



CONFERENCIA



COL·LEGI
D'ACTUARIS
DE CATALUNYA

Mutualidades de Previsión Social en el siglo XXI: retos y oportunidades

Sr. Antonio López, CEO de Mutual Mèdica

Barcelona, 26 de abril de 2021

MUTUALIDADES

Pasado, presente y futuro



¿QUÉ VAMOS A VER?

1



Pasado

¿Cuál es el **origen del mutualismo?**

2



Presente

¿Cómo son las **mutualidades actuales?**

3



Futuro

¿Cómo debe ser la **mutualidad del S.XXI?**

MUTUALIDADES

Pasado

1



1) PASADO: ¿CUÁL ES EL ORIGEN DEL MUTUALISMO?

El mutualismo es una forma colectiva de organización social que **surge para dar respuesta a la necesidad de conseguir determinados objetivos comunes que tiene un grupo de personas y que sus miembros no pueden lograr individualmente**, por lo que deciden colaborar y compartir esfuerzos y recursos para ello. Se trata de un concepto que encuentra sus orígenes en las civilizaciones más antiguas; a modo de **ejemplo...**

Denominador común

Ante una situación de debilidad o riesgo económico se busca una solución basándose en los **principios del mutualismo**



ANTIGUO EGIPTO

(3000 AC)

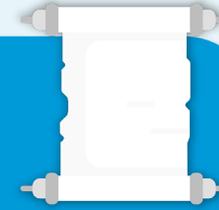
Agrupaciones de agricultores para superar las dificultades derivadas de la pérdida de las cosechas por temas climáticos o por las subidas del Nilo.



ANTIGUA CHINA

(2000 AC)

Agrupación de transportistas marítimos para apoyarse y compartir pérdidas en caso de naufragio.



CIVILIZACIÓN MESOPOTAMIA

(1700 AC)

Organizaciones para ayudarse entre los miembros en caso de accidente de trabajo.



GRECIA CLÁSICA

(500 AC)

Agrupaciones de personas basadas en la creación de un fondo común nutrido por las aportaciones de todos para ayudar a los miembros que padecían adversidades.

1) PASADO: ¿CUÁL ES EL ORIGEN DEL MUTUALISMO?

Máxima relevancia durante la **Primera Revolución Industrial** con el mutualismo obrero, ya que acarreó:

Incremento de los accidentes de trabajo y de las enfermedades por los peligros de los nuevos procesos de producción, las extenuantes jornadas laborales y las pésimas condiciones de salubridad

Aparición de una nueva situación de vulnerabilidad: el paro masivo que provocaba el cierre de fábricas

La migración del campo a la ciudad dejó a la población **sin la protección de la tradicional estructura de solidaridad** existente entre vecinos del mismo pueblo y, sobre todo, miembros de la misma familia

La caridad privada, la beneficencia o el apoyo gremial, que eran los principales mecanismos de protección social existentes hasta la época, se revelaron claramente insuficientes

Por ello, determinados trabajadores y profesionales decidieron mancomunar fondos para hacer frente a riesgos relacionados con la enfermedad, la invalidez, el paro, el envejecimiento y la muerte

Denominador común

Ante una situación de debilidad o riesgo económico se busca una solución basándose en los **principios del mutualismo**



2) PRESENTE: ¿CÓMO SON LAS MUTUALIDADES ACTUALES?

Actualmente, una mutualidad es la figura jurídica utilizada para dar forma a esas agrupaciones de personas que se han ido dando a lo largo de la historia para atender necesidades comunes, y **que se caracteriza por lo siguiente...**

Características

- 1 Entidad jurídica privada
- 2 Sociedad de personas y no de capitales
- 3 De gobernanza democrática
- 4 Basada en el Principio de Solidaridad
- 5 De adhesión libre
- 6 Sin ánimo de lucro
- 7 Entidad independiente
- 8 Limitación del ámbito de actuación



2) PRESENTE: ¿CÓMO SON LAS MUTUALIDADES ACTUALES?

Producto de todos estos elementos característicos podemos decir que las **principales particularidades y el valor fundamental de las mutualidades** se resume en los dos siguientes **aspectos**:



2

Sin ánimo de lucro

1

Mutualista

La importancia y proximidad del mutualista

La fortaleza de no tener ánimo de lucro

2) PRESENTE: ¿CÓMO SON LAS MUTUALIDADES ACTUALES?

