

icmif

STRATEGIC
INSIGHTS

Federación Internacional de Cooperativas y Mutuales de Seguros



CEO InSights 2017

Una era de confianza renovada

INCLUSO

RESULTADOS, ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD

INNOVACIÓN

GOBERNANZA EMPRESARIAL

LIDERAZGO

www.icmif.org

RESUMEN EJECUTIVO

1. Prólogo del CEO

2. Introduction

4. Resultados, estrategia y competitividad

10. Innovación

12. Gobernanza empresarial

15. Liderazgo

15. Conclusión

19. Anexo A – Lista de participantes

20. Anexo B – Preguntas para las entrevistas

21. Anexo C – Tamaño de las entidades participantes

CEO InSights 2017, Una era de confianza renovada se basa en 32 entrevistas realizadas con directivos del sector de las cooperativas/mutuas de seguros de 20 países de las cinco regiones del planeta. En este documento, se analizan los objetivos estratégicos, los desafíos actuales y los objetivos futuros. También analiza en profundidad la innovación, la gobernanza empresarial y el liderazgo en el sector.

Conclusiones principales

Las conclusiones principales de este informe dan a entender que el sector ha mantenido una cuota de mercado sólida estos últimos años gracias a unos logros significativos en:

- Crecimiento de la rentabilidad, las primas, los suscriptores, la penetración del mercado objetivo
- Capacidad técnica
- Productos

La satisfacción del cliente sigue siendo un factor clave del éxito del sector. Para algunas empresas, la satisfacción del cliente depende en gran medida de la proximidad de este último debido a una presencia local/regional; para estas empresas, la responsabilidad regional también se está erigiendo en un enfoque importante.

Si bien se sigue confiando en el futuro, se pretende impulsar el uso de tecnologías digitales, la innovación de productos y la flexibilidad de las empresas. Las características inherentes al sector que llevan al éxito del mismo son la atención al cliente, la comunidad y la confianza. En el futuro, el crecimiento del sector pasará seguramente por su expansión geográfica.

El programa de innovación se está desviando de la innovación de productos, mediante simplificación y automatización, hasta la reducción de riesgos y una mejor experiencia del cliente.

Se considera las estructuras de gobernanza empresarial sólidas y eficaces. Sin embargo, nuestro sector necesita trabajar más para mejorar la comprensión del cliente y el conocimiento del hecho diferencial de las mutuas/cooperativas, y de las ventajas que supone, si quiere conseguir nuevos clientes.

El liderazgo se caracteriza por un estilo colaborativo e inclusivo con especial énfasis en la confianza mutua. La visibilidad del liderazgo del sector se podría reforzar haciendo un uso más intenso de las redes sociales.

Los líderes del sector esperan que sus organizaciones sigan siendo en el futuro lugares de trabajo dinámicos y gratificantes para aquellas personas que quieren combinar valores personales y oportunidades profesionales. La cooperativa/mutua de seguros del futuro está preparada para enfrentarse a todo tipo de desafíos.

PRÓLOGO DEL CEO



Shaun Tarbuck

ICMIF se complace en publicar la segunda edición de *CEO InSights*, cuyo tema para 2017 es: *Una era de confianza renovada*. El informe ofrece una imagen convincente de los problemas, las oportunidades y los desafíos prioritarios para los líderes de las cooperativas/mutuas de seguros de todo el mundo, y presenta las ambiciones de futuro para el sector.

La investigación financiera realizada por ICMIF muestra que, desde el principio de la crisis financiera de 2007, el rendimiento del sector ha superado sistemáticamente al de la industria del seguro en su conjunto. La investigación se presenta en los informes *Global Mutual Market Share* de ICMIF que ofrecen un análisis cuantitativo detallado del desarrollo de nuestro sector; el presente informe *CEO InSights* es un complemento de investigación cualitativo que pretende ahondar en las posibles razones que explican el crecimiento del sector a la vez que echa un vistazo al posible desarrollo del sector en el futuro.

Este informe se basa en una serie de entrevistas con directivos de 32 cooperativas, mutuas, aseguradoras Takaful y fraternales de 20 países. Analiza el modo en que el modelo de negocio de las cooperativas/mutuas tiene hoy tanto sentido como en el pasado, mediante la innovación y la gobernanza, y pinta un retrato exclusivo del liderazgo en nuestro sector.

Damos las gracias a las personas que han participado en este proyecto; su aportación contribuirá a crear una visión de futuro para los miembros de ICMIF y ayudará a ICMIF a encontrar la manera de apoyarles en su desarrollo en los próximos años.

Shaun Tarbuck, Director general

Nota del autor



Faye Lageu

ICMIF se complace en ser el escaparate privilegiado del mundo de las cooperativas y mutuas de seguros. Entrevistar y escribir sobre los líderes de nuestro sector en este segundo informe ha sido un ejercicio estimulante y un privilegio personal.

Si bien todas las respuestas de las entrevistas revisten un carácter anónimo, el título del informe de este año, *“una era de confianza renovada”* pretende reflejar la impresión general transmitida por los entrevistados: que el sector está perfectamente preparado para afrontar los desafíos actuales y que confía en su crecimiento futuro.

En las entrevistas, los encuestados expresaron su convicción de que el seguro es primordial para desarrollar la resistencia y reducir la inestabilidad socioeconómica; su pasión por los valores de nuestro sector; y su compromiso con las personas que trabajan en sus organizaciones. El tono empleado en sus respuestas reveló una mayor sensación de confianza que en las entrevistas *CEO InSights* anteriores realizadas en 2013: a pesar de los desafíos permanentes de mercados altamente competitivos, normas más estrictas, expectativas más elevadas de los consumidores y avances tecnológicos rápidos, persiste la sensación de que hay pocos desafíos, o ninguno, que no se puedan superar. El futuro de nuestro sector promete ser brillante.

Faye Lageu, Vicepresidente senior, Inteligencia empresarial

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo del sector de las cooperativas/mutuas de seguros es uno de los temas más importantes del exclusivo programa de investigación de mercado de ICMIF. Como única organización internacional que representa el sector, ICMIF está en condiciones de evaluar su desarrollo financiero y analizar su gestión estratégica, elaborar informes exclusivos que usan muchos actores involucrados en el sector y fuera de él, como reguladores, medios, investigadores.

El informe más destacado es la publicación anual *Global Mutual Market Share*, que hace el seguimiento de la evolución financiera del sector y la compara con la de la industria del seguro en su totalidad. La última edición, basada en datos de finales de 2015, muestra que, desde el comienzo de la crisis financiera global en 2008, los ingresos por primas en el sector han crecido un 20,2%, lo que equivale a un 2,3% CAGR (tasa de crecimiento compuesto anual).

El presente informe, *CEO Insights 2017 – An era of renewed confidence*, se propone comprender la dinámica del desarrollo del sector mediante una serie de entrevistas con directivos de las organizaciones miembros de ICMIF procedentes de mercados y regiones diferentes, preguntándoles acerca de sus estrategias, valores y cultura de empresa.

A pesar de la diversidad geográfica, comercial y de tamaño de las organizaciones entrevistadas, existen coincidencias sorprendentes. Es en base a estas coincidencias que ICMIF puede proporcionar una plataforma global que reúne a todo el sector y es capaz de apoyar su desarrollo continuo.

Metodología

Cincuenta organizaciones miembros de ICMIF han sido invitadas a participar a las entrevistas este año, con el deseo de incluir respuestas de todas las regiones, en mercados con niveles diferentes de penetración del seguro y organizaciones de diferentes tamaños. El crecimiento de primas y/o los resultados financieros no se tomaron en consideración a la hora de seleccionar a los entrevistados. Treinta y dos (64%) organizaciones de 20 países aceptaron participar en las entrevistas. Éstas proceden: dos de África; seis de Asia y Oceanía; ocho de América; y 15 de Europa.

El primer informe *CEO Insights*, publicado en 2013, incluía conclusiones extraídas de entrevistas con 34 organizaciones. Trece organizaciones han participado en ambas rondas de entrevistas y de ellas, nueve han nombrado un CEO nuevo desde 2013, por lo que sólo cuatro CEOs han participado en ambas rondas de entrevistas. La lista completa de entrevistados figura en el Anexo A.

Los entrevistados recibieron las preguntas por adelantado. Las preguntas se dividen en seis categorías:

- Evolución general de la actividad
- Estrategia
- Competitividad
- Innovación
- Gobernanza
- Liderazgo

Todas las preguntas figuran en el Anexo B. Las preguntas sobre evolución de la actividad, estrategia y liderazgo fueron en gran medida las mismas que en las entrevistas para el informe *CEO Insights 2013*; el cambio importante realizado en nuestras preguntas fue la inclusión de secciones dedicadas a la gobernanza y la innovación. Se agregaron para analizar más en profundidad los temas más importantes de los debates recientes/actuales en las reuniones del comité de dirección y del comité de inteligencia de ICMIF.

