit.

100 *World Insurance Report 2016*, CapGemini/EFma, 2016.

101 K. Burger, *How CUNA Mutual Uses Gamification To Improve Annuities Sales*, *Insurance and Technology*, 9 de junio de 2014, disponible en <http://www.insurancetech.com/channels/howcunamutualusesgamificationtoimproveannuitiesales/d/did/1315289>, visitado el 15 de abril de 2016.

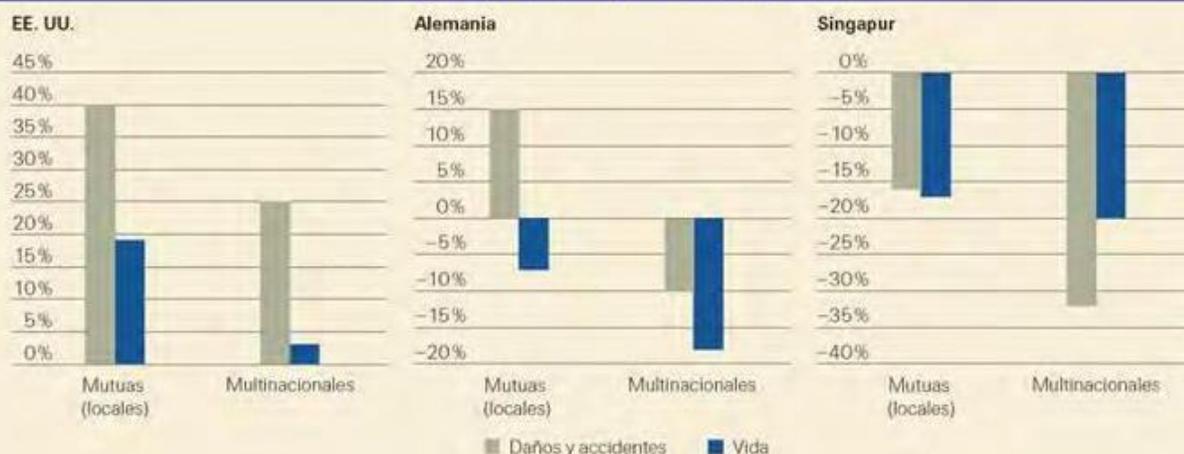
102 *MPS Chooses Accenture as Consulting Partner for Member Experience Transformation*, *Insurance Innovation Reporter*, 6 de enero de 2016; *Franklin Mutual Selects ISCS's SurePower Innovation as Modernization Platform*, *Insurance Innovation Reporter*, 25 de junio de 2015;

Mutual of Enumclaw Deploys Guidewire Solution for Billing, *Businesswire.com*, 11 de junio de 2015; *Exeter Family Friendly Taps Clearwater Analytics to Comply with Solvency II*, *Insurance Innovation Reporter*, 20 de febrero de 2015; *Amica Deploys SAS for Fraud and Subrogation*, *Insurance Innovation Reporter*, septiembre de 2015; *P&V Group Adopts Guidewire Solutions to Support Non-Life Business Transformation*, *Insurance Innovation Reporter*, 11 de enero de 2016.

103 Véase las secciones "About Us" del sitio web de Mutual Concept Computer Group en <https://www.mccg.net/about/company/>, visitado el 14 de abril de 2016, y del sitio web de SEH Computer Systems en <https://www.sehcomp.ca/about.html>, visitado el 14 de abril de 2016.

104 Para más información, véase *Sigma 6/2015*, Tabla 1.

Figura 24: Puntuaciones de Lealtad del Cliente



Nota: La encuesta mide la lealtad calculando la puntuación neta de los promotores (NPS) para cada compañía de seguros, derivada de las respuestas a la siguiente pregunta: En una escala de 0 a 10, ¿en qué medida recomendaría su aseguradora a un amigo o compañero? Basándose en las puntuaciones que otorguen, se clasifica a los encuestados como promotores (9-10), pasivos (7-8) o detractores (0-6). NPS es el porcentaje de promotores menos el porcentaje de detractores.

Fuente: *Customer Loyalty and the Digital Transformation in P&C and Life Insurance: Global Edition*, Bain & Company, 2014.

y Sudamérica están a la zaga en términos de funcionalidad avanzada en línea, reflejando quizás su mayor afinidad por la distribución tradicional agente/corredor, y la posible preocupación por el conflicto de canal (véase la Figura 23). Las grandes mutuas de seguros de Asia (especialmente en Japón) parecen reacias a un cambio importante hacia la distribución en línea, posiblemente vinculado a las preferencias del consumidor por los canales de distribución tradicionales.

