

McKinsey
& Company

Capturando el siguiente ciclo de crecimiento

06 de Junio, 2023

S INSURANCE
DAY 2023

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission
of McKinsey & Company is strictly prohibited



Situación de la industria en Latam



Situación de la industria en Latam



Una industria de US\$175bn y en crecimiento

La región supera al resto del mundo en términos de crecimiento, y el Perú no es la excepción

Sin embargo, desafíos estructurales impiden una mayor penetración de la industria



+US\$10bn en utilidad con márgenes saludables

Región con mayores retornos para inversionistas

Los resultados financieros son un motor importante de la rentabilidad

Utilidad operativa con un rendimiento aún rezagado



Mercado dinámico con fuertes jugadores locales

Jugadores locales son líderes, especialmente en rubro de Vida

La innovación está ocurriendo mediante nuevos productos, digitalización y nuevos ecosistemas



Misma distribución, pero con nuevas dinámicas

Corredores y agentes son los canales predominantes

La distribución digital aún muy incipiente

Consumidores exigen mayor personalización a través de procesos de compra híbridos

Situación de la industria en Latam



Una industria de US\$175bn y en crecimiento

La región supera al resto del mundo en términos de crecimiento, y Perú no es la excepción

Sin embargo, desafíos estructurales impiden una mayor penetración de la industria



+US\$10bn en utilidad con márgenes saludables

Región con mayores retornos para inversionistas

Los resultados financieros son un motor importante de la rentabilidad

Utilidad operativa con un rendimiento aún rezagado



Mercado dinámico con fuertes Jugadores locales

Jugadores locales son líderes, especialmente en rubro de Vida

La innovación está ocurriendo mediante nuevos productos, digitalización y nuevos ecosistemas



Misma distribución, pero con nuevas dinámicas

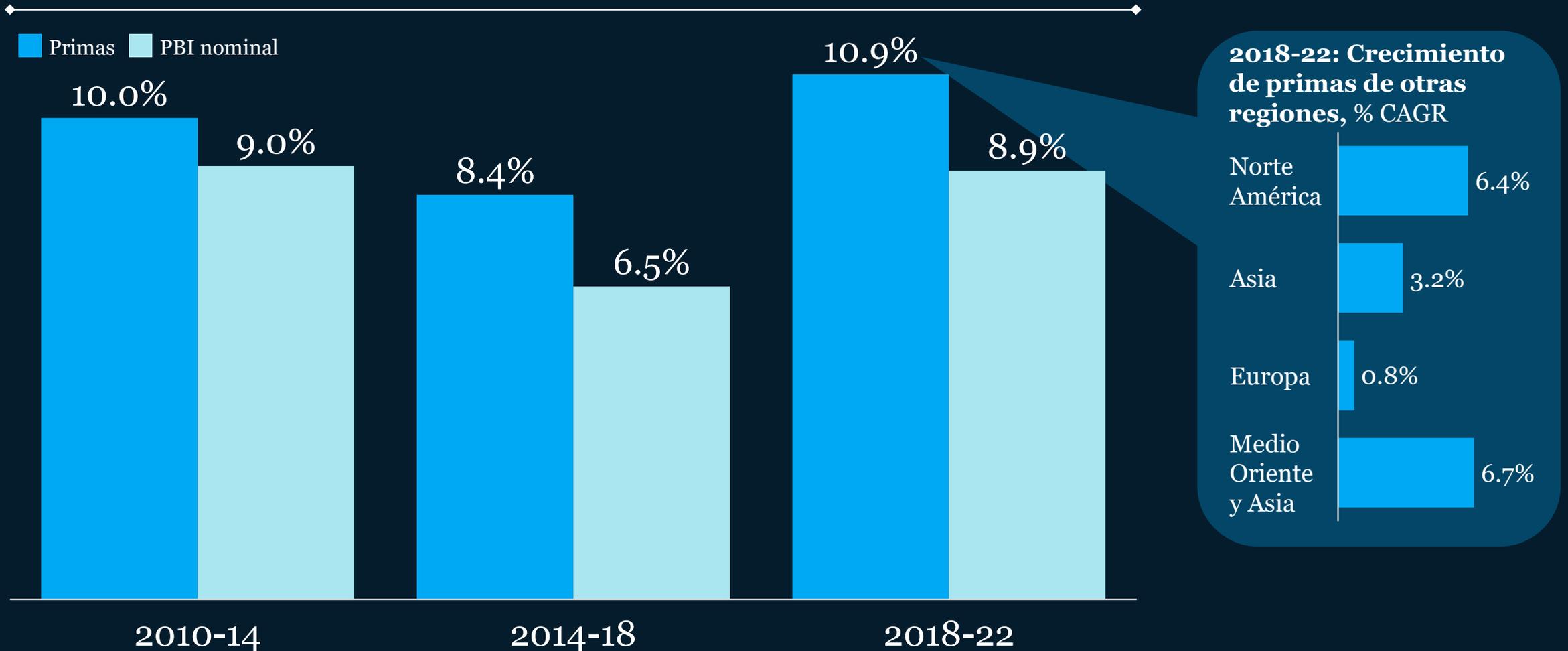
Corredores y agentes son los canales predominantes

La distribución digital aún muy incipiente

Consumidores exigen mayor personalización a través de procesos de compra híbridos

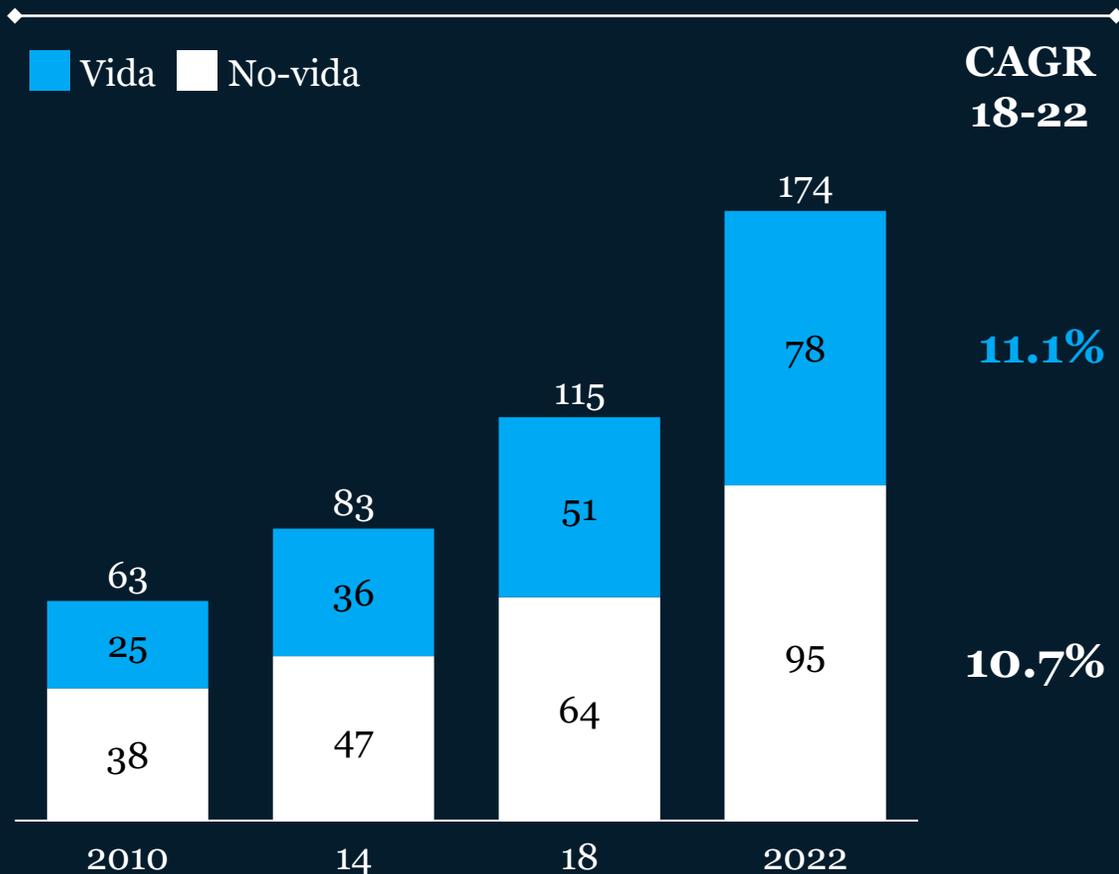
Latam es la región de mayor crecimiento, con tasas superiores a su PBI nominal entre 2010 y 2022

Latam: Primas vs PBI nominal, % CAGR

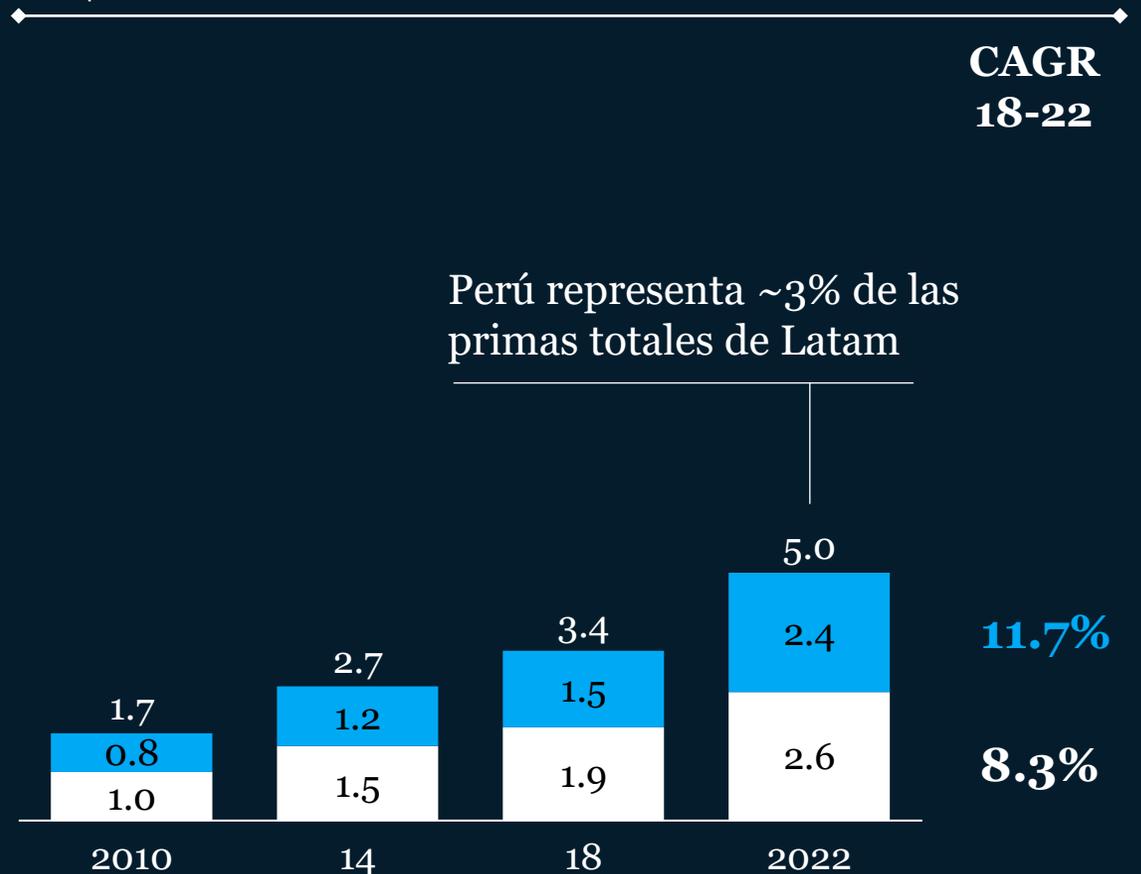


El resultado es una industria de ~US\$175bn en primas con una sólida historia de crecimiento; Perú no es la excepción

Latam: Primas
US\$bn

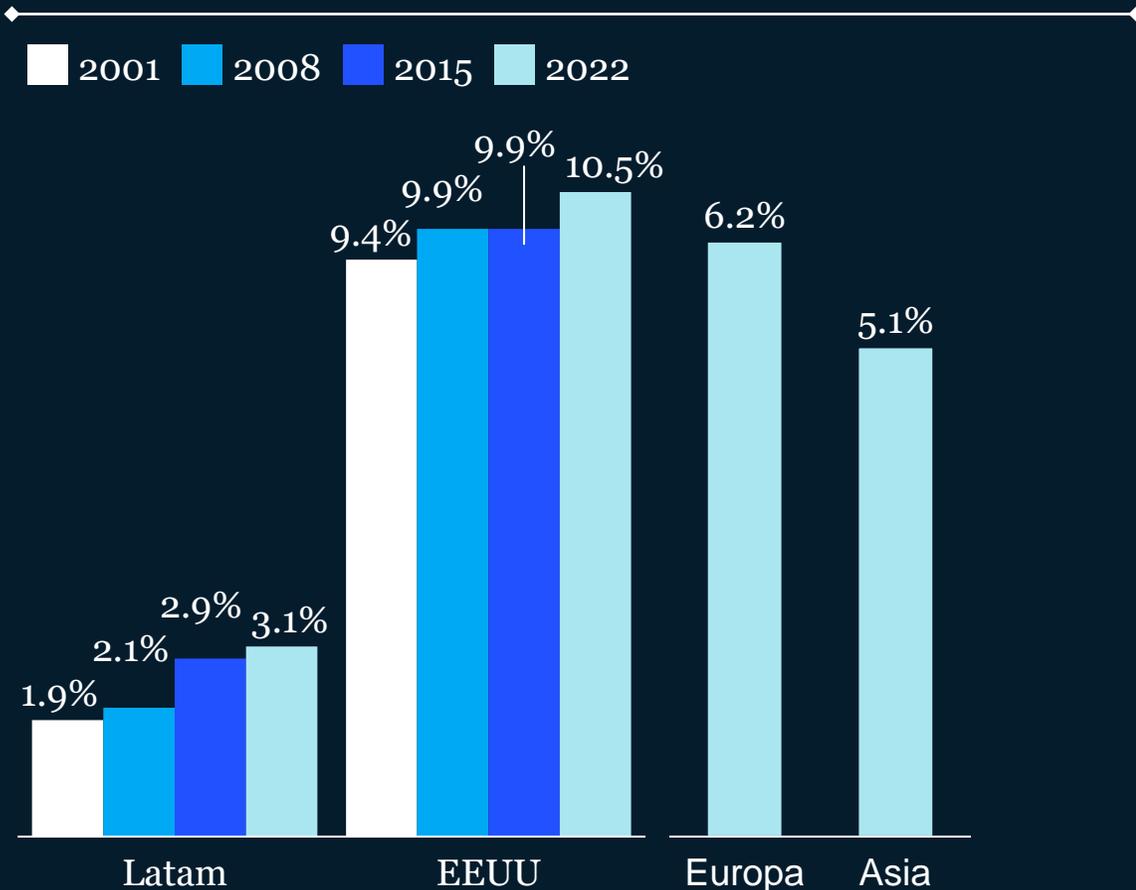


Perú: Primas
US\$bn



A pesar del crecimiento reciente, Latam y el Perú tienen una gran brecha de penetración comparada con mercados maduros

Penetración de seguros en Latam y en mercados maduros¹, %

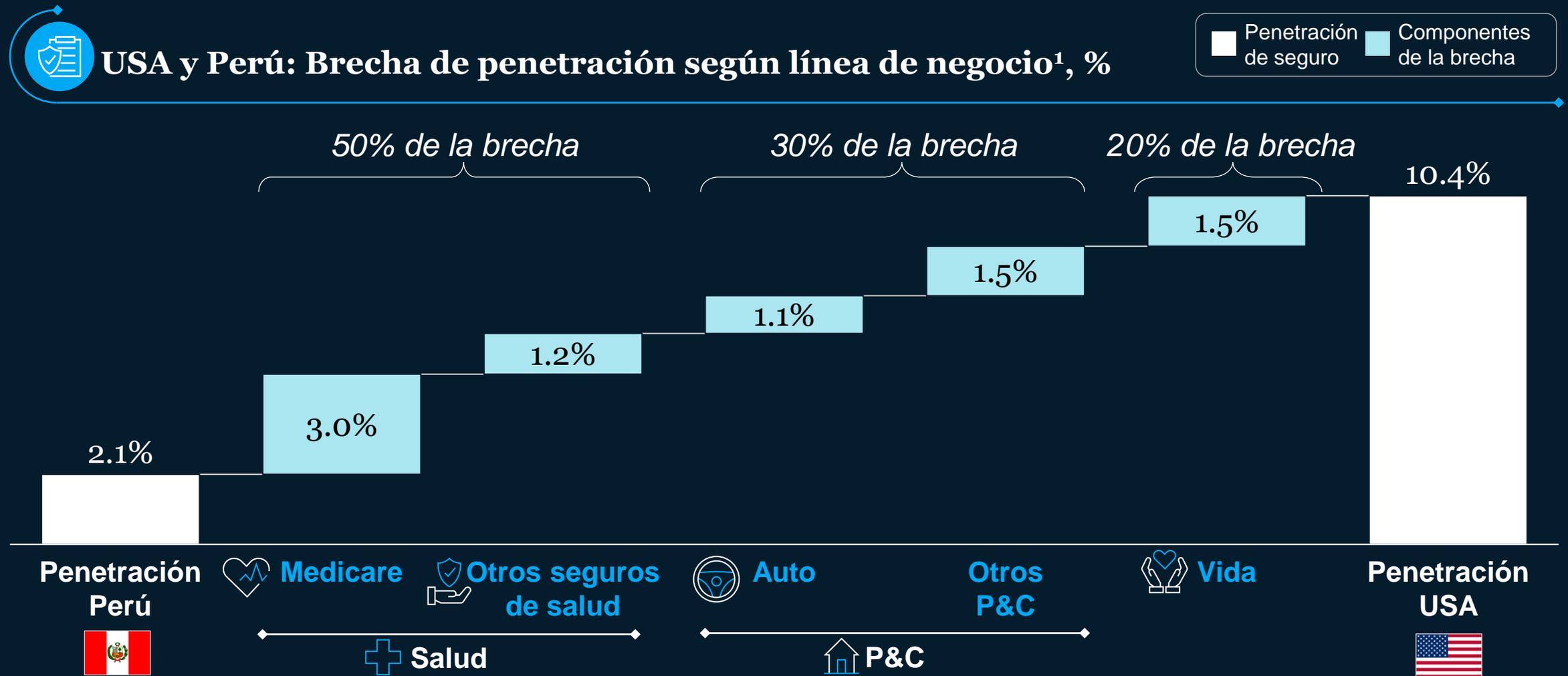


2021: Factores estructurales detrás de la brecha de penetración de seguros

		Latam	
PBI per cápita, US\$k	70.2	8.5	6.6
Bancarización, %	95%	64%	58%
Trabajadores informales, %	6%	63%	69%
Automóviles por habitante, #	0.86	0.12	0.08
Gasto "de bolsillo" en salud, % del gasto total en salud	11%	32%	28%

1. La penetración se calcula como Primas/PBI nominal
Fuente: Entidades reguladoras; EIU; análisis del equipo

~50% de la brecha entre USA y el Perú se explica por productos relacionado al rubro de salud



1. La penetración se calcula como Primas/PBI
 Fuente: Entidades reguladoras; EIU; análisis del equipo

Situación de la industria en Latam



Una industria de US\$175bn y en crecimiento

La región supera al resto del mundo en términos de crecimiento, y Perú no es la excepción

Sin embargo, desafíos estructurales impiden una mayor penetración de la industria



+US\$10bn en utilidad con márgenes saludables

Latam is the region with the highest returns for investors

Financial results are important driver of profitability

Operating profits are lagging in performance



Mercado dinámico con fuertes jugadores locales

Jugadores locales son líderes, especialmente en rubro de Vida

La innovación está ocurriendo mediante nuevos productos, digitalización y nuevos ecosistemas



Misma distribución, pero con nuevas dinámicas

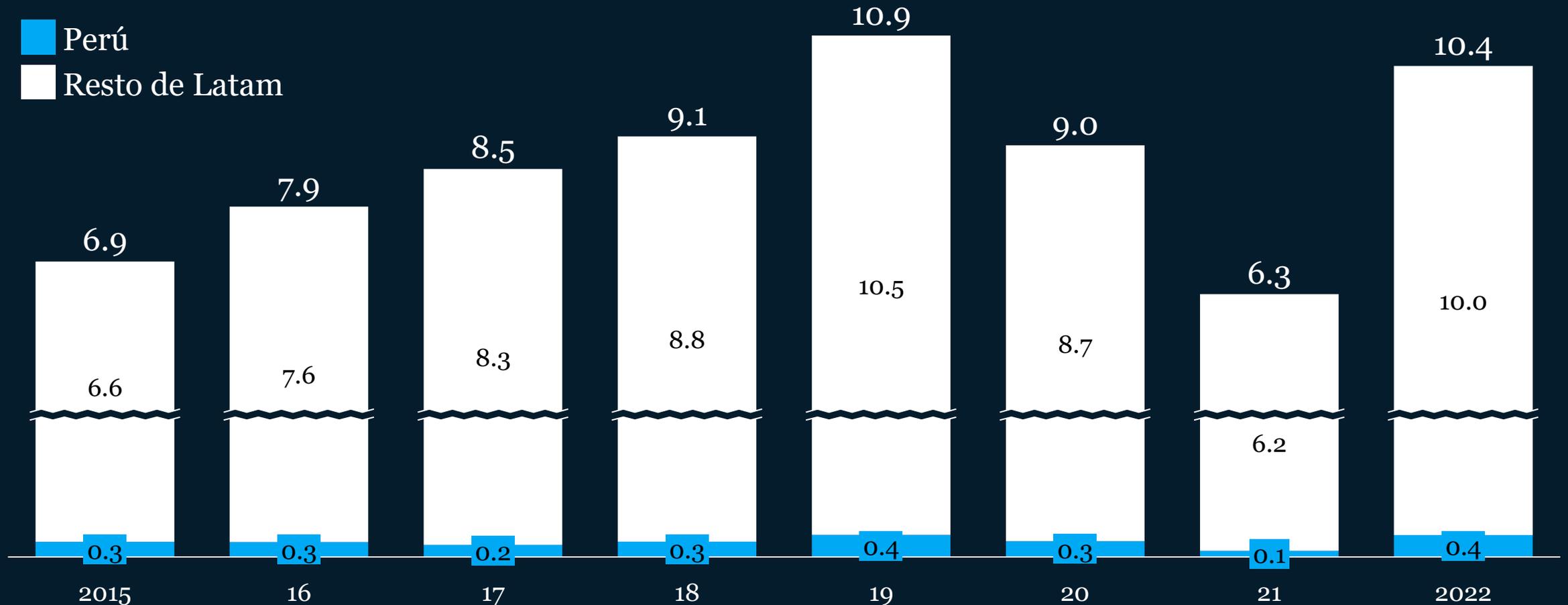
Corredores y agentes son los canales predominantes

La distribución digital aún muy incipiente

Consumidores exigen mayor personalización a través de procesos de compra híbridos

En términos de utilidad, la industria aseguradora de Latam generó +US\$10bn en el 2022, recuperándose del golpe de la pandemia

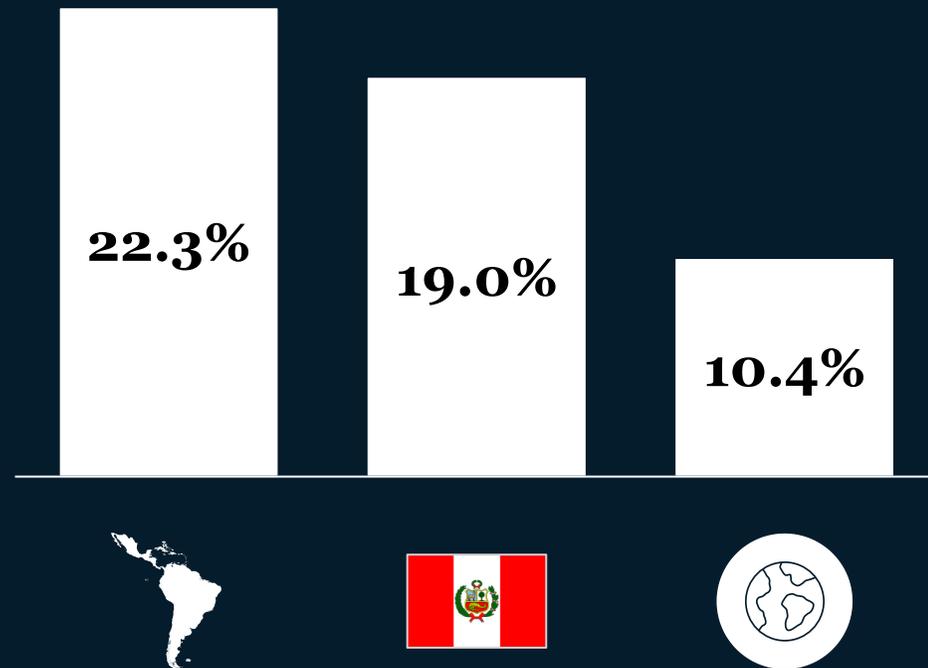
Utilidades después de impuestos, US\$bn



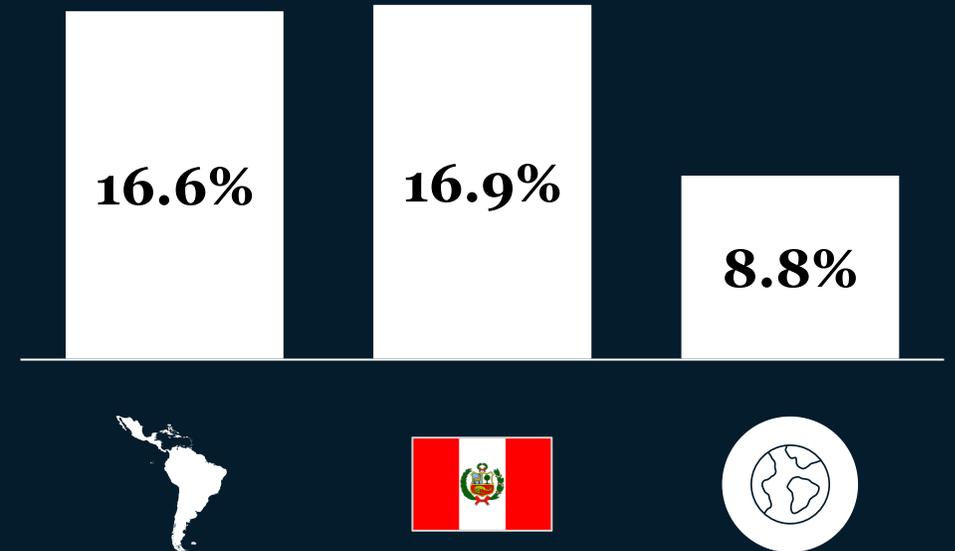
Latam tiene una de las rentabilidades más altas para las aseguradoras respecto al mundo, considerando moneda local

ROE¹, %

2019



2022



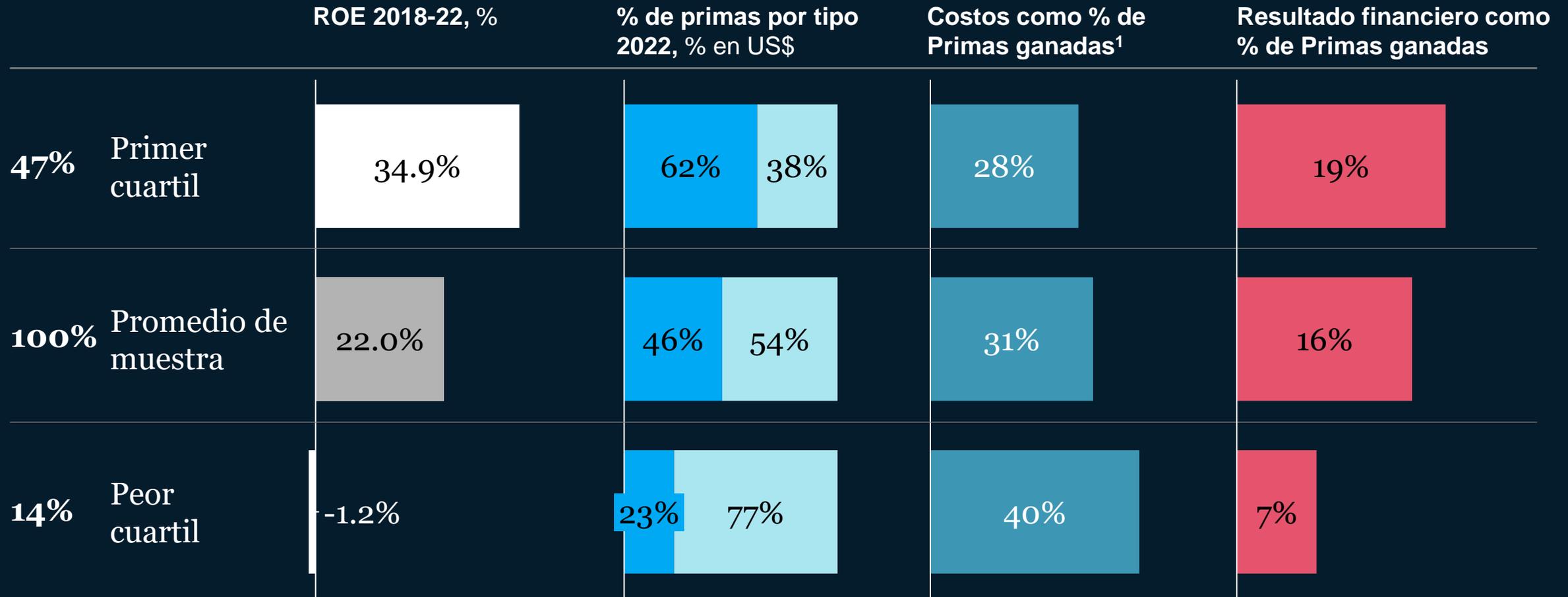
1. Para el cálculo del ROE, se utilizo el patrimonio promedio entre el año en curso y el anterior

Diferente rendimiento de jugadores principalmente por mix de productos, lo que impacta en costos y resultados financieros

Empresas utilizadas, n = 95 (principales aseguradoras)

Análisis de rentabilidad en América Latina según cuartil, %

XX % de la muestra (en primas) ■ Vida ■ No-vida



1. Costos incluyen gastos de adquisición y administrativos

Nota: Las 95 primeras empresas representan el 70% de las primas totales de Latam en 2022. La muestra excluye a las aseguradoras de Argentina

Fuente: Entidades reguladoras; informe de la industria; EIU; análisis del equipo

Situación de la industria en Latam



Una industria de US\$175bn y en crecimiento

La región supera al resto del mundo en términos de crecimiento, y Perú no es la excepción

Sin embargo, desafíos estructurales impiden una mayor penetración de la industria



+US\$10bn en utilidad con márgenes saludables

Región con mayores retornos para inversionistas

Los resultados financieros son un motor importante de la rentabilidad

Utilidad operativa con un rendimiento aún rezagado



Mercado dinámico con fuertes jugadores locales

Jugadores locales son líderes, especialmente en rubro de Vida

La innovación está ocurriendo mediante nuevos productos, digitalización y nuevos ecosistemas



Misma distribución, pero con nuevas dinámicas

Corredores y agentes son los canales predominantes

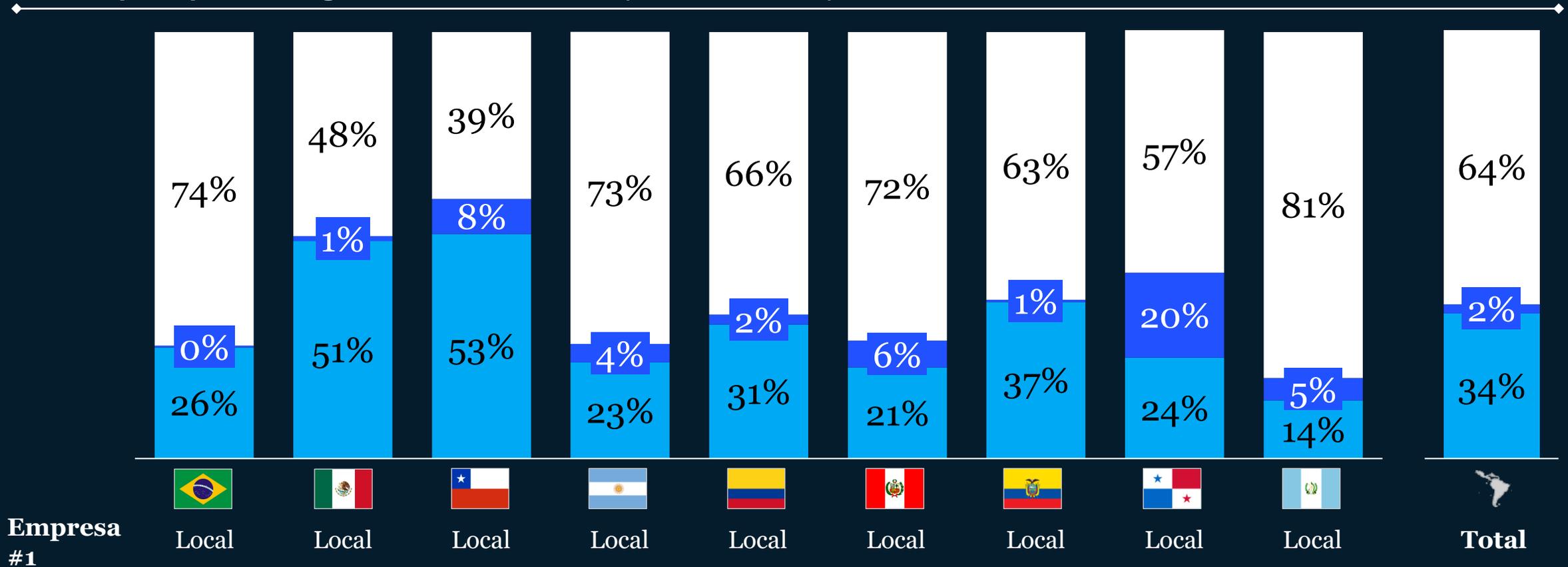
La distribución digital aún muy incipiente

Consumidores exigen mayor personalización a través de procesos de compra híbridos

La industria en Latam está dominada por jugadores locales que representan ~65% del mercado total

Primas por tipo de aseguradora¹, 2022, % del primas de cada país

Local Regional Global

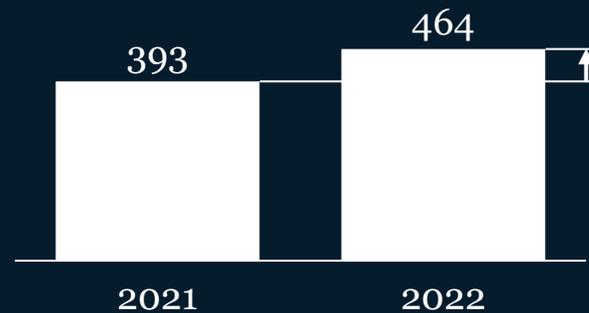


1. Local: jugador de Latam presente en un país o en su propio país; Regional: jugador de Latam presente en más de un país de la región; Global: jugador internacional que opera en la región
Fuente: Entidades reguladoras; análisis del equipo

Latam ha sido un escenario importante para la innovación: han surgido +460 insurtechs en los últimos años

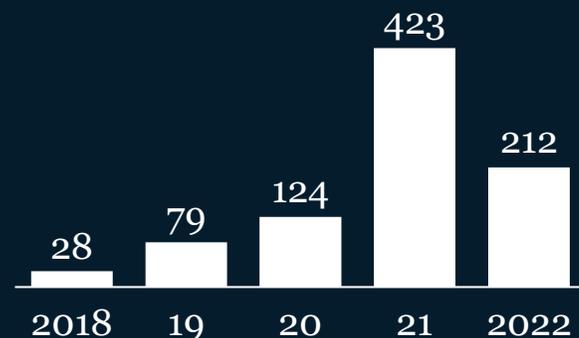
Las insurtechs están creciendo en la región...

de Insurtechs en Latam



18% de aumento en un año

Financiamiento de insurtechs en Latam, US\$ millones

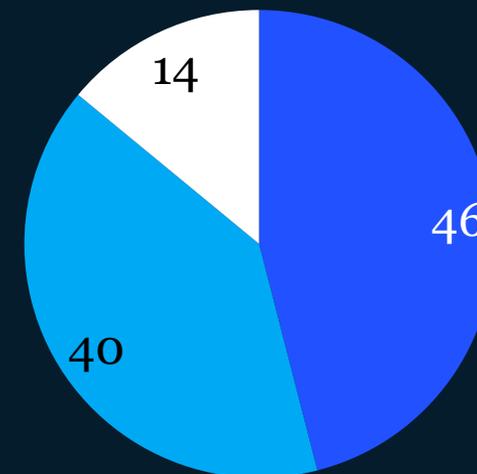


En 2022, **+90%** de la inversión procede de **Chile (61%), Brasil (27%) y México (6%)**

... y el 86% trabaja con jugadores tradicionales de la industria

Insurtechs: Relación con las aseguradoras tradicionales, %

- Nuevo modelo de negocio (potencial competencia)
- Distribución (complemento)
- Mejora de la cadena de valor (complemento)



Insurtechs a lo largo de la cadena de valor, %



Situación de la industria en Latam



Una industria de US\$175bn y en crecimiento

La región supera al resto del mundo en términos de crecimiento, y Perú no es la excepción

Sin embargo, desafíos estructurales impiden una mayor penetración de la industria



+US\$10bn en utilidad con márgenes saludables

Región con mayores retornos para inversionistas

Los resultados financieros son un motor importante de la rentabilidad

Utilidad operativa con un rendimiento aún rezagado



Mercado dinámico con fuertes jugadores locales

Jugadores locales son líderes, especialmente en rubro Vida

La innovación está ocurriendo mediante nuevos productos, digitalización y nuevos ecosistemas



Misma distribución, pero con nuevas dinámicas

Corredores y agentes son los canales predominantes

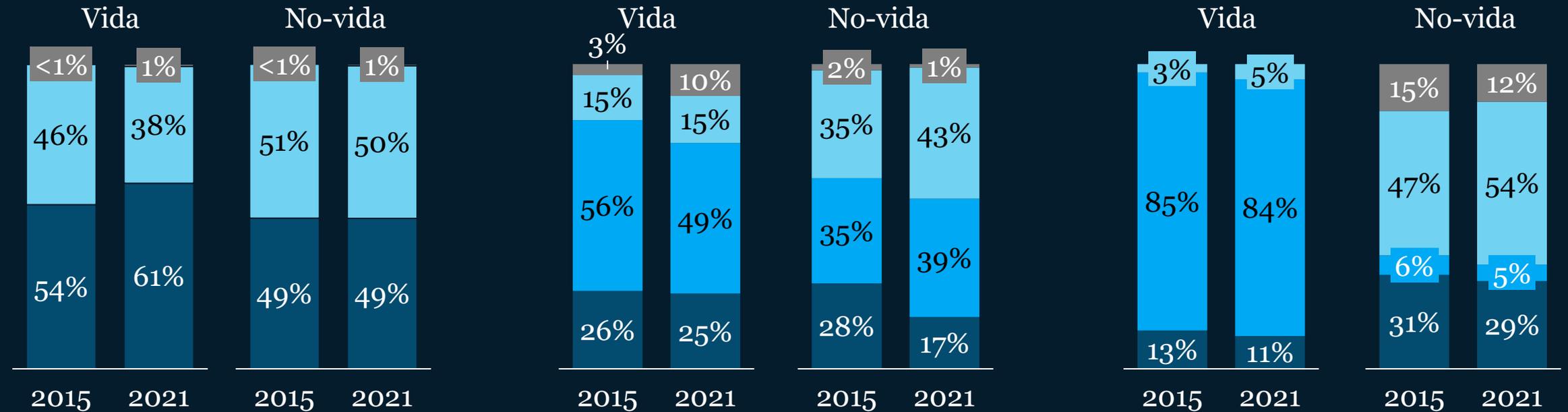
La distribución digital aún muy incipiente

Consumidores exigen mayor personalización a través de procesos de compra híbridos

La distribución en Latam es multicanal, con diferencias por línea de negocio, pero sin grandes cambios en los últimos años

Primas por tipo de seguro y canal de distribución, % de primas totales

■ Venta directa¹
■ Corredores
 ■ Agentes²
■ Bancaseguros



1. Incluye canales digitales, centros de llamadas, sucursales, entre otros

2. Agentes dependientes e independientes

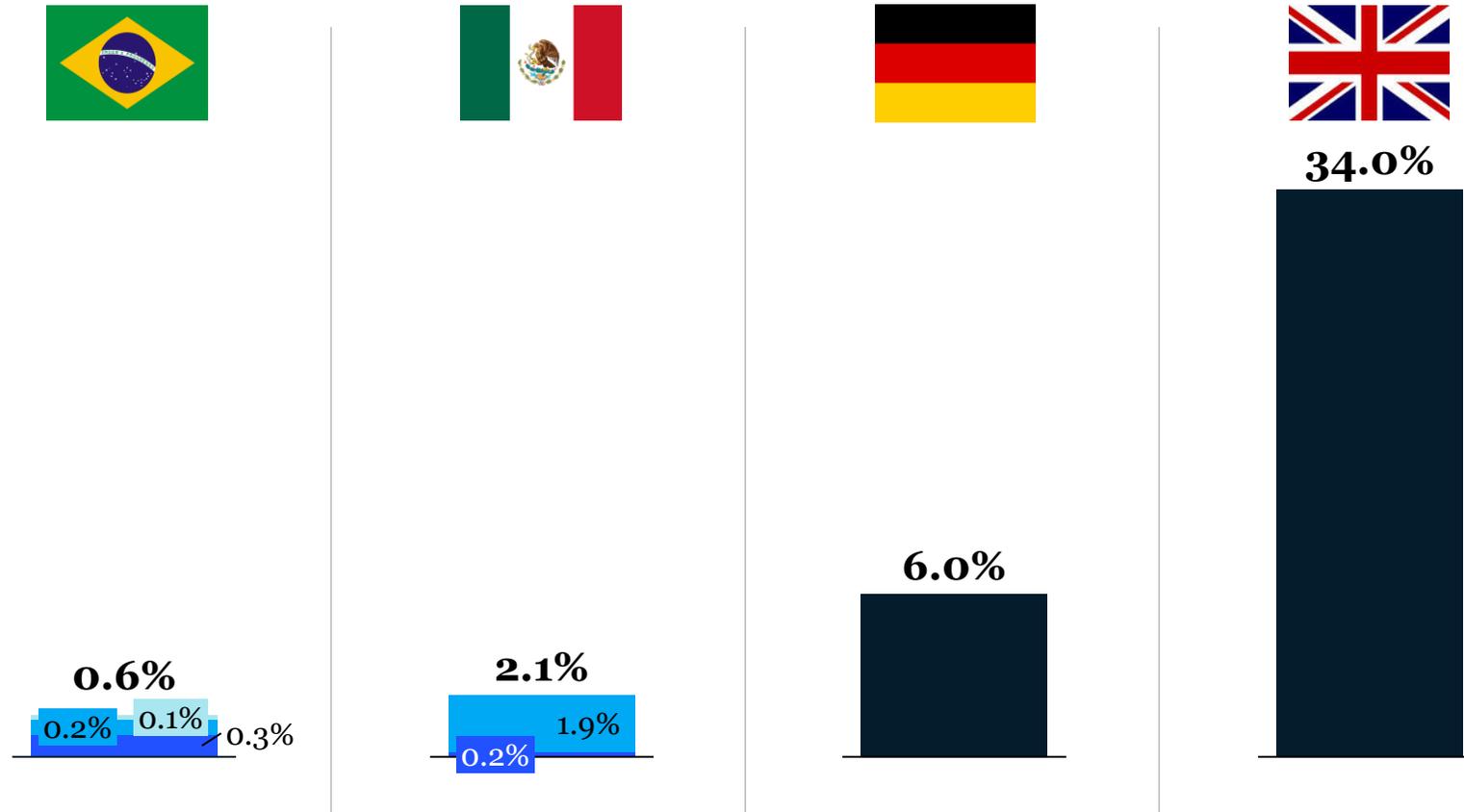
Fuente: Entidades reguladoras; análisis del equipo

Canal digital: Ventas siguen siendo bajas, los jugadores aún tienen que descifrar mejor el canal



Otros P&C Auto Vida

2021: % de ventas digitales sobre primas totales¹



El seguro de autos es clave para el canal digital

En Latam, en el canal digital, la **seguridad, confianza y rapidez** son los aspectos más valorados

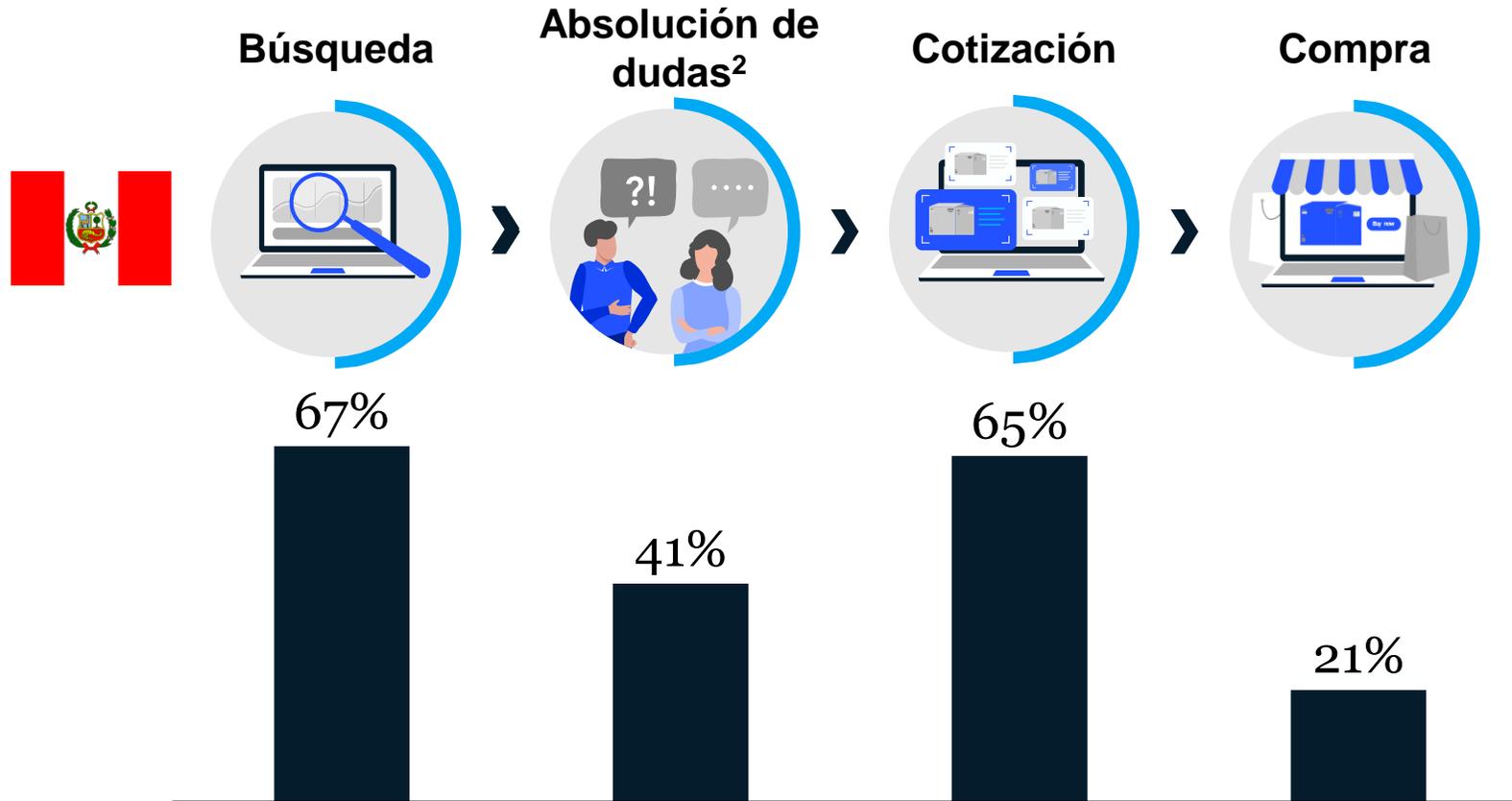
La **falta de educación** sobre seguros se ha convertido en una barrera para la venta digital en la región

1. Se utilizó el canal directo como proxy de las ventas digitales para los países europeos

Fuente: Entidades reguladoras; sentimiento de los consumidores de LIMRA; análisis del equipo

Sin embargo, el canal digital es clave en el proceso de compra: el 67% interactúa con este

Uso de canales digitales según etapa de proceso de compra, %¹



1. % de encuestados que indica utilizar canales digitales (sitios web y aplicaciones móviles)

2. Sobre la póliza

Fuente: sentimiento del consumidor LIMRA, seguros de vida, 2022; 4,000 encuestados de Chile, Colombia, México y Perú



21% de las pólizas se compran a través de canales digitales

Los consumidores prefieren los procesos de compra híbridos, en los que las interacciones en persona siguen siendo relevantes

**Dado este contexto,
¿cómo capturamos
la oportunidad
de crecimiento?**



La situación de la industria pone sobre la mesa algunas preguntas estratégicas para el sector



¿Cómo desbloquear el potencial y sostener el ritmo crecimiento de la industria en la región?



¿Cómo potenciar los canales de distribución para responder a las nuevas demandas del consumidor?



¿Cómo alcanzar nuevos y mejores niveles de eficacia operativa?



¿Cómo seguir mejorando y optimizando la experiencia del cliente?



¿Cómo continuar con el ritmo de innovación para transformar a la industria?

Seis imperativos para el sector asegurador en Latino América



1

Expandir y replantear el portafolio de productos para abordar segmentos desatendidos y atender nuevos riesgos



2

Personalizar las interacciones con los clientes para maximizar la eficacia de los canales de distribución



3

Aspirar a la excelencia operativa para lograr nuevos niveles de eficiencia



4

Mejorar la experiencia y las relaciones con los clientes, apalancando datos y analítica avanzada



5

Crear vínculos con ecosistemas y desarrollar nuevos modelos de negocio para incrementar la relevancia del sector



6

Colaborar con distintos *stakeholders* para cerrar la brecha de protección y promover el desarrollo económico

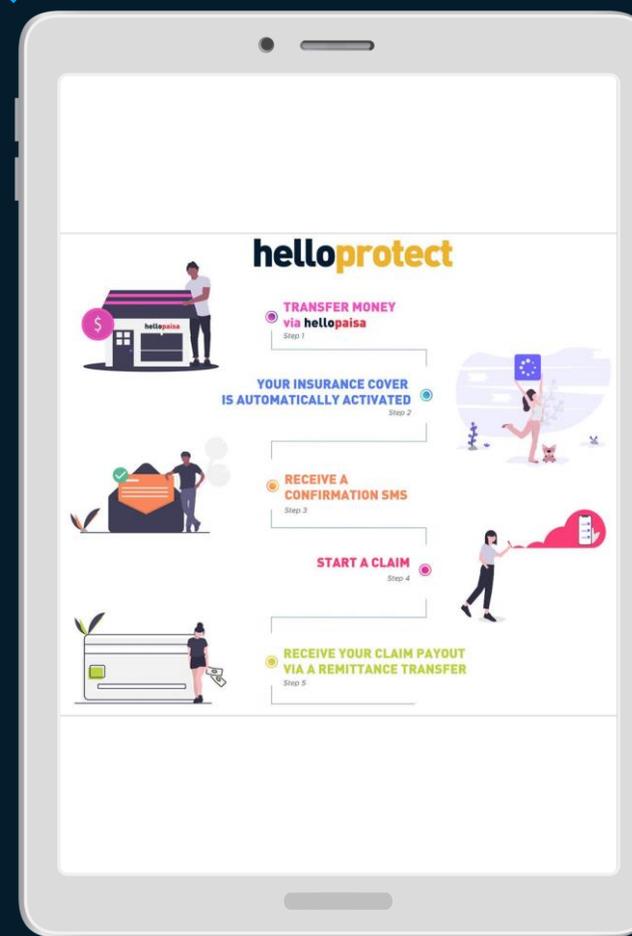
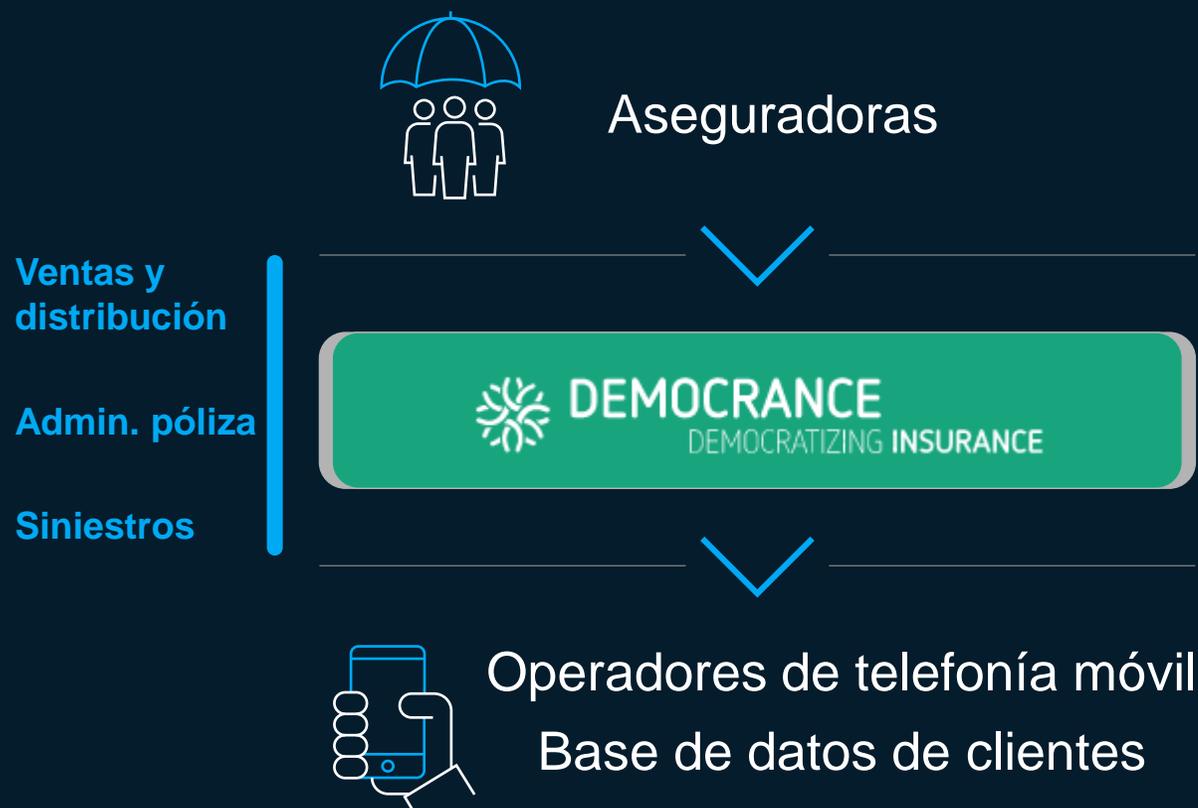
1. Aseguradoras se asocian con Democrance para ofrecer productos a segmentos de la población desatendida

Democrance ofrece a aseguradoras **servicio que hace financieramente viable llegar a la población desatendida**, como los segmentos de bajos ingresos

Alianza con:



Ejemplo de Democrance en acción



Seguro para **trabajadores migrantes con bajos ingresos**

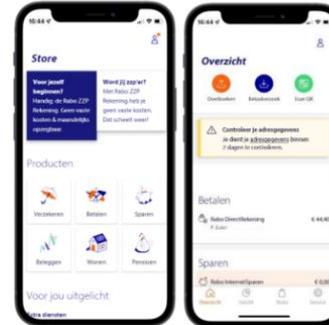
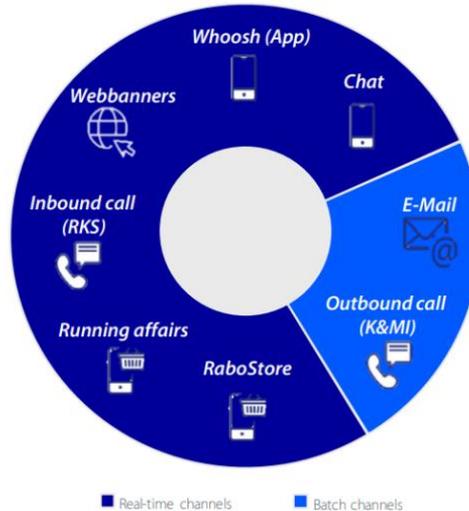
Aprovecha las aplicaciones móviles de envío de remesas (disponible en EAU, Tailandia, Egipto y México)

2. Rabobank transformó su plataforma digital en una de las mejores de su clase, lo que mejoró la experiencia de sus clientes



Desarrolló un plataforma bancaria que permite a sus clientes adquirir seguros de manera totalmente digital (o mediante llamada)

342 million pro-active interactions on owned channels (2021)



Interactions insurance¹

- 15 mn e-mail
- 13,5 mn store
- 13,5 mn whoosh
- 3.2 mn web offers
- 17 mn RKS

1. Acquisition, pre-sales, sales, service, retentive

Source: Bancassurance forum 2022

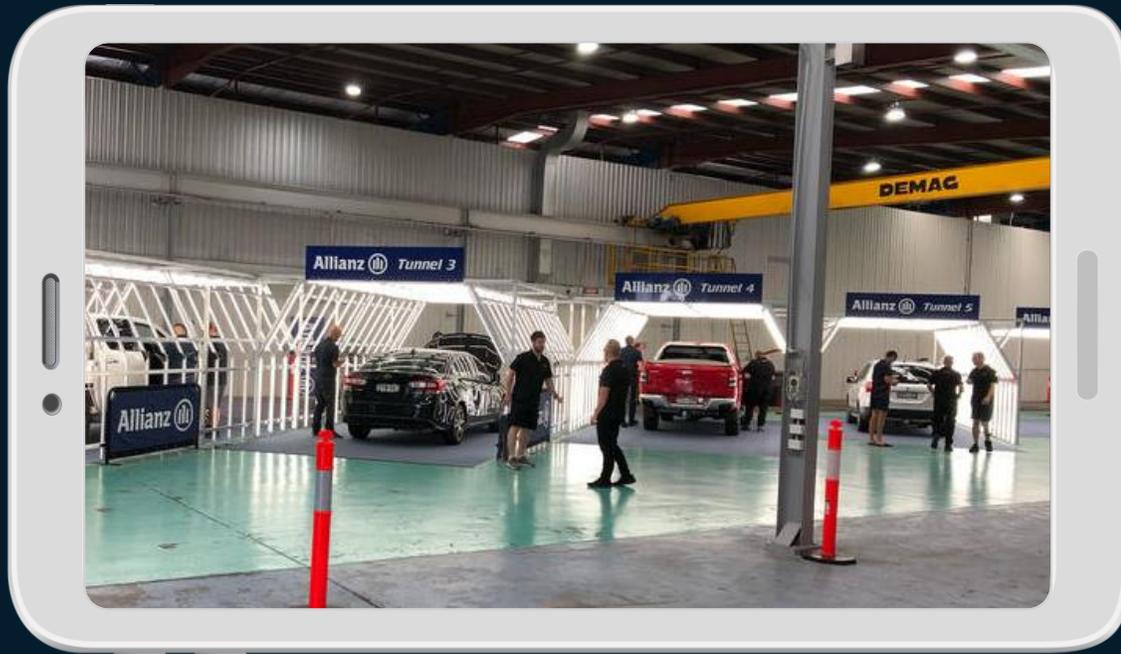
McKinsey & Company

3 & 4. Allianz redujo ~50% su tiempo de escaneo de daños por granizo, mejorando la experiencia del cliente

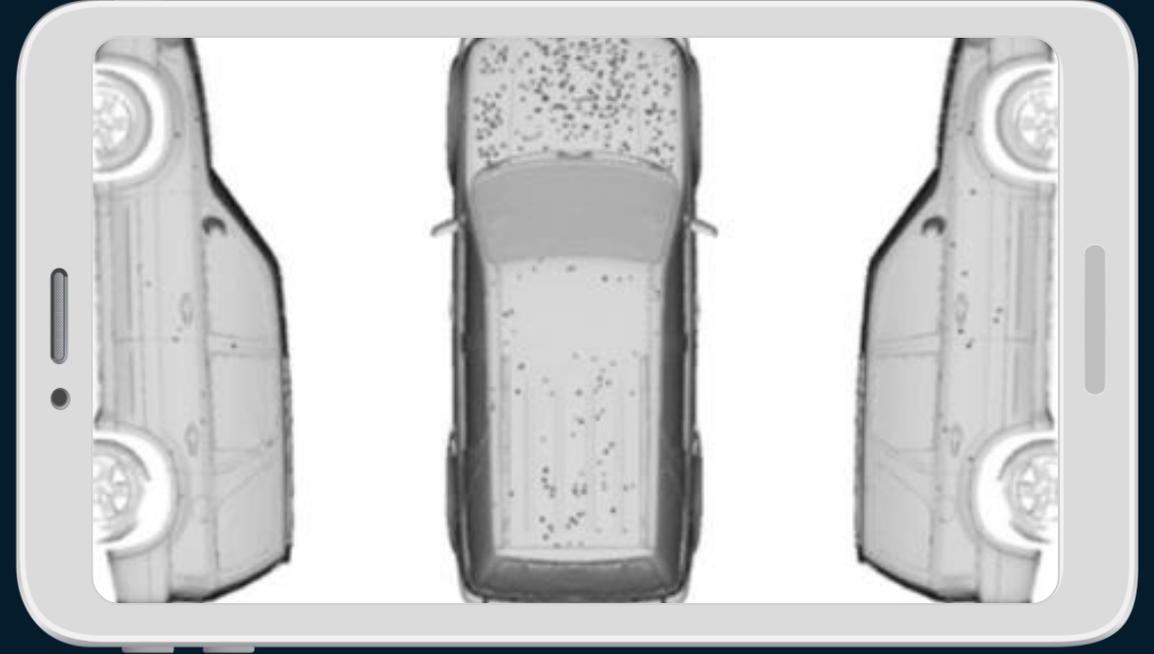


Allianz desarrolla un sistema automatizado de escaneo óptico para evaluar los daños en vehículos

Proceso de escaneo