Las entrevistas se realizaron entre marzo y julio de 2017, con CEOs principalmente, en 20 países de todas las regiones. La mayor parte de las entrevistas se hicieron individualmente y por teléfono, con un promedio de una hora de duración, excepto tres organizaciones que enviaron sus respuestas por escrito. En el presente informe se incluye un resumen de todas las entrevistas.

La invitación para participar en la entrevista incluía el compromiso de respetar el carácter anónimo de todas las respuestas, principalmente para proteger la información comercialmente sensible; dicho compromiso animó a los entrevistados a responder con libertad y franqueza. Es por ello que el presente informe no asigna respuestas a personas u organizaciones concretas; sin embargo, identifica las coincidencias, los temas y las características que arrojaron las respuestas. Cuando procede, las conclusiones se comparan con las de las entrevistas de 2013 para mostrar la evolución del sector en los últimos cuatro años. También se han incluido las citas de forma anónima.

El presente informe analiza las respuestas en cuatro capítulos:

- **Resultados, estrategia y competitividad**

Se toman en consideración conjuntamente pues ofrecen una imagen más clara que cuando se analizan individualmente.

- **Innovación**
- **Gobernanza**
- **Liderazgo**

2. RESULTADOS, ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD

En la primera mitad de las entrevistas, se preguntó a los entrevistados acerca de los resultados recientes de su organización, su estrategia actual y el posicionamiento de su organización en su mercado. Como estos temas están relacionados, se han analizado conjuntamente para ofrecer una visión amplia de la perspectiva estratégica del sector.

Resultados

¿Cuáles han sido los resultados de su organización en los dos o tres últimos años?

¿Cómo puede comparar esos resultados con los objetivos fijados?

¿Cuáles han sido los principales logros de su organización durante ese período?

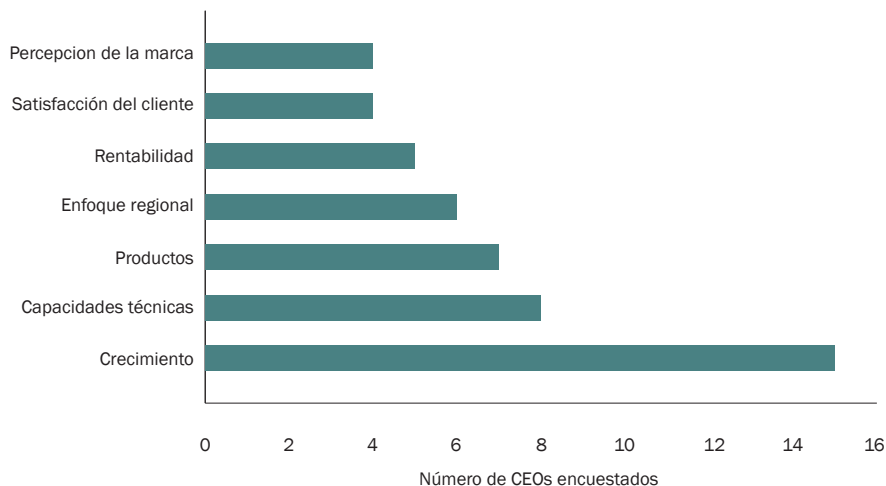
Cuando se preguntó a los entrevistados acerca de los resultados recientes de su organización, la gran mayoría de ellos (30 de 32) contestaron que los resultados habían sido buenos o excelentes y que habían logrado todos o casi todos sus objetivos. En particular, los entrevistados quisieron subrayar el auge de la rentabilidad y la membresía.

Si bien el vocabulario y la terminología son conformes a los que los entrevistados usaron en las entrevistas de 2013, el tono de los entrevistados en 2017 había cambiado al hablar de rentabilidad. Aunque en 2013 los entrevistados comentaron que la rentabilidad había sido buena, fueron muy reacios a considerarla como principal criterio de éxito y, en cambio, fue considerado un criterio secundario para demostrar el progreso de la organización en suscripción de pólizas, satisfacción del cliente y/o incremento de la membresía. En 2017, los entrevistados se sintieron más cómodos hablando de la fuerte rentabilidad de sus actividades, posiblemente porque las diferentes economías son hoy menos volátiles y/o porque hoy es mayor la sensación de que la rentabilidad no necesariamente está reñida con el respeto de otros principios (de cooperativismo/mutualidad).

Una característica común fue los mercados altamente competitivos, pero el crecimiento y la competitividad fueron mencionados con frecuencia entre los logros más importantes. Casi la mitad de los entrevistados mencionaron un crecimiento sólido o persistente (15 de 32); entre ellos, cuatro habían penetrado con éxito nuevos mercados geográficos y uno había hecho una adquisición.

Los otros objetivos importantes comentados por los entrevistados indicaron que las aspiraciones que predominaron en las entrevistas de 2013 – crecimiento, satisfacción del cliente y rentabilidad – se habían concretado en gran medida.

Logros significativos recientes



¹ En las entrevistas de 2013, a los encuestados se les preguntó "¿Cuáles son los resultados deseados clave en su estrategia actual?", y las tres respuestas principales fueron: crecimiento, satisfacción del cliente y rentabilidad.

Capacidad técnica y desarrollo de productos

El 25% de los entrevistados comentó que había logrado mejorar su capacidad técnica y tecnológica interna. Ello incluía avances en tecnologías digitales y especialistas en gestión de riesgos. Otros siete entrevistados (el 22%) mencionaron el desarrollo de productos.

En las entrevistas de 2013, no se mencionaron ni la capacidad técnica ni la innovación de productos en los objetivos estratégicos; sin embargo, ambas fueron identificadas como razones clave para que las organizaciones invirtieran más recursos en innovación. Las entrevistas de 2017 sugieren que esas inversiones se han realizado y que han dado sus frutos, y que la innovación ha permitido en gran medida a las organizaciones alcanzar sus objetivos estratégicos. (Ver también el capítulo 3 sobre Innovación.)

Enfoque regional

A medida que la tecnología permite nuevos procesos operativos, ofrece nuevas alternativas de trabajo y amplía el poder a más actores internos, muchos de los entrevistados se están percatando de todo el potencial y especialización de una estructura descentralizada. Seis entrevistados (el 19%) dijeron que habían logrado importantes avances en disminución de riesgos, marketing, distribución y relaciones con los miembros transfiriendo la responsabilidad a las regiones, con personal de campo y/u oficinas.

Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente sigue siendo un criterio importante para el sector de cooperativas/mutuas; los entrevistados lo consideraron un factor importante para su organización. El informe anterior reveló que muchos entrevistados habían recibido premios nacionales por la satisfacción del cliente (o galardones similares, p. ej. premios por el servicio al cliente, excelencia en la atención al cliente, índice de confianza, etc.) y apreciaron un incremento en el uso de Net Promoter Score® para evaluar y comparar sus resultados con los de años anteriores y con los de sus competidores. En las entrevistas de este año, cuatro entrevistados (el 12,5%) dijeron que habían mejorado considerablemente el nivel de satisfacción del cliente o los programas de participación del cliente.

La mitad de los entrevistados explicaron la manera en que su organización gestiona la satisfacción del cliente, destacando dos temas importantes relacionados con la distribución. En las dos últimas décadas, muchos aseguradores han impulsado reducciones de costes o mejorado su eficiencia reduciendo su red de oficinas y/o agentes sobre el terreno a la vez que desarrollaban los centros de llamadas y/o las actividades en línea. Las entrevistas muestran que la respuesta del sector de cooperativas/mutuas de seguros a dicha tendencia se inscriben principalmente en dos orientaciones.

- Para aproximadamente el **60% de los entrevistados, la satisfacción del cliente se debe a la proximidad de la organización**. Es lo que marca la diferencia con sus competidores porque les permite ofrecer un servicio personalizado y entender correctamente los riesgos que asumen. La presencia local genera costes iniciales adicionales que, presumiblemente, se verán compensados por los programas de lealtad del cliente y de gestión de riesgos. La mitad de ese 60%, especialmente las organizaciones que sirven a clientes del mundo agrícola/rural, subrayó que había conservado o ampliado su ventaja competitiva manteniendo su red de oficinas y/o agentes locales; varios de los entrevistados mencionaron específicamente el hecho de que **su personal de campo les proporciona una capacidad competitiva especial**.
- Para el **40% restante de entrevistados, la rentabilidad es la clave para la satisfacción del cliente**. Esas organizaciones suelen servir mercados respaldados por otras estructuras (que ofrecen seguros colectivos), lo que desarrolla y protege la lealtad del cliente, y ofrecen productos simples, de tal forma que se reduce la necesidad de contar con programas de gestión de riesgos sofisticados. Esas organizaciones han invertido a menudo en el desarrollo de soluciones ágiles y de alta tecnología, incluido presencia en internet, centros de llamadas y automatización, que mantienen unos niveles de servicio elevados y, al mismo tiempo, generan ahorros de costes que se trasladan a los clientes en forma de primas más reducidas.

Sin duda ambos enfoques, si bien son opuestos, apoyan un posicionamiento estratégico de las cooperativas/mutuas.