En Japón, por ejemplo, los resultados de encuestas muestran que alrededor de dos tercios de los consumidores prefieren la interacción personal cuando buscan o compran una póliza de seguro. Aunque hay más consumidores japoneses que indican la intención de usar canales en línea para la búsqueda previa a la compra, las cifras todavía quedan muy por detrás de las de otras partes de Asia¹⁰⁵.

Por otro lado, las mutuas de seguros de Europa y Australia ofrecen más oferta digital, incluyendo aplicaciones para teléfonos inteligentes. Más de la mitad de los sitios web de las mutuas australianas del ramo de Salud encuestadas disponen de funciones en línea muy avanzadas, reflejando el largo historial del sector de la atención sanitaria australiano en el uso de innovadoras tecnologías de comunicaciones¹⁰⁶.

Cambios en el Panorama del Seguro

La digitalización no solo está afectando a la cadena de valor del seguro, sino que está cambiando radicalmente todo el panorama competitivo en el que operan las aseguradoras. Los participantes en el mercado están cada vez más interconectados y son más interdependientes. La colaboración basada en Internet está tomando velocidad. Con la facilidad de conexión social, el mundo avanza hacia una "economía colaborati-

va" y plataformas entre iguales (P2P).

Las mutuas han disfrutado tradicionalmente de una importante lealtad por parte de sus mutualistas, un punto reafirmado en las encuestas (véase la Figura 24). Esto refleja su capacidad para competir no solo en precio, sino también en los servicios de valor añadido que proporcionan a sus mutualistas. Pero los productos comercializados de ramos personales que se venden a través de múltiples canales de distribución pueden hacer que los clientes autónomos sean más volubles¹⁰⁷. Para las mutuas será difícil mantener la lealtad del cliente a medida que la tecnología derribe las barreras del sector y facilite la entrada de nuevos competidores no tradicionales, especialmente aquellos que ofrecen soluciones a medida desarrolladas aprovechando Big Data y la analítica inteligente. Nuevos tipos de riesgos creados por la digitalización también requerirán que las mutuas diversifiquen creando nuevos productos. Por ejemplo, según se desarrolle la tecnología de conducción asistida, probablemente se reducirán los mercados de automotor tradicionales mientras que podría aumentar la cobertura relacionada con la cibernética.

Seguro entre Iguales (P2P): Las Nuevas Mutuas

Las nuevas tecnologías han dado lugar a la aparición de novedosos programas de seguro P2P personal. Aprovechando Internet, la tecnología móvil y las redes sociales, los individuos pueden atraer a otras personas

para formar agrupaciones de coaseguro, al menos para exposiciones a pequeña escala. Amigos y compañeros pueden estar mejor capacitados para filtrar individuos de alto riesgo y también es más probable que sean honestos entre ellos, haciendo menos posible el fraude y los siniestros exagerados. También es menos probable que los asociados a un programa P2P presenten siniestros muy pequeños, que normalmente pueden ser administrativamente costosos. Todo esto ayuda a mantener bajos los costos de distribución y adquisición y puede generar importantes eficiencias en la suscripción.

La Tabla 2 describe varias plataformas emergentes de seguro P2P en diferentes países. Algunos de los programas todavía deben ser presentados y los datos de los modelos de negocio de los que ya están constituidos y funcionando no son siempre muy transparentes. Pero en muchos aspectos, los programas parecen similares a las pequeñas mutuas de seguros tradicionales. Los asegurados tienen normalmente la misma situación respecto a su exposición al riesgo general, los derechos de los asociados y su participación en cualquier plusvalía generada por la red. La mayoría de las plataformas P2P en sí son intermediarias especializadas y no aseguradoras. La capacidad de absorción de riesgo la proporcionan colectivamente los asociados de la red, mientras que las plataformas P2P (usualmente de propiedad privada y respaldadas por capital riesgo) organizan a los individuos en grupos y procesan siniestros¹⁰⁸.

¹⁰⁵ Ernst & Young, "Global Consumer Insurance Survey 2012", [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_Consumer_Insurance_Survey2012___Japan/\\$FILE/0177_EY_GIR_JAPAN_SML.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_Consumer_Insurance_Survey2012___Japan/$FILE/0177_EY_GIR_JAPAN_SML.pdf)

¹⁰⁶ Digital Health, Australian Trade Commission, febrero de 2016.