LA IMPORTANCIA Y PROXIMIDAD DEL MUTUALISTA



Mutualista = cliente y propietario (todos con los mismos derechos)

Relación Mutualista y Mutualidad no basada en una transacción

- Equilibrio interno entre maximización de beneficios y prestación de servicios óptimos de gran valor
- Inexistencia de conflictos de intereses

- Sentimiento de pertenencia e implicación del mutualista
- Participación en la identificación precoz de incidencias y en la implantación de mejoras de servicios
- Embajadores de la mutualidad

2) PRESENTE: ¿CÓMO SON LAS MUTUALIDADES ACTUALES?

LA FORTALEZA DE NO TENER ÁNIMO DE LUCRO

2



Sin ánimo de lucro

Ausencia de presión por el resultado (beneficio)

Retención del beneficio (no se distribuyen dividendos)

- Permite centrarse en las necesidades de los mutualistas, estrategias a largo, productos con buena relación calidad-precio... El mutualista “en el centro”
- Mayor dedicación a las comunidades locales, a la RSC y a la sostenibilidad
- Facilita el impulso del negocio y/o su solvencia financiera
- Inmunidad a las ofertas de adquisición

2) PRESENTE: ¿CÓMO SON LAS MUTUALIDADES ACTUALES?



LA FORTALEZA DE NO TENER ÁNIMO DE LUCRO

En contraposición a las entidades con ánimo de lucro

¿Qué deben hacer?

Tienen que buscar rentabilidad (ROE)...

$$ROE = \text{MARGEN} \times \text{ROTACIÓN} / \text{CAPITAL}$$

- ✓ **Aumentando el margen:**
+comisiones (+precio -ventas)
- ✓ **Aumentando la rotación:** +ventas de productos rentables (abandono de productos menos rentables y ventas no útiles para el cliente)
- ✓ **Reduciendo el riesgo:** trasladándolo al tomador (p.e. venta de unit linked)

MUTUALIDADES

Futuro

3



3) FUTURO: ¿CÓMO DEBE SER LA MUTUALIDAD DEL S.XXI?

Comenzaremos analizando el contexto actual viendo **de dónde venimos y hacia dónde vamos en los diversos planos y entornos** que afectan al sector asegurador y, con ello, ubicaremos la evolución y el futuro de la mutualidades.



3) FUTURO: ¿CÓMO DEBE SER LA MUTUALIDAD DEL S.XXI?

1) Crisis económica mundial e incerteza global producto de la pandemia (caídas del PIB superiores al 10%)

2) La crisis agudiza la desaceleración general que ya se observaba antes de la pandemia (la previsión de crecimiento del PIB español era del 1,6% en 2020, del 2% en 2019 y del 2,4% en 2018)



3) FUTURO: ¿CÓMO DEBE SER LA MUTUALIDAD DEL S.XXI?



1) Aumento del riesgo de endurecimiento de la regulación. La crisis y la sensibilidad por la sostenibilidad y la seguridad del sector financiero incrementan ese riesgo.

2) Ese riesgo es la principal preocupación de los empresarios (48%), por delante del riesgo demanda (46%), del riesgo fiscal (35%), del riesgo operacional (27%) y del riesgo a ciberataques (24%).



3) FUTURO: ¿CÓMO DEBE SER LA MUTUALIDAD DEL S.XXI?

1) Escenario de tipos de interés muy bajos de forma prolongada,

debido a las ayudas para paliar la crisis, al aumento de la capacidad de financiación de los bancos y de sus posibilidades de endeudamiento para apoyar a empresas y particulares y a la política del BCE de mantener tipos de interés bajos para ofrecer un contexto con unas buenas condiciones para esa financiación.

2) Baja rentabilidad de las inversiones en las carteras aseguradoras

como consecuencia de la situación de los mercados financieros.



3) FUTURO: ¿CÓMO DEBE SER LA MUTUALIDAD DEL S.XXI?