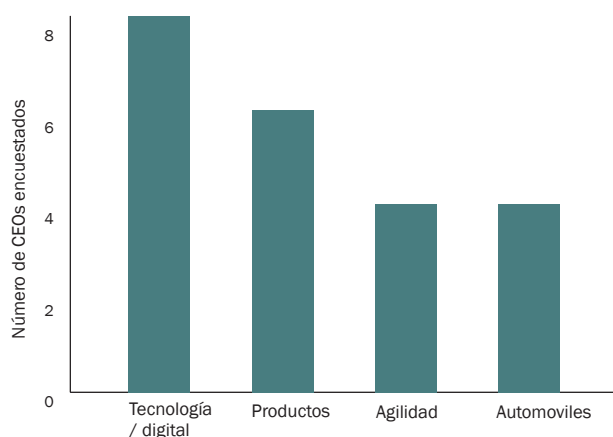
Percepción de la marca

Cuatro entrevistados (el 12,5%) mencionaron que lograron mejorar el volver de la marca. Una organización inició recientemente un reposicionamiento completo de su marca y ya podía percibir las ventajas para su actividad.

Resultados

¿En qué áreas le gustaría obtener mejores resultados?

Áreas en las que los encuestados desearían tener un mejor rendimiento



Si bien el aspecto digital/tecnológico fue el que más frecuentemente fue citado como aspecto a mejorar con un 25%, se puede comparar con las respuestas a las entrevistas de 2013 en las que el 60% de los entrevistados dijo que quería invertir más en su capacidad tecnológica para aumentar su ventaja competitiva. Esa comparación sugiere que muchas organizaciones han logrado un éxito notable acelerando su capacidad tecnológica rápidamente en los últimos cuatro años, mientras que otras aún tienen que esforzarse más.

La innovación y el desarrollo de productos siguen siendo una ambición clave para 6 de los entrevistados (el 40%).

Cuatro entrevistados también mencionaron aquí concretamente la falta de velocidad y agilidad si bien es un tema que surgió varias veces en otros momentos de la entrevista. Esta preocupación por la falta de velocidad está estrechamente relacionada con la evolución rápida de la tecnología y, en particular, la llegada del componente digital.

Los resultados de la rama seguros de automóvil han sido especialmente decepcionantes para los entrevistados presentes en ese sector. La guerra de precios ha sido feroz, pero además se ha producido un aumento sensible de las reclamaciones, que se atribuyen especialmente a a) conductores que circulan más al disminuir el impacto económico que supuso la crisis financiera global y b) conductores distraídos, incluido el uso de teléfonos móviles, que ha provocado una disminución de la rentabilidad y/o pérdidas técnicas. La perspectiva de vehículos inteligentes también se vislumbra en el horizonte, y muchos reconocen que su dependencia de la actividad del motor deberá disminuir si quieren sobrevivir en los próximos años. Las proyecciones de tiempo necesario para que los vehículos inteligentes tengan un impacto real sobre el sector del seguro oscilan entre los 10 y los 20 años.

Los otros aspectos mencionados con menos frecuencia por los entrevistados (entre uno y tres) en los que les gustaría cosechar mejores resultados son: la colaboración con otras cooperativas/mutuas, la satisfacción del cliente, la capacidad de reaseguro, el desarrollo de procesos a nivel regional, la retención del personal y la competencia con las bancoaseguradoras.

Como algunos de estos aspectos se solapan con los que se han identificado como logros significativos, existe claramente un espacio para más colaboración y para compartir información estratégica y mejores prácticas entre los miembros de ICMIF.

Estrategia

¿Qué duración tiene su estrategia empresarial actual y en qué punto de la misma se encuentra?

¿Cuáles son los productos clave de su estrategia actual?

¿Cómo se reflejan en su estrategia los valores mutuales/cooperativos de su organización?

¿Cuáles son los desafíos que ha tenido que superar para desarrollar su estrategia?

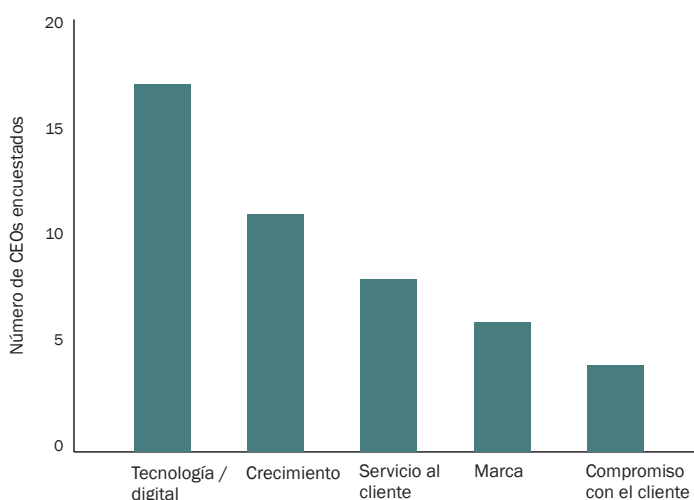
¿Qué ha conseguido de más respecto de lo esperado y por qué? ¿Qué ha conseguido de menos respecto de lo esperado y por qué?

¿En qué se está concentrando para ampliar su ventaja competitiva?

La mayoría de los entrevistados disponían de planes estratégicos a tres años, con adaptaciones según las necesidades de las diferentes ramas de seguros y la dinámica del mercado. Los que se centraban en seguros generalistas solían usar ciclos más cortos que los que estaban presentes en ramas de seguros más a largo plazo. Además de sus planes de negocio a largo plazo, un tercio de los entrevistados también disponían de perspectivas a más largo plazo que ofrecían hipótesis para los próximos siete a diez años. Dos entrevistados observaron que los planes operativos se revisan y desarrollan según transcurre el tiempo, pero que su estrategia empresarial no cambia: la prioridad es siempre servir a los miembros. De lejos, **el objetivo clave más común era usar más y mejor la tecnología, en particular la tecnología digital**, para conectar con los clientes, acelerar los procesos y reducir los costes operativos. Este hecho fue mencionado por 17 entrevistados (el 53%) que representaban a todas las regiones, tamaños de organizaciones y líneas de negocio.

El segundo objetivo más citado (por 11 entrevistados, el 33%) fue el aumento de la cuota de mercado, las nuevas actividades, el número de miembros o la penetración del/de los mercado/s objetivo. El servicio al cliente, incluido el asesoramiento, fue mencionado por ocho entrevistados (el 25%). El tema de la marca apareció en seis respuestas (el 19%), incluido impulsar el conocimiento de la marca y la identidad de las cooperativas/mutuas como diferenciador.

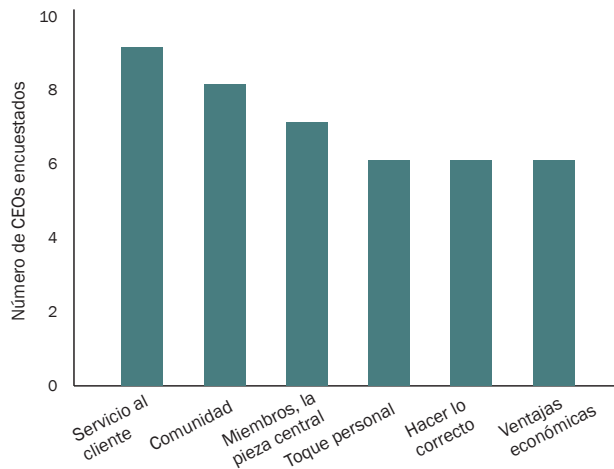
Resultados clave en la estrategia actual



Los objetivos que se mencionaron con menos frecuencia fueron: diversificación del riesgo, alianzas, enfoque regional, programas orientados a la comunidad, personal especializado y gestión del cambio.

La demostración de los valores de las cooperativas/mutuas se articuló de diferentes maneras que se enmarcaron principalmente en seis grandes categorías.

¿Cómo se reflejan en su estrategia los valores mutuales/cooperativos de su organización?



Los valores de las cooperativas/mutuas se demostraron también de la siguiente forma (pero sólo lo mencionaron un máximo de cuatro entrevistados): formación sobre los riesgos, felicidad de los empleados, consejos para la venta y la oferta de soluciones simples.

Hubo muchos cruces y/o repeticiones entre los desafíos mencionados a la hora de desarrollar la estrategia actual y las áreas en las que las organizaciones se estaban centrando para aumentar su ventaja competitiva. No es de sorprender que el ritmo del cambio tecnológico fuese considerado por muchos como un desafío clave: 12 entrevistados (el 37%) lo mencionaron. Junto con el impacto del cambio tecnológico, otros cuatro (el 12,5%) también comentaron que lograr una agilidad suficiente había sido un desafío y/o que se estaban esforzando por mejorar su agilidad.

Los siguientes desafíos y áreas de atención citados con más frecuencia estaban relacionados con temas de orden interno: nueve entrevistados (el 28%) citaron la contratación y la retención de personal, la planificación de la sucesión en el equipo de dirección, el cambio de cultura interna en la organización, la habilidad de la gente para gestionar y el nombramiento de más mujeres en puestos de responsabilidad.