¹⁰⁷ The Future of Financial Services - How disruptive innova-

tions are reshaping the way financial services are structured, provisioned and consumed, Foro Económico Mundial, 2015.

¹⁰⁸ Sin embargo, las nuevas plataformas P2P como Lemonade y Guevara pretenden convertirse en aseguradoras de riesgo y han solicitado licencias de seguro (véase <http://lemonade.com/> y <https://heyguevara.com/>).

Tabla 2: Selección de Plataformas de Seguro P2P

Nombre de compañía (país)	Idea general	Pago de siniestros	¿Qué se asegura normalmente?	Situación
BeSure (Canadá)	Plataforma de distribución de riesgos entre iguales	Desconocido	Dispositivos electrónicos, salud, viaje, eventos, automóviles, hogar	No puesta en marcha oficialmente
Broodfonds (Países Bajos)	Creación de una agrupación de protección para red de profesionales autónomos. Cada broodfond (es decir, "fondo de dinero") es una cooperativa local de personas que ahorran mensualmente para ayudar a los asociados enfermos.	Limitado dependiendo de las aportaciones mensuales y un periodo de indemnización de hasta dos años	Accidentes de trabajo	Activa
Friendsurance (Alemania)	Parte de la prima se agrupa en la red para pagar pequeñas pérdidas; reembolso de hasta el 40% de las primas si no hay siniestros durante el año.	Pequeños siniestros cubiertos por la agrupación; los grandes siniestros son cubiertos por una aseguradora de apoyo mediante una póliza de seguro tradicional.	Móvil, tableta, portátil, cámara, hogar, responsabilidad civil a terceros, gastos legales, automóvil	Activa
Gaggel (Reino Unido)	Los miembros pagan una prima anual y mensual para crear un fondo colectivo; si no hay siniestros se devuelven las aportaciones mensuales.	Los miembros cubren mutuamente los daños o los costos de sustitución sufridos por otros en la red con exposición individual limitada a 25 GBP.	Teléfonos móviles	No puesta en marcha oficialmente
Gather (EE.UU.)	Creación de cautivas para red de pequeños negocios; los beneficios de cautivas se utilizan para reducir las primas en la renovación.	Limitado dependiendo de la cobertura	Responsabilidad Civil, Accidentes de Trabajo	Activa
Guevara (Reino Unido)	Primas utilizadas para financiar cuotas de seguro colectivo y crear una agrupación de protección entre iguales; los fondos no utilizados de la agrupación se destinan a reducir las primas en la renovación.	Siniestros inicialmente cubiertos por la agrupación de protección; el reaseguro respalda a la agrupación cuando los siniestros exceden una cantidad máxima.	Automóvil	Activa
Inspool (Reino Unido)	Creación de agrupación de protección entre iguales; el 25 % del fondo común se utiliza para comprar reaseguro; se reparten los fondos no utilizados al final del periodo de contrato.	Siniestros cubiertos por la agrupación de protección. Se establece un programa de reaseguro para siniestros que excedan el fondo común.	Automóvil	No puesta en marcha oficialmente
Insure A Peer (EE.UU.)	Agrupación de franquicias/excesos de pólizas de seguros tradicionales; reembolso de hasta el 90 % de la prima si los miembros no presentan siniestros en la red.	Limitado a nivel de agrupación de protección específica y tamaño de franquicia.	Automóvil	No puesta en marcha oficialmente
Lemonade (EE.UU.)	Pequeños grupos de asegurados pagan primas en un fondo común de siniestros.	Sin datos conocidos, aunque se informa de un respaldo financiero por parte de reaseguradoras.	Daños, accidentes, productos específicos	No puesta en marcha oficialmente
PeerCover (Nueva Zelanda)	Creación de agrupación de protección por red; reembolso de primas si no hay siniestros en la red.	Limitado a 3 veces la aportación o lo que se haya aportado al fondo común.	Definido en la red	Activa
PeersMutual Protection (China)	Creación de agrupación de protección por red; se paga cuando se produce un siniestro pero los detalles todavía no están claros.	Definido dentro de la red	Definido en la red pública o privada	No puesta en marcha oficialmente
Riovic (Sudáfrica)	Plataforma de seguro respaldada por inversores privados; los inversores pueden ofrecer su capital para suscribir ciertos pasivos a cambio de primas.	Los siniestros se pagan en primer lugar con las primas de los asegurados; los activos proporcionados por inversores actúan como colchón en caso de que los siniestros excedan las primas.	Todo tipo de Responsabilidad Civil	Activa
Shacom/Intercare (Taiwán)	Creación de agrupación de protección sin límite de edad o privados de salud. Cada miembro paga una cuota anual de afiliación.	Los pagos dependen de la duración de la afiliación y la edad, y están limitados a 60.000 NTD.	Seguro de Vida, seguro complementario de Accidentes y servicios Funerarios	Activa
TongJuBao (China)	Agrupación de fondos para asegurar ciertos eventos, es decir, divorcio, pérdida de hijo, traslado a otra ciudad por trabajo; también proporciona servicios de consultoría profesionales.	Depende del tipo de seguro y de las aportaciones de los miembros.	Red de seguridad en caso de divorcio, pérdida de hijo u otras alteraciones de ingresos.	Activa
Wesura (Colombia)	Creación de agrupación de protección entre iguales; las primas se reembolsan si no se producen siniestros en su red.	La cobertura va del 70 al 100 % dependiendo del número de miembros en la red; los siniestros deben ser aprobados por sus miembros o por Wesura (si hay menos de 3 miembros).	Robo, pérdida o daño de móviles, bicicletas, tabletas y ordenadores	Activa