1) Aceleración del envejecimiento de la población. Algunos datos:

- Crecimiento de la esperanza de vida en 2 años en el período 2009-2019.
- Máximos históricos en la tasa de dependencia que supera el 54% (aumento de 7 puntos en el período 2009-2019).
- Aumento de la población no activa y del importe total de las prestaciones.

2) Dificultad financiera del sistema de pensiones producto de la evolución demográfica.



3) FUTURO: ¿CÓMO DEBE SER LA MUTUALIDAD DEL S.XXI?



1) Disrupción tecnológica permanente sin precedentes y con efectos transversales que nos llevan a una transformación global con efectos como los que en su día supuso la máquina de vapor o la electricidad. Los principios de este cambio son la...

- Digitalización de todo lo digitalizable.
- Automatización de todo lo automatizable.
- Conexión de todo lo conectable.
- Análisis de todo lo analizable.

El resultado: la sociedad de la información, una sociedad digital, hiperconectada e inteligente.



3) FUTURO: ¿CÓMO DEBE SER LA MUTUALIDAD DEL S.XXI?



1) El contexto tecnológico ha dado lugar a la aparición de **startups** que han derivado en nuevos competidores como las **Insurtech**.

2) Primeros pasos en el sector asegurador de **gigantes tecnológicos globales** como Alphabet (matriz de Google), Apple, Facebook o Amazon.

3) Incursión en el sector asegurador de **empresas de otros sectores no tecnológicos** para entrar directamente en el negocio (p.e. Tesla, Mercedes Benz, Volvo o Ford).



3) FUTURO: ¿CÓMO DEBE SER LA MUTUALIDAD DEL S.XXI?



1) **Posible proceso de concentración de aseguradoras** derivado del aumento de la regulación (menos entidades más grandes que conlleva menos competencia y más desigualdad de capacidades entre aseguradoras)

2) Se está produciendo un proceso de **evolución tecnológica** para adaptarse al entorno aunque con diferente ritmo.

3) Paso definitivo en **poner al cliente en el centro del negocio**, de lo que deriva un mayor interés en conocerle mejor y en establecer relaciones de continuidad.



3) FUTURO: ¿CÓMO DEBE SER LA MUTUALIDAD DEL S.XXI?

1) Las mutualidades han capeado mejor a nivel global la crisis que las aseguradoras:

- Aumento de primas en un 30% en el período 2007 a 2017 (un 17% en el total del sector).
- Aumento de la participación en el mercado pasando del 24% en 2007 a un 27% en 2017.

2) La crisis ha puesto de manifiesto que en momentos de incertidumbre e inestabilidad financiera, de desconfianza del consumidor y de reducción del gasto, **ha resurgido el sector mutual por su mayor fiabilidad, seguridad y servicio.**



3) FUTURO: ¿CÓMO DEBE SER LA MUTUALIDAD DEL S.XXI?

Como resultado de este análisis de contexto, a continuación, se recoge una **síntesis de la realidad actual de las mutualidades** a partir del siguiente **DAFO**...



DEBILIDADES

- Necesidad de profesionalidad de los órganos de gobierno
- Recursos limitados y burocratizados
- Entidades locales con poca notoriedad global
- Reducida dimensión
- Cartera de productos y servicios limitada
- Atracción de talento
- Baja digitalización

AMENAZAS

- Crisis e incertidumbre global
- Grandes corporaciones
- Nuevos competidores externos
- Exceso de regulación y exigencias normativas
- Pérdida de la alternativa al RETA

FORTALEZAS

- Largo plazo, sostenibilidad y orientación al cliente (mutualista)
- Vínculo con el mutualista
- Especialización y calidad
- Flexibilidad y resiliencia
- Crecimiento sólido y sostenible

OPORTUNIDADES

- Actualidad del mutualismo
- Revolución digital
- El poder de la comunidad como poder de innovación
- Mayor preocupación de la sociedad por la previsión social complementaria
- Mercados “abandonados”
- Imagen de seguridad ante crisis
- Conciencia social de la población

3) FUTURO: ¿CÓMO DEBE SER LA MUTUALIDAD DEL S.XXI?