Como en las entrevistas de 2013, la mayoría de los entrevistados fueron ligeramente reacios a comentar la “superación de objetivos”, si bien seis de ellos (el 19%) confirmaron que estaban satisfechos con sus resultados financieros (aumento de las primas, rentabilidad, solvencia, ratio combinado) y/o aumento de clientes. Tres entrevistados (el 9%) destacaron un éxito especial en (re)posicionamiento de marca y dos (el 6%) en satisfacción del cliente.

Al comentar los objetivos no alcanzados, tres entrevistados mencionaron un único tema de forma recurrente: la falta de agilidad.

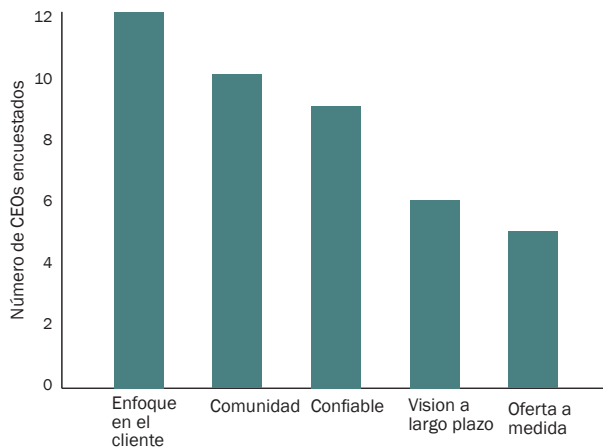
Competitividad

¿Por qué cosas le gustaría que se conociera a su organización? ¿Cuál cree que es su ventaja competitiva más sólida en el mercado frente a las aseguradoras que no son ni cooperativas ni mutuas?

¿Cuáles serán los principales desafíos y oportunidades para su organización de aquí a 2020?

Luego se preguntó a los entrevistados por qué cosas les gustaría que se conociera a sus organizaciones y cuáles eran las mayores ventajas de sus organizaciones en comparación con los competidores que no eran ni cooperativas ni mutuas.

¿Por qué le gustaría que su organización fuera reconocida?



Más de la mitad de las respuestas se referían a centrar el interés en el cliente: priorizar el servicio al cliente antes que los beneficios, la involucración del cliente, la experiencia y la satisfacción del cliente fueron mencionados por 12 entrevistados (57%).

Otros de los temas importantes fueron la comunidad – mencionada por 10 entrevistados (el 31%) – y generar confianza – mencionado por nueve entrevistados (el 28%). También se mencionaron con frecuencia el largo plazo (seis entrevistados) y ofertas especializadas o personalizadas (cinco entrevistados).

“Queremos que se nos conozca como una aseguradora que cumple su palabra. No estamos aquí para engañarle.”

“Cuidamos a toda la familia. Hemos pasado de un enfoque transaccional a un enfoque relacional.”

“Cumplimos nuestra palabra. Buscamos las razones por las que pagar una indemnización en vez de las razones por las que no pagarla.”

“Nos gustaría que nos conocieran por la atención especial que dedicamos a nuestros miembros. No somos una empresa normal y corriente, somos una comunidad del seguro.”

“Cuando los clientes tratan con nosotros, descubren que nuestro personal es amable.”

El panorama general

A pesar de los desafíos que presentan los mercados cada vez más competitivos y el veloz cambio tecnológico, las cooperativas/mutuas de seguros han crecido con solidez en los últimos años, siendo a menudo este hecho una sorpresa incluso para ellas mismas.

Para muchas, los efectos de la crisis financiera global se han estabilizado y cumplir con una normativa más estricta (citada como la preocupación más común que impedía a los CEOs dormir en 2013) se ha convertido en un componente diario más de la gestión.

Prevalece una renovada sensación de confianza: las inversiones para crear una cultura de innovación han dado sus frutos y han ayudado a lograr los objetivos estratégicos, si bien queda trabajo por hacer para aumentar la agilidad de las organizaciones.

La tecnología y la irrupción del mundo digital se han convertido en los temas más urgentes e importantes. Desde un punto de vista interno, la tecnología ha permitido automatizar los procesos, ganar en velocidad y reducir costes. También ha permitido devolver la responsabilidad y la rendición de cuentas a las estructuras regionales de tal forma que las organizaciones pueden aprovechar su presencia local para impulsar las ventas, el conocimiento de los riesgos y la lealtad del cliente. Las oportunidades que ofrece la tecnología para desempeñar un papel más importante en la relación con los consumidores se analizan con más detalle en el próximo capítulo.

Los entrevistados consideran que los valores de las cooperativas y las mutuas respaldan firmemente la ventaja competitiva. La reputación depende de una relación con el cliente excelente, el compromiso de la comunidad y la percepción de confiabilidad.

3. INNOVACIÓN

La media de edad de las cooperativas/mutuas de seguros es de 94 años², si bien algunas organizaciones fueron creadas ya en 1642³ lo que refleja su enorme capacidad para mantenerse en sus mercados y satisfacer las necesidades de sus clientes relacionadas con el riesgo. Si bien todas las empresas necesitan adaptarse y evolucionar para sobrevivir, algunas también quieren ser pioneras en innovación, es decir crear ofertas exclusivas que son nuevas en el mercado. Sin embargo, esta ambición suele exigir grandes inversiones y, en algunos casos, puede chocar con otras necesidades de la empresa. La innovación también fue uno de los temas de las entrevistas *CEO InSights 2013* y fue identificada como un área en la que muchos entrevistados querían invertir muchos más recursos. Por ello, fue importante incluir de nuevo el tema de la innovación en las entrevistas de 2017 para ver cómo podía haber cambiado la situación y qué progresos se habían hecho.

En 2013, en respuesta a la pregunta, “¿Qué consideraría innovador en su organización?” El 16% de los entrevistados respondió que la innovación no ocupaba un lugar prioritario en los proyectos de su organización. El 84% restante de los entrevistados en 2013 consideraron que la innovación formaba parte de su actividad normal pero sólo unos pocos habían desarrollado estructuras para alimentar la innovación. Curiosamente, **todos los entrevistados en 2013 querían invertir más en innovación**. En 2017, quisimos saber si habían cumplido sus deseos y, si había sido así, cuáles habían sido los resultados.

² Fuente: Las 500 Globales 2015 (ICMIF). Visite: <http://www.icmif.org/es/publications/las-500-globales>

³ Bilsener Gilde Versicherung (Alemania) fue fundada en 1642. Es una aseguradora mutualista y es la compañía de seguros más antigua del mundo.

Innovación

¿Considera que su organización es innovadora en comparación con sus competidores?

¿Cómo se estimula y gestiona la innovación en su organización?

¿Alguna de sus innovaciones recientes ha supuesto una diferencia especial en su mercado u organización?

¿Qué oportunidades nuevas persigue y qué oportunidades importantes son simplemente inalcanzables?

¿Cómo cree que las tecnologías van a afectar a su organización en los próximos cinco años?

En 2017, los entrevistados confiaban mucho más en su nivel de innovación en comparación con sus competidores:

- el 68,5% pensaba que eran tan innovadores como sus competidores.
- el 19% declaró que eran incluso más innovadores que sus competidores.

El 12,5% restante pensaba que su organización era menos innovadora que sus competidores.

Una cuarta parte de los entrevistados (ocho) dijo que podía mejorar: cuatro entrevistados (el 12,5%) sentían frustración por la falta de velocidad o agilidad de su organización a la hora de innovar, pero, por otro lado, otros cuatro entrevistados (el 12,5%) dijeron que podían aportar nuevas ideas al mercado muy rápidamente gracias al tamaño reducido de su organización, lo que les permitía ser más ágiles.

También preguntamos cómo se estimulaba y gestionaba la innovación. Las respuestas indicaron que el sector había mejorado en la gestión de la innovación en los últimos años. Cuatro entrevistados (el 12,5%) habían integrado los objetivos de innovación en su estrategia empresarial y/o en la planificación de la actividad y en los objetivos de los departamentos de toda la organización. Más frecuentemente, la mitad de los entrevistados mencionaron que se habían creado estructuras dedicadas a la innovación en su organización con equipos exclusivos, a veces vinculados o integrados en los equipos de distribución o los equipos dedicados a los clientes, centros de innovación y comités de innovación. Cuatro entrevistados (el 12,5%) comentaron que trabajaban con empresas emergentes.