Fuente: Swiss Re Economic Research & Consulting en base a informes de prensa e información publicada en sitios web de plataformas P2P a partir de mayo de 2016.

Normalmente los programas solo ofrecen cobertura agregada hasta el importe total del fondo común de las primas, lo que significa que deben colaborar con

re/aseguradoras para el exceso de provisión de pérdidas, o poner un tope en un umbral determinado en los pagos de siniestros.

Desde Soluciones de Seguro entre Iguales a las de Financiación Colectiva

Las nuevas agrupaciones de riesgo P2P pueden tener límites naturales en su tama-

ño y capacidad para desplazar al seguro tradicional. Probablemente algunos tipos de exposición excederán la capacidad de absorción de riesgo agregado de las redes sociales de los individuos. En estas situaciones pueden ser necesarias estructuras institucionales más convencionales para proporcionar capital de riesgo con el objeto de cubrir pérdidas imprevistas¹⁰⁹. Además, puede haber un deseo limitado entre los consumidores de implicar a familiares y amigos en la liquidación de siniestros, especialmente en caso de negligencia o si surgen disputas sobre el pago.

No obstante, algunos analistas argumentan que futuras innovaciones tecnológicas podrían aún seguir ampliando el alcance y aumentando la escalabilidad del seguro P2P. La tecnología Blockchain podría en última instancia facilitar la formación de agrupaciones de seguro entre redes muy dispersas de individuos¹¹⁰. Con el diseño Blockchain, cada miembro de una red mantiene un registro de toda la información almacenada en la base de datos sin necesidad de una tercera parte de confianza como una aseguradora. Junto con los contratos inteligentes que se ejecutan automáticamente una vez que se cumple un criterio verificable determinado, en principio, muchas funciones de una aseguradora tradicional podrían ser realizadas por una red P2P¹¹¹.

Específicamente, la adopción de la tecnología Blockchain podría alterar tres funciones básicas del seguro: suscripción, tasación de siniestros y resolución de siniestros. Los contratos inteligentes garantizados en una Blockchain podrían a la larga automatizar el proceso de suscripción y facilitar la creación de agrupaciones de protección de riesgo autoadministradas que eliminen explícitamente riesgos altamente correlacionados. Al hacerlo podrían facilitar el cambio hacia seguro basado en uso en tiempo real. Los siniestros fácilmente verificables también podrían ser procesados mediante un contrato inteligente y guardados con seguridad en una Blockchain. Por último, las disputas sobre siniestros podrían resolverse rápida y eficientemente usando una Blockchain para conseguir un consenso

entre los miembros sobre el siniestro.

A pesar de su potencial, hay que superar numerosos obstáculos antes de que el seguro P2P apoyado en Blockchain se convierta en dominante. La tecnología es nueva y está en gran parte sin ensayar. Los costos y la potencia de computación necesarios para mantener un libro de contabilidad de seguro distribuido siguen siendo significativos. También están por resolver cuestiones de privacidad de datos e incertidumbres sobre los niveles de confort del consumidor con las nuevas tecnologías P2P. Y todavía está evolucionando la arquitectura regulatoria y legal correspondiente a las aplicaciones Blockchain, lo que podría estorbar el ritmo y grado de adopción de la tecnología.

¿Mutualismo 2.0?

Aunque los programas P2P continuarán evolucionando y desarrollándose, las instituciones tradicionales (sociedades anónimas y propiedad de mutualistas) serán probablemente los proveedores de seguro dominantes en un futuro previsible. Sin embargo, las mutuas deben estar bien situadas para explotar el creciente apetito por la economía colaborativa. Con las redes sociales, Blockchain y otros servicios digitales emergentes, serán capaces probablemente de establecer un mejor contacto con los mutualistas existentes y futuros para seleccionar y optimizar agrupaciones de distribución de riesgos.

Por ejemplo, suponiendo que se pueden superar los obstáculos reglamentarios y que los costos de desarrollo no son prohibitivos, las mutuas de seguros podrían ser capaces a la larga de desarrollar plataformas privadas propias basadas en Blockchain que conecten a futuros mutualistas con una afinidad común, pero procedentes de diferentes regiones/países¹¹². Esto proporcionaría potencialmente mayores oportunidades de diversificación natural que actualmente escapan a muchas mutuas. Las nuevas tecnologías replicarían en un escenario virtual la indispensable confianza entre mutualistas que forma parte esencial de una mutua. También es importante destacar que una plataforma propia gobernada por los usuarios y/o cooperativamente facilitaría que

los beneficios de la intermediación fluyan hacia los mutualistas en lugar de hacia los propietarios de la plataforma¹¹³.

Los avances hacia una fijación de precio más precisa basada en riesgo significarán probablemente que individuos con más riesgo pagarán más por el seguro que los de menos riesgo (es decir, con mejor y más precisa información habrá menos subvenciones cruzadas entre individuos con diferentes perfiles de riesgo). En algunos casos, esto puede hacer que el seguro sea prohibitivamente costoso. Pero sin la obligación de dar beneficios a accionistas externos, las mutuas existentes podrían desempeñar una función importante manteniendo asequibles las primas de seguro y asegurables ciertos riesgos. Algunos analistas indican que el costo de pagar dividendos a los accionistas podría equivaler como mucho al 3 % de las primas¹¹⁴. Retener estos fondos proporciona a las mutuas una libertad significativa para gestionar sus negocios en interés de todos sus clientes.

En cierto grado, parte del auge de la economía colaborativa orientada por la tecnología refleja un aumento de la solidaridad y un compromiso con el apoyo y la cooperación mutua, lo que podría reafirmar la función de las mutuas de seguros. Facultando a los individuos a compartir capital de riesgo para cubrir posibles evoluciones adversas que podrían afectar a individuos de una red, las mutuas ofrecen una importante red de seguridad para los menos afortunados o los más pobres de una sociedad. Esto se está convirtiendo en algo cada vez más importante, ya que los gobiernos de muchas partes del mundo están dando marcha atrás en la provisión de seguro social.

Conclusión

El sector del seguro Mutuo retrocedió en las últimas décadas del siglo XX. Sin embargo, su rendimiento en estos últimos años indica una cierta revitalización. El renacimiento no es universal y el sector todavía tiene que recorrer un largo camino para recuperar los niveles anteriores de penetración en el mercado. En algunos países avanzados en particular, las pasadas desmutualizaciones han tenido un im-

¹⁰⁹ En el mundo de la banca, los préstamos entre iguales (P2P) se están agrupando en algunas circunstancias y se venden a grandes inversores como títulos, abriendo el préstamo P2P a un potencial fondo de capital todavía más amplio.

¹¹⁰ Una Blockchain es una base de datos digitalmente descentralizada que puede verificar y almacenar información sin un tercero de confianza. Cada miembro es propietario de una copia del libro de contabilidad en el que la información se actualiza usando criptografía. Para más detalles, véase "The great chain about being sure about things", *The Economist*, 31 de octubre de 2015, <http://www.economist.com/news/briefing/21677228technologybehindbitcoinletspeoplewho>

donotknowortrusteachotherbuilddependable

¹¹¹ Los contratos inteligentes son protocolos informatizados que pueden ejecutar cláusulas contractuales por sí mismos sin una autoridad central que verifique los requisitos previos. La información sobre las condiciones contractuales está almacenada en una Blockchain, que actualiza automáticamente el contrato inteligente para efectuar el servicio. Para más detalles, véase <https://github.com/ethereum/wiki/wiki/WhitePaper>, http://szabo.best.vwh.net/smart_contracts_idea.html

¹¹² En una Blockchain más privada que pública, los permisos para actualizar el libro de contabilidad están restringidos a grupos de individuos específicos o quizás a una or-

ganización central. Para más información sobre los tipos de Blockchain, véase <https://blog.ethereum.org/2015/08/07/onpublicandprivateblockchains/>

¹¹³ A algunos analistas les preocupa que la tendencia de las plataformas con ánimo de lucro a crecer y dominar el mercado pueda socavar los beneficios de las personas normales de la economía colaborativa que pretenden englobar. Véase, por ejemplo, Jaron Lanier, "Who Owns the Future?", New York, Simon & Schuster, 2013, <http://www.jaronlanier.com/futurewebresources.html>

¹¹⁴ *Mutuality and Insurance*, AFM, 2013, véase <http://www.financialmutuals.org/resources/mutuallyyoursnewsletter/mutualityandinsurance>

portante y duradero impacto sobre la estructura de los mercados aseguradores. Pero las mutuas están disfrutando de un renovado periodo de popularidad relativa, que también ha llevado a la expansión internacional de algunos grupos y al establecimiento de nuevas mutuas en varios mercados.

En cierta medida, las mutuas de seguros se beneficiaron de la reciente crisis económica, ya que los asegurados se retiraron de las sociedades anónimas. Que el rendimiento de las primas de las mutuas no haya retrocedido una vez reanudado el crecimiento económico indica un cambio permanente en el comportamiento de compra de seguro. Sería lamentable, por lo tanto, que las medidas adoptadas tras la crisis, que intentan potenciar la resiliencia de las aseguradoras individuales y frenar la captación excesiva de riesgo, colocaran a algunas mutuas en una situación de desventaja competitiva, dados los costos adicionales operativos y de financiación asociados con el cumplimiento. Mayores requisitos de capital y disposiciones de gobierno más exigentes son especialmente preocupantes para los actores más pequeños.

Los gobiernos y los reguladores están atentos a las consecuencias indeseadas de la regulación. En particular, enfatizan la proporcionalidad en los nuevos regímenes prudenciales y de gobierno, aunque sigue habiendo una considerable incertidumbre sobre lo que eso significa en la práctica. Además, los gobiernos de unos pocos países han introducido legislación explícita para permitir la emisión de instrumentos de capital específicos de las mutuas. Esto, junto con un uso más efectivo del reaseguro y de instrumentos del mercado de capitales como ILS, debería proporcionar a las mutuas mayor flexibilidad financiera para afrontar pérdidas imprevistas, hacer crecer su negocio y competir con otros tipos de aseguradoras.

Aunque las leyes y regulaciones pueden diseñarse y ajustarse para adaptarse a modelos de negocio particulares, los rápidos cambios tecnológicos son menos discriminatorios. La digitalización está cambiando radical y permanentemente la forma en que se diseña, se fija el precio y se vende el seguro. Puede aumentar la eficiencia y aprovechar información sobre clientes existentes y futuros. Las mutuas, junto con todas las aseguradoras, deben adaptar y actualizar sus prácticas de suscripción y distribución si quieren seguir prosperando. Hay signos de que en el sector de las mutuas de seguros muchas están adoptando activamente este cambio, pero algunas están quedando atrás. Las rezagadas corren el riesgo de salir perdiendo respecto a otros participantes en el mercado mejor situados para aprovechar las nuevas tecnologías.

Al mismo tiempo, los avances en la tecnología digital podrían, a pesar de todo, resultar de gran ayuda para el modelo mutualista. Explotar las redes sociales y la analítica inteligente para comprender mejor las necesidades y preferencias de los clientes debe ser un paso natural para las mutuas, cuya razón de ser es atender las necesidades, y mantener la confianza, de sus mutualistas. Además, si el avance tecnológico que conduce hacia una fijación de precios totalmente basada en riesgo significa que algunas personas se ven excluidas del mercado de seguros convencional, las mutuas pueden desempeñar una función cada vez más importante manteniendo asegurables determinados riesgos. Las mutuas de seguros están movidas por las necesidades a largo plazo de sus propietarios mutualistas, de modo que pueden continuar luchando para ofrecer la protección de seguro que otras aseguradoras no están dispuestas a prestar. ■