A nivel conceptual

A nivel del mutualista

A nivel de tecnología

A nivel financiero

A nivel De equipo

Por tanto, en un entorno como el actual y futuro caracterizado, en general, por la incertidumbre y el cambio profundo en muchos ámbitos, las mutualidades seguro que sabrán ubicarse y buscar su espacio ya que, como hemos visto, son un modelo de organización muy antiguo caracterizado, entre otros aspectos, por su alta capacidad de adaptación y resiliencia a cualquier nuevo contexto.

Pero, ¿cómo debe ser esa adaptación? ¿Qué aspectos son clave en ese proceso?

A modo de conclusión, los siguientes 5 ámbitos contemplan los 11 puntos **que de debería reunir el proceso de transformación o adaptación de una mutualidad en la actualidad.**





A nivel conceptual

1) Preservar sus valores y características esenciales ya que son, a la vez, ventajas competitivas; en resumen:

- El no ánimo de lucro.
- La priorización de las necesidades reales de las personas que integran el colectivo.
- El mantenimiento de una visión estratégica a largo plazo.
- La definición de acciones para garantizar la sostenibilidad del modelo.

2) Preservar el componente social y solidario del seguro. El abandono por parte de las aseguradoras de coberturas y riesgos no tan rentables a la vista de la presión por la rentabilidad y el resultado, debe llevar a las mutualidades a seguir ofreciendo y potenciando de forma sostenible esas coberturas necesarias para las personas. Todo ello es posible gracias a su capacidad de especialización, flexibilidad y orientación a lo social.

Las mutualidades deben aprovechar esta situación para ofrecer un concepto de seguro con valores éticos...

- Por coherencia con su filosofía y razón de ser.
- Por coherencia con los principios del propio mutualista.

3) Hacer llegar el mutualismo a más personas preservando el poder de la comunidad. Facilitar la accesibilidad de los consumidores a los beneficios del mutualismo con mutualidades más abiertas y/o deslocalizadas y digitalizadas, pero preservando el espíritu de comunidad como elemento de vínculo y de sentimiento de pertenencia.

3) FUTURO: ¿CÓMO

A nivel conceptual

2

A nivel del mutualista



A nivel del mutualista

1) Seguridad, confianza, transparencia y proximidad.

La nueva mutualidad debe desarrollar iniciativas dirigidas a reafirmar y fortalecer su imagen como valor seguro, ya que es una de sus ventajas competitivas.

2) Calidad y personalización. Aprovechar al máximo todas las ventajas que derivan de la dimensión y de no tener la presión del resultado para ofrecer productos y servicios de calidad, especializados y personalizados a las necesidades del mutualista en todo lo posible.

3) El mutualista en el centro. Preservar y potenciar la idea de que el valor no está en el producto o servicio que se ofrece sino en generar valor mutuo a partir de la relación con el mutualista. Esa relación debe ir más allá de la satisfacción del consumidor ya que conlleva la necesidad de que éste se identifique con los valores de la mutualidad.

4) Amplia cartera de soluciones que responda a necesidades reales. Disponer de una oferta lo más amplia posible a tenor de su limitada capacidad de financiación, para potenciar la vinculación del mutualista. Opciones para ello:

- Desarrollo de productos propios.
- Ofrecimiento de productos de terceros (alianzas win-win).
- Creación de empresas propias de la mutualidad para desarrollar productos complementarios (reversión del beneficio en el colectivo).
- Colaboración con otras mutualidades que ofrezcan productos y servicios complementarios.

3) FUTURO: ¿CÓMO DEBE SER

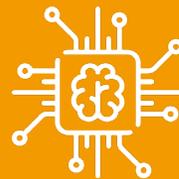
A nivel conceptual

A nivel del mutualista

3

A nivel de tecnología

A fi



A nivel de tecnología

1) Transformación digital adaptada a su realidad y posibilidades.

“No hay vuelta de hoja”, la transformación digital es una necesidad que deben acometer todos los operadores que intervienen en el mercado y, especialmente, los que operan en el sector asegurador, a la cola de este proceso.

No obstante, en este ámbito es difícil que las mutualidades puedan competir, entre otros motivos por su limitación para disponer de financiación, con los nuevos competidores externos más avanzados tecnológicamente, así como tampoco con las entidades aseguradoras, por una simple cuestión de capacidad.