Los temas de innovación al orden del día, es decir las áreas en las que las organizaciones están

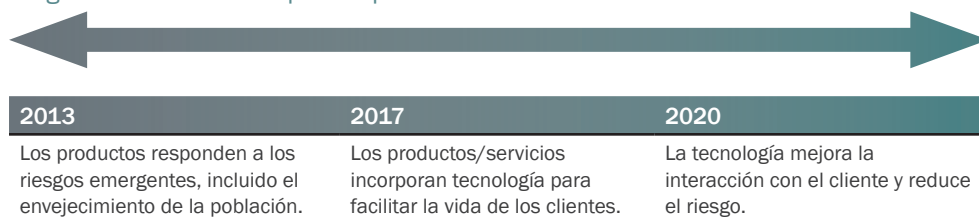
centrando sus esfuerzos de innovación en la actualidad, son acordes a las predicciones de 2013: automatización, gestión de riesgos y desarrollo de productos. Éstos se desarrollan principalmente (o al menos se estudian) mediante el uso de la tecnología como facilitadora para:

- a) “facilitar la vida” a los clientes, p. ej., pagos automatizados, aplicaciones móviles , diagnósticos médicos en línea, y/o
- b) acelerar los procesos y flujos de trabajo internos, es decir mediante la automatización y una mayor conectividad en la organización, incluido con agentes y oficinas regionales, y/o
- c) mejorar la gestión de las reclamaciones, la gestión de los riesgos y la suscripción de pólizas, p. ej., los detectores de riesgo en la vivienda, los dispositivos llevables en el lugar de trabajo, los drones en las reclamaciones o la gestión del territorio agrícola.

Se produjo una pequeña, aunque notable, modificación en el programa de innovación: en 2013, los productos para la población de mayor edad se mencionaban con frecuencia, pero en 2017 sólo un entrevistado los mencionó. Este hecho sugiere que las soluciones ya han sido identificadas o que la atención o urgencia por desarrollar productos para la población de mayor edad ha disminuido en relación con otros productos nuevos. En cambio, los productos de salud eran ahora prioritarios, así como los nuevos riesgos emergentes: ciberataques y drones.

Los entrevistados confirmaron que el impacto de la tecnología seguiría creciendo en los próximos años y hasta 2020. Concretamente 13 entrevistados comentaron que nuevas tecnologías como blockchain y la inteligencia artificial impactarían la forma en que las organizaciones interactúan con los clientes; más de la mitad (14 entrevistados) comentó que tecnologías como el internet de las cosas, los diagnósticos de salud, los vehículos inteligentes y el big data, atenuarían aún más el riesgo (reducción de desastres a gran escala).

Programa de innovación para el período 2013-2020



La continuidad más arriba recoge el programa de innovación basado en las respuestas totales de 2013 y 2017 para ofrecer una imagen global del interés en la innovación a lo largo del tiempo. La posición en la que se encuentre una determinada organización en un momento determinado quedará fijada por las expectativas de sus clientes, el mercado, su tamaño y sus objetivos estratégicos. Si bien las organizaciones de algunos entrevistados ya han empezado a trabajar con las tecnologías más modernas, otras tienen la intención de hacerlo a la próxima oportunidad y otras más lo consideran aún un objetivo “inalcanzable”. Sin embargo, ninguno de los entrevistados en 2017 expresó ansiedad ante los desafíos de abrazar las nuevas tecnologías; y aquellos que dijeron que eran seguidores del mercado en vez de adeptos precoces dejaron claro que la decisión era la adecuada para sus clientes y su organización.

La expansión del negocio a través de adquisiciones o penetrando nuevos territorios (incluido en el extranjero) también fue mencionada por seis entrevistados (el 19%) como oportunidades que, actualmente, eran inalcanzables.

Cuatro entrevistados (el 12,5%) dijeron que, para su organización, no había nada inalcanzable.

El panorama general

Desde 2013, los entrevistados han invertido en el desarrollo de estructuras y procesos para alimentar y gestionar la innovación. Estas iniciativas han generado beneficios empresariales positivos, especialmente para el desarrollo de productos y la mejora de la experiencia del cliente. Desde trabajar en colaboración hasta crear centros de innovación específicos, estas cooperativas/mutuas de seguros han cambiado ostensiblemente y ahora confían en sus posibilidades de innovar tan bien o mejor aún que sus competidores.

El tono de las conversaciones reflejó una fuerte sensación de optimismo de cara al desarrollo del sector a medio plazo, incluido el uso correcto de la tecnología para desarrollar flujos de trabajo más eficientes, una mejor experiencia del cliente y/o minimizar el riesgo y mejorar las prácticas de gestión del mismo.

También podemos prever que nuestro sector crezca más mediante expansión geográfica y/o adquisiciones.

4. GOBERNANZA EMPRESARIAL

Si bien entre los miembros de ICMIF hay mutuas, cooperativas, Takafuls, fraternales y otras estructuras jurídicas, comparten el hecho de ser mayoritariamente propiedad de sus miembros – directamente suscriptores de pólizas u otro tipo de organizaciones de personas (p. ej., cooperativas agrícolas, sindicatos).

La estructura de su propiedad es lo que les distingue de sus competidores, es decir, las sociedades propiedad de accionistas externos y confiere un carácter único al que dan vida las estructuras y procesos de gobernanza que permiten a sus miembros participar, influir y controlar la manera de gestionar la organización. A veces, la gobernanza empresarial de nuestro sector no es bien comprendida por los accionistas externos que, de vez en cuando, han sugerido que era una debilidad del modelo de negocio. Nuestro sector ha hecho esfuerzos conjuntos para educar e informar a los reguladores, consumidores y, especialmente, a los medios.

En 2015, el comité de dirección de ICMIF pidió al equipo directivo de ICMIF que investigará más en detalle esta pregunta: ¿de qué nivel es la gobernanza empresarial de nuestro sector? Es por ello por lo que el informe *CEO InSights* incluye este año una nueva sección de preguntas que pretende realizar una evaluación preliminar de la gobernanza empresarial de nuestro sector y su eficacia.

Gobernanza empresarial

¿Cómo están representados los miembros-clientes de su organización en sus estructuras formales de gobernanza? ¿Cómo influyen en su estrategia global?

¿Cuáles son los puntos fuertes o las mejores prácticas en su gobernanza?

¿Cuáles son sus puntos débiles? Si pudiese hacer cambios, ¿cuáles haría?

Los comités de dirección de todos los entrevistados (o los comités duales, si existen) tienen representación de sus miembros, en su totalidad o mayoritariamente, mediante directores elegidos. La atención prestada por los reguladores a las aptitudes y las competencias de los miembros del comité obligó algunas organizaciones (generalmente en función de la naturaleza de su membresía) a aceptar más directores independientes que disponen de las aptitudes necesarias en los últimos tiempos. Algunas de estas aptitudes pueden ser necesarias durante algún tiempo; por ejemplo, el consejo de administración de uno de los entrevistados cuenta actualmente con conocimientos especializados en tecnología digital.

Se hicieron muchas referencias a las **estructuras que habilitan puntos de contacto múltiples con los miembros al margen del consejo y/o de la asamblea general anual**, en especial los paneles de miembros para el desarrollo de productos y servicios y resolución de reclamaciones (una plataforma digital gestiona un panel de 30.000 suscriptores).

Cinco entrevistados (el 16%) mencionaron la importancia de la formación de los miembros del consejo para garantizar que todos ellos comprendan correctamente la actividad, que los miembros electos tengan las aptitudes necesarias y que se reduzca todo desfase entre miembros electos y directores independientes.

Diferentes personas hicieron descripciones de enfoques especiales y/o estructuras que emplean sus organizaciones para mejorar la estructura tradicional del consejo, ofrecer experiencia técnica y garantizar un equilibrio, entre ellos:

- temas concretos (auditorías, gobernanza y riesgo) se asignan a subcomités;
- Un tercio de los directores son expertos en seguros, otro tercio son independientes (fraude, auditorías, contabilidad) y otro tercio más procede de la organización fundadora;
- Un comité asesor compuesto en su totalidad por miembros de la organización tiene participación directa en el consejo.

Todos los entrevistados pensaban que sus estructuras de gobernanza ofrecían una representación sólida de sus miembros y el **90% yó que sus consejos mantienen buenos debates y una buena diversidad y comprensión** de la actividad.

Cinco entrevistados (el 16%) identificaron algunos desafíos concretos que les gustaría cambiar y/o sobre los que estaban trabajando, en particular:

- La participación en la asamblea general anual (AGA) es baja por lo que la necesidad de crear otros puntos de contacto con los miembros es crucial
- La toma de decisiones puede ser lenta debido al gran tamaño del consejo

Además de las estructuras de miembros (paneles) mencionadas más arriba, las organizaciones también se relacionaban con los miembros mediante eventos: patrocinio deportivo o de la comunidad, eventos y exposiciones itinerantes, y campañas de comunicación. Una organización organizó una encuesta que abarcó a 70.000 miembros.

Si bien un entrevistado comentó que su estructura era equilibrada, lo que les otorgaba una mejor gobernanza empresarial que las sociedades anónimas, otro entrevistado dijo que la homogeneidad de su consejo diluía la diversidad de opinión.

Gobernanza empresarial

¿Prevé cambios en la normativa con respecto a la gobernanza empresarial, ya sea en nuestro sector o para las aseguradoras en general?

Existe una imagen dispar sobre la comprensión por los reguladores del modelo de negocio de las cooperativas/mutuas, y de las relaciones de las organizaciones con los reguladores. Tres entrevistados (el 9%) dijeron que el regulador entiende bien su organización y tiene una relación positiva con ellos; el mismo número de entrevistados (tres/9%) dijo que el regulador de su organización se esforzaba por comprender la diferencia y que las normas no tomaban en consideración las especificidades del modelo de negocio de las cooperativas/mutuas. Sólo tres entrevistados (el 9%), de diferentes mercados/regiones, dijeron que preveían cambios en las normas de gobernanza empresarial; estos cambios se aplicarían a las aseguradoras en general y/o a las pequeñas entidades.

Gobernanza empresarial

¿Piensa que los consumidores en su mercado entienden la diferencia de propiedad con las sociedades anónimas? ¿Piensa que este aspecto atrae más o menos a los consumidores hoy, especialmente los consumidores más jóvenes?

Existe el consenso generalizado de que los consumidores en general no entienden la particularidad de las cooperativas/mutuas; lo confirmaron rotundamente 20 entrevistados (el 62,5%), pero con condiciones y excepciones:

- Los consumidores saben que existe una diferencia en nuestra forma de trabajar con las comunidades y sobre la sostenibilidad, pero no saben por qué.
- Nuestros valores no se conocen bien, pero una vez que los consumidores descubren nuestros valores, les gustan.
- Los consumidores en nuestro mercado entienden las cooperativas, pero su comprensión de las cooperativas de seguros es limitada.

Quedó claro que existe un problema de comunicación.

“Vivimos bien nuestros valores; no siempre los comunicamos bien.”

“Nuestros valores no son la primera razón por la que los consumidores nos eligen, pero estamos intentando comunicarlos.”

“Tenemos que dejar claro que somos diferentes porque las sociedades anónimas están convergiendo y nos están copiando.”

“Nos estamos equivocando al no hablar de nuestra particularidad.”

“Creemos que la particularidad de las cooperativas/mutuas es más importante que nunca, pero necesitamos pruebas contundentes de ello, y hacer unas afirmaciones claras.”

“Con frecuencia, los mensajes de las mutuas se ven ahogados por las noticias sobre las sociedades anónimas.”

La mitad de los entrevistados (16 de 32) mencionaron que se estaba estudiando la manera de corregir esas deficiencias, usando los mensajes de las cooperativas/mutuas para llegar a nuevos clientes. Un entrevistado añadió: “Nuestra nueva estrategia dejará muy clara nuestra particularidad.” De todas las respuestas, se deduce que la mayoría de los planes estratégicos de las organizaciones no toman plenamente en consideración la forma de sacar provecho de los mensajes de las cooperativas/mutuas, a pesar de ser conscientes de que el potencial para hacerlo existe.

También se destacó la oportunidad que presenta el mensaje de las cooperativas/mutuas para atraer segmentos de clientes más jóvenes:

“Los clientes jóvenes están más interesados en la sostenibilidad, pero debemos comunicar con ellos mediante mensajes con los que puedan identificarse.”

“Los jóvenes quieren empresas más éticas, más orientadas al servicio. El reto es comunicar con ellos.”

“Las nuevas tendencias para la comunidad y la economía colaborativa deberían ayudarnos.”

“Vamos a ganar importancia en el futuro. Pero nuestra oferta también se tiene que enriquecer con productos para la generación Y.”

“También necesitamos más asesores jóvenes si queremos captar el mercado de los jóvenes.”

“A los jóvenes del nuevo milenio les gustan las cooperativas/mutuas, pero no saben mucho de ellas.”

El panorama general

Existe una fuerte sensación de que las cooperativas/mutuas de seguros tienen una gobernanza empresarial sólida cuando se apoyan en estructuras que garantizan una fuerte representación de sus miembros en el consejo. Los procesos de modernización, muy alentados por la normativa, han provocado un cambio hacia una mayor profesionalización de los consejos. Cuando los miembros electos no pueden ofrecer por sí solos todas las aptitudes profesionales exigidas, se acude a directores independientes que poseen dichas aptitudes para garantizar las necesidades comerciales y normativas. Entre estas aptitudes están los temas técnicos o especializados como las auditorías, las finanzas, la gestión del riesgo y, actualmente, la tecnología digital.

Sin embargo, debido a la poca participación de los miembros en las asambleas generales anuales, es primordial crear también puntos de contacto adicionales con los miembros. Entre las estructuras convenientes para habilitarlos figuran los paneles de miembros, que son la solución preferida para el desarrollo de productos y la gestión de las reclamaciones en particular. Existen otras iniciativas como las exposiciones itinerantes, el patrocinio de eventos deportivos o en la comunidad, y encuestas.

La normativa sobre gobernanza empresarial no va a cambiar demasiado en un futuro próximo para las aseguradoras y/o nuestro sector, aunque los reguladores pueden que se fijen más en las pequeñas organizaciones.

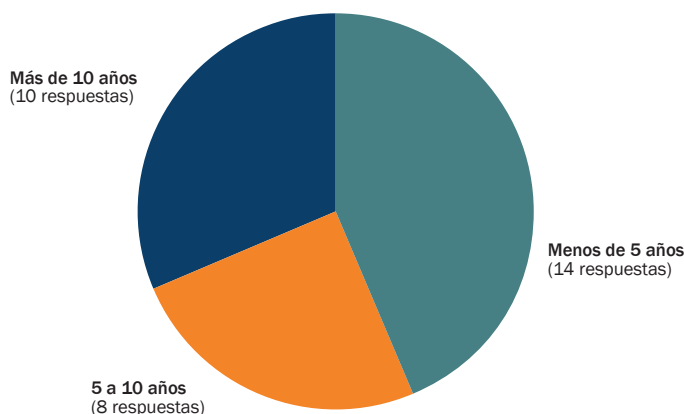
Sobre todo, los consumidores no suelen entender la particularidad de las cooperativas/mutuas. Existe una oportunidad, que nuestro sector debería aprovechar, para eliminar el problema de comunicación actual y ayudar a los consumidores, en particular las jóvenes generaciones, a entender los valores de nuestro sector. Luego, debería aprovechar esa mayor comprensión para conseguir nuevos clientes.

5. LIDERAZGO

En la última parte de la entrevista, las preguntas fueron más personales para analizar los estilos de liderazgo en el sector de las cooperativas/mutuas de seguros, reconociendo que quizás no reflejen las teorías de gestión más comunes sobre liderazgo eficiente. También preguntamos a los entrevistados acerca de su participación en organizaciones y actividades al margen de su organización para entender su papel a la hora de mejorar la imagen de la empresa, de la industria y/o del sector de las cooperativas/mutuas.

Los participantes a las entrevistas *CEO InSights* de este año representaban a 13 organizaciones que también habían participado en las entrevistas de 2013, pero sólo cuatro personas de estas organizaciones habían participado a la edición anterior; es decir que nueve organizaciones habían nombrado un nuevo CEO desde 2013. En realidad, de las 32 organizaciones participantes, catorce habían nombrado nuevos CEO en los últimos cinco años. Por lo tanto, se podría calificar a nuestros entrevistados de ‘nueva generación’ de líderes.

Mandato como líder



Liderazgo

Describe su estilo de liderazgo; ¿cómo le perciben los demás? ¿Influye en su estilo de liderazgo el hecho de estar en el sector de las cooperativas/mutuas? ¿Su estilo de liderazgo sería diferente en una sociedad anónima?

El liderazgo descrito por la mitad de los participantes (16) pusieron de manifiesto un estilo participativo o inclusivo: mencionaron una preferencia por liderar colaborando y/o trabajando en equipo. Dos entrevistados usaron las expresiones “liderar desde el costado” y “liderar desde la retaguardia”.

Se mencionó que la escucha era un facilitador importante de este estilo de liderazgo: “Me encanta escuchar a muchas personas que son más inteligentes que yo.”

Varios se describieron como “mentor antes que líder”, y 11 entrevistados (el 34%) mencionaron el liderazgo disperso y los conceptos relacionados (confianza mutua, empoderamiento):

“La mayoría de la gente hace lo correcto si tiene libertad.”

“Decir a cada uno lo que tiene que hacer no es mi trabajo. Yo defino el contexto y les doy la libertad de hacer su trabajo.”

“Hay que darle a la gente la libertad de triunfar en sus ámbitos de responsabilidad.”

“Los resultados excelentes sólo se logran formando un equipo.”

“Trabajo duro cada día para ganarme la confianza de los demás.”

Todos los entrevistados dijeron que tenían la sensación de que ese estilo de trabajo formaba parte de su personalidad y que no actuarían de otra forma en una sociedad anónima. Seis entrevistados (el 19%) también dijeron que pensaban que su estilo de liderazgo estaba más adaptado al sector de las cooperativas/mutuas, incluidos tres (el 10%) que previamente habían trabajado en una sociedad anónima.

“Vine [a esta empresa] porque los valores me afectan mucho. Tengo la suerte de poder gestionar para el largo plazo.”

“Cuando solicité este puesto de trabajo, son mis valores los que me permitieron conseguirlo.”

“Estar en esta empresa me permite ser la misma persona como hombre y como líder, uniendo mis convicciones y responsabilidades éticas.”

“La colaboración ha sido mi cultura desde pequeño; mis padres formaron parte del movimiento cooperativista. He visto sociedades anónimas intentar imitar los valores de las cooperativas, pero no se puede engañar a la gente.”

“Personalmente, me identifico más con la finalidad de una mutua así que trabajar aquí es más gratificante.”

Liderazgo

Como CEO, ¿cuánto tiempo pasa representando su organización entre los actores externos, es decir aquellos que no son miembros/clientes o empleados?

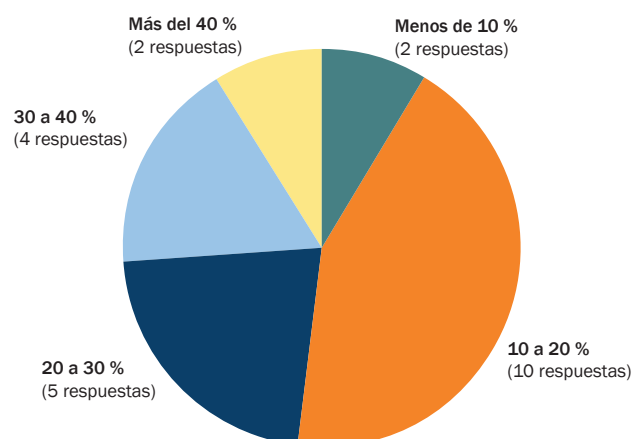
Aparte de ICMIF, ¿participa activamente en alguna asociación nacional o internacional, foro, comité o debate? ¿Cuánto tiempo le dedica?

¿Qué ventajas tiene su participación, a nivel personal y/o para su organización? ¿Existen ventajas para el sector de las cooperativas/mutuas en general?

¿Es activo en las redes sociales?

El tiempo invertido en trabajar con actores externos (incluido asociaciones profesionales, órganos comerciales, comunidades, obras de caridad, reguladores y presencia en los consejos de otras empresas) variaba ampliamente según los entrevistados: las estimaciones de tiempo invertido oscilaban de 5% a 50%, la mayoría de ellos (el 43% de los entrevistados) invirtieron entre 10 y 20% de su tiempo en relaciones/actores externos.

% de tiempo invertido en partes interesadas externas



Entre estas actividades externas predominaban la participación en órganos de cooperativas/mutuas de seguros, así como varias más:

- Miembros de consejos o comités de asociaciones nacionales de seguros
- Portavoces de la industria del seguro ante los medios
- Miembros (del consejo) de organizaciones profesionales (p. ej., órganos contables o actuariales)
- Miembros del consejo de otras empresas
- Seguidores/mecenas de organizaciones comunitarias/caritativas

Sólo dos entrevistados dijeron que les gustaría reducir el tiempo que dedican a las actividades externas; la mayoría consideraba que el tiempo dedicado a dichas organizaciones externas estaba bien invertido y/o era necesario para dar mayor relieve al seguro y/o a su propia organización.

Los beneficios personales de participar en las actividades de asociaciones nacionales, regionales e internacionales fueron tres: :

- Tener una “visión de conjunto”, disponer de una “ventana hacia el exterior”
- Recabar (“pillar”) nuevas ideas y ampliar conocimientos
- Relacionarse con colegas y desarrollar una red al margen de la organización/del mercado.

Seis entrevistados eran usuarios activos de las redes sociales para dar más relieve a su organización como líder del sector y/o de la industria, principalmente mediante blogs internos (para los empleados de su propia organización) o Twitter; cuatro de ellos dijeron que les gustaría incrementar el uso de las redes sociales. Parece ser que los líderes de nuestro sector podrían plantearse aprovechar las oportunidades para impulsar su perfil de líderes a través de las redes sociales.

Liderazgo

¿Qué le gustaría dejar como legado a su organización?

La última pregunta resultó ser una de las más difíciles para los entrevistados. Sería difícil resumir sus respuestas, pero, sobre todo, un resumen no les haría justicia por lo que hemos reproducido algunas de ellas.

Espero que me recuerden como un agente del cambio que se atrevió a intentarlo y no tuvo miedo de fracasar.

Me gustaría que cada empleado estuviese orgulloso de la empresa y de lo que hemos logrado para nuestros miembros.

La empresa debería ser un lugar de trabajo excelente para el personal y un lugar de compra excelente para los clientes.

Quiero dejar una empresa lista para afrontar los desafíos del futuro.

Quiero que sea un entorno agradable para que el personal avance y sienta curiosidad ante las novedades.

Espero que la empresa sea reconocida como una referencia en el mercado del seguro.

Quiero que se la conozca [la organización] por su transformación en aseguradora digital con calidad humana.

Debería ser una actividad sostenible con relevancia para todos sus actores.

Quiero que la empresa se fije objetivos importantes, que ofrezca a sus miembros la vida que quieren vivir.

Espero que se me recuerde como alguien que permitió a los demás crecer y les ayudó a lograr objetivos.

Me gustaría legar una cultura de colaboración basada en los miembros. Sin una gran cultura, no habré hecho mi trabajo.

El panorama general

El sector se caracteriza por un estilo de liderazgo colaborativo. Los CEOs de hoy, ya sean recién llegados o veteranos en el cargo, quieren impulsar la confianza mutua y las aportaciones de sus equipos, y les gusta trabajar a su lado. Los valores de las cooperativas/mutuas reflejan realmente sus valores personales, lo que significa que son líderes apasionados de sus organizaciones.

Invierten una quinta parte de su tiempo en actividades al margen de su organización, en particular involucrándose en órganos profesionales, consejos de otras empresas o grupos caritativos/de comunidades. Las asociaciones comerciales les ofrecen una visión amplia del mundo, favorecen su inspiración y desarrollan su red de colegas.

Existe una para ellos una oportunidad clara de aumentar el liderazgo del sector mediante las redes sociales.

Su aspiración es dejar un legado en el que el sector de cooperativas/mutuas de seguros ofrezcan a empleados talentosos un entorno laboral atractivo y gratificante en el que puedan combinar sus valores personales con las oportunidades profesionales.

6. CONCLUSIÓN

Nuestras entrevistas dieron una imagen clara de las aspiraciones y desarrollo potencial de futuro del sector de cooperativas/mutuas de seguros, y permitieron comprender el progreso realizado en los últimos cuatro años. Los resultados financieros sólidos del sector se completan ahora con una sensación reinante de confianza y esperanza de cara al futuro.

Los avances tecnológicos, incluida la irrupción de la tecnología digital, están teniendo un impacto significativo en la manera en que las cooperativas/mutuas de seguros llegan a nuevos segmentos de clientes, sirven a sus miembros, operan e innovan. Las nuevas tecnologías digitales ofrecen al sector la oportunidad de mejorar la actividad de las organizaciones, pero esas organizaciones deben desarrollar su capacidad interna y su agilidad para responder rápidamente a los cambios del mercado y de expectativas de los clientes.

La innovación se centra principalmente en la tecnología como herramienta de automatización y de contacto con el cliente. Se prevé que en los próximos dos a tres años, la prioridad de la innovación cambiará a medida que la tecnología se usará más para reducir los riesgos y mejorar la experiencia del cliente. Las cooperativas/mutuas de seguros, especialmente aquellas que reconocen la proximidad del cliente y la presencia local como piedra angular de su éxito, tendrán que equilibrar las tecnologías remotas y las interacciones personales para generar el máximo valor para el cliente.

Las estructuras de gobernanza empresarial en el sector de cooperativas/mutuas son variadas, pero se consideran sólidas, especialmente cuando se pueden apoyar en una serie de prácticas que garantizan puntos de contacto periódicos y pertinentes con los miembros de las cooperativas/mutuas. Sin embargo, parece que existe una clara necesidad de mejorar la comunicación de los valores del sector a los clientes; la articulación de estos valores debería ofrecer la oportunidad de atraer especialmente a clientes más jóvenes.

El liderazgo del sector se caracteriza por la confianza mutua, la colaboración y el trabajo en equipo, entre los CEOs y sus equipos. Su sello es la participación y el liderazgo dispersado. El uso intenso de las redes sociales puede contribuir a aumentar la visibilidad del liderazgo del sector.

Los líderes del sector tienen el ardiente deseo de legar un sector que esté preparado para hacer frente a todos los desafíos del futuro. Su deseo es que sus organizaciones sean sólidas, se preparen para lograr sus objetivos y rentables; serán más innovadoras y ágiles, pero siempre arraigadas en sus valores fundamentales y sus ambiciones de servir sus miembros, su comunidad y la sociedad.

ICMIF tiene la intención de usar las conclusiones del presente informe como guía para sus actividades y productos. El presente informe ha permitido identificar los temas estratégicos más comunes y urgentes para las empresas que han participado en el mismo. Los miembros de ICMIF pueden recibir más apoyo en ámbitos tales como innovación, experiencia del cliente, tecnología y particularidad de la marca cooperativa/mutua.

El programa de trabajo de ICMIF incluye eventos y plataformas, sobre todo su Conferencia bienal, foros y comités de líderes, que dan vida a los desafíos y oportunidades que ofrecen los temas identificados. El desarrollo de la colaboración y los debates con los miembros de ICMIF permitirán al equipo directivo de ICMIF afinar sus planes, orientar los recursos y desarrollar productos de valor como seminarios, redes profesionales, investigación, información y formación personalizadas para ayudar a los miembros a afrontar los desafíos y aprovechar las oportunidades de éxito a largo plazo.

ANEXO A – PARTICIPANTES

Alejandro Asenjo	La Segunda	Argentina
Jim Glossat	Capricorn Risk Services	Australia
Terry Agnew	RAC (Western Australia)	Australia
Anton Lovell	Co-operators General	Barbados
Tom Meeus	Fédérale Assurance	Bélgica
Hilde Vernailen	P&V Group	Bélgica
Rob Wesseling	The Co-operators	Canadá
Denis Dubois	Desjardins General Insurance Group	Canadá
Steve Smith	Farm Mutual Re	Canadá
Carlos Rodrigues	Heartland Farm Mutual	Canadá
Henrik Groenborg	ALKA	Dinamarca
Anne Mette Toftegaard	LB Group	Dinamarca
Jari Sundström	LocalTapiola	Finlandia
Jean-Marc Raby and Alain Montarant	MACIF	Francia
Pascal Demurger	MAIF	Francia
Dominique Godet	SHAM	Francia
Christoph Lamby	R+V	Alemania
Kumar Shailabh	Uplift Mutuals	India
Tamotsu Shozui	Zenkyoren	Japón
Tom Gitogo	CIC Insurance Group	Kenia
Chris Black	FMG	Nueva Zelanda
Izak Smit	PPS	Suráfrica
Pablo Mongelos	Seguros Lagun Aro	España
Fazal Ghaffour	Amana Takaful	Sri Lanka
Ann Sommer	Länsförsäkringar	Suecia
Markus Hongler	La Mobilière	Suiza
Philippe Hebeisen	Vaudoise Assurances	Suiza
Alan Goddard	Cornish Mutual	Reino Unido
Lindsay Sinclair	NFU Mutual	Reino Unido
Bruce Kelley	EMC	EE.UU.
Rockne Corbin	Shelter	EE.UU.
Terry Rasmussen	Thrivent Financial	EE.UU.

ANEXO B – PREGUNTAS DE LAS ENTREVISTAS

Temas generales

¿Cuáles han sido los resultados de su organización en los dos o tres últimos años?
¿Cómo puede comparar esos resultados con los objetivos fijados durante ese período?

¿Cuáles han sido los principales logros de su organización durante ese período?

¿En qué áreas le gustaría obtener mejores resultados?

Estrategia

¿Qué duración tiene su estrategia empresarial actual y en qué punto de la misma se encuentra?

¿Cuáles son los productos clave de su estrategia actual? ¿Cómo se reflejan en su estrategia los valores mutuales/cooperativos de su organización?

¿Cuáles son los desafíos que ha tenido que superar para desarrollar su estrategia?

¿Qué ha conseguido de más respecto de lo esperado y por qué? ¿Qué ha conseguido de menos respecto de lo esperado y por qué?

¿En qué se está concentrando para ampliar su ventaja competitiva?

Competitividad

¿Por qué cosas le gustaría que se conociera a su organización? ¿Cuál cree que es su ventaja competitiva más sólida en el mercado frente a las aseguradoras que no son ni cooperativas ni mutuas?

¿Cuáles serán los principales desafíos y oportunidades para su organización de aquí a 2020?

Innovación

¿Considera que su organización es innovadora en comparación con sus competidores?

¿Cómo se estimula y gestiona la innovación en su organización?

¿Alguna de sus innovaciones recientes ha supuesto una diferencia especial en su mercado u organización?

¿Qué oportunidades nuevas persigue y qué oportunidades importantes son simplemente inalcanzables?

¿Cómo cree que las tecnologías van a afectar a su organización en los próximos cinco años?

Gobernanza

¿Cómo están representados los miembros-clientes de su organización en sus estructuras formales de gobernanza? ¿Cómo influyen en su estrategia global?

¿Cuáles son los puntos fuertes o las mejores prácticas en su gobernanza?

¿Cuáles son sus puntos débiles? Si pudiese hacer cambios, ¿cuáles haría?

¿Prevé cambios en la normativa con respecto a la gobernanza empresarial, ya sea en nuestro sector o para las aseguradoras en general?

¿Piensa que los consumidores en su mercado entienden la diferencia de propiedad con las sociedades anónimas? ¿Piensa que este aspecto atrae más o menos a los consumidores hoy, especialmente los consumidores más jóvenes?

Liderazgo

Describe su estilo de liderazgo; ¿cómo le perciben los demás? ¿Influye en su estilo de liderazgo el hecho de estar en el sector de las cooperativas/mutuas? ¿Su estilo de liderazgo sería diferente en una sociedad anónima?

Como CEO, ¿cuánto tiempo pasa representando su organización entre los actores externos, es decir aquellos que no son miembros/clientes o empleados?

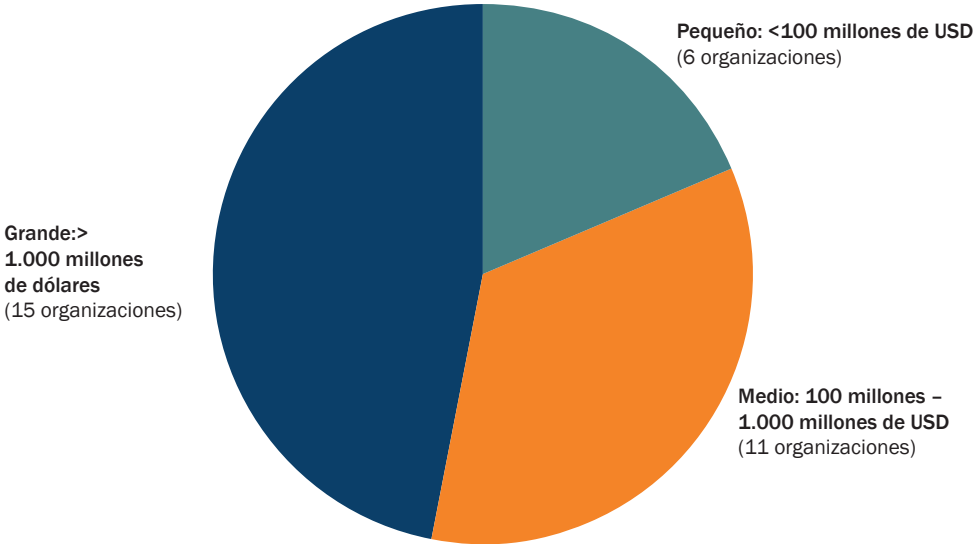
Aparte de ICMIF, ¿participa activamente en alguna asociación nacional o internacional, foro, comité o debate? ¿Cuánto tiempo le dedica?

¿Qué ventajas tiene su participación, a nivel personal y/o para su organización? ¿Existen ventajas para el sector de las cooperativas/mutuas en general?

¿Es activo en las redes sociales?

¿Qué le gustaría dejar como legado a su organización?

INGRESOS POR PRIMAS DE LAS ORGANIZACIONES PARTICIPANTES



Los ingresos brutos totales por primas de las organizaciones que participaron a la entrevista era de USD 115.000 millones, lo que representa aproximadamente el 37% de los ingresos totales por primas de los miembros de ICMIF.

Cincuenta organizaciones miembros de ICMIF fueron invitadas a participar en las entrevistas: 32 de ellas aceptaron.

CEO Insights 2017

El equipo encargado del proyecto en ICMIF

Jefe de proyecto y autor: Faye Lageu

Entrevistadores: Faye Lageu, Catherine Hock, Esther Platero

Edición: Alison Grant

Coordinador de entrevistas: Camille Gigoux, Kelly Wray

Publicado en octubre de 2017

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida ni transmitida de ninguna forma o por ningún método, electrónico o mecánico, incluido fotocopias, grabación o sistema de almacenamiento y recuperación de información, sin el permiso previo por escrito del editor.

Para más información, visite:

www.icmif.org

Follow us on Twitter

[@ICMIF_Web](https://twitter.com/ICMIF_Web)

ICMIF

Denzell House, Dunham Road, Bowdon, Cheshire, WA14 4QE, Reino Unido

Tel: +44 161 929 5090 Fax: +44 161 929 5163

© International Cooperative and Mutual Insurance Federation (ICMIF) 2017

Esta publicación está reservada exclusivamente a los miembros de ICMIF. No se debe reproducir ningún componente del informe sin el permiso expreso de ICMIF. Para más información, póngase en contacto con faye@icmif.org.

La Federación internacional de cooperativas y mutuas de seguros (ICMIF) es una organización que promueve buenas prácticas y se compromete a ofrecer a sus miembros del mundo entero una ventaja competitiva. ICMIF ayuda las cooperativas y mutuas de seguros de sus miembros a crecer compartiendo estrategias y las últimas novedades en inteligencia comercial.

The logo for ICMIF, consisting of the lowercase letters 'icmif' in a bold, orange, sans-serif font.

Federación Internacional de
Cooperativas y Mutuales de Seguros