Es por ello que las mutualidades deben enfocar este proceso de transformación de tal forma que derive en una propuesta de valor más allá de la tecnología en sí misma.



A nivel financiero

1) Optimización de costes y capital.

Las dificultades a las que se enfrentan las mutualidades para acceder a la financiación, obligan a que todos los proyectos de cambio sean costeados con su propio capital. Por ello, las formas para aumentar los recursos que permitan acometerlos son las siguientes:

- **Optimizar y racionalizar costes**, por ejemplo, mediante la innovación en temas de reaseguro, simplificando procesos a través de las nuevas tecnologías o apostando por una estructura organizativa simple y contenida.
- **Hacer más eficiente el capital disponible** ofertando productos que optimicen el consumo de capital, sin caer en el error de excederse en el traspaso de riesgo en el mutualista.

¿DEBE SER LA MUTUALIDAD DEL S.XXI?

Por tanto, en un entorno como el actual y futuro caracterizado, en general, por la incertidumbre y el cambio profundo en muchos ámbitos, las mutualidades seguro que sabrán ubicarse y buscar su espacio ya que, como hemos visto, son un modelo de organización muy antiguo caracterizado, entre otros aspectos, por su alta capacidad de adaptación y resiliencia a cualquier nuevo contexto.

Pero, **¿cómo debe ser esa adaptación? ¿Qué aspectos son clave en ese proceso?**

A modo de conclusión, los siguientes 5 ámbitos contemplan los 11 puntos **que de debería reunir el proceso de transformación o adaptación de una mutualidad en la actualidad.**

A nivel de tecnología



A nivel financiero

A nivel De equipo





A nivel de equipo

1) Retener y atraer talento.

Las mutualidades necesitan definir un proyecto atractivo que pueda atraer talento nuevo y retener el que ya tienen. Para ello pueden definir ofertas de trabajo diferenciales a las de sus competidores optando a puestos que potencien la participación y el desarrollo profesional, ya que por la reducida dimensión de la plantilla una persona suele abordar muchas funciones y participar en diversidad de proyectos.

Además, la selección de nuevas incorporaciones no solo debe basarse en su talento, también debe tener en cuenta que el candidato esté alineado con los valores de la mutualidad para poder tirar adelante el proyecto mutualista con convicción.

2) Profesionalización de los órganos de gobierno.

Para conseguirlo las mutualidades disponen de diversas alternativas:

- Formar y capacitar a los miembros.
- Contar con la participación de asesores externos que aporten el *expertise* necesario.
- Incorporar directamente en los órganos de gobierno a profesionales del sector asegurador (adaptando para ello, si fuera preciso, los estatutos de la mutualidad).

¿POR LA MUTUALIDAD DEL S.XXI?

Por tanto, en un entorno como el actual y futuro caracterizado, en general, por la incertidumbre y el cambio profundo en muchos ámbitos, las mutualidades seguro que sabrán ubicarse y buscar su espacio ya que, como hemos visto, son un modelo de organización muy antiguo caracterizado, entre otros aspectos, por su alta capacidad de adaptación y resiliencia a cualquier nuevo contexto.

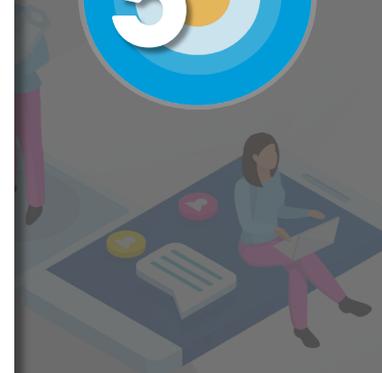
Pero, **¿cómo debe ser esa adaptación? ¿Qué aspectos son clave en ese proceso?**

A modo de conclusión, los siguientes 5 ámbitos contemplan los 11 puntos **que de debería reunir el proceso de transformación o adaptación de una mutualidad en la actualidad.**

A nivel financiero



A nivel de equipo



MUTUALIDADES

de Previsión Social en el
siglo XXI: retos y
oportunidades





COL·LEGI
D'ACTUARIS
DE CATALUNYA

COL·LEGI D'ACTUARIS DE CATALUNYA

www.actuaris.org
actuaris@actuaris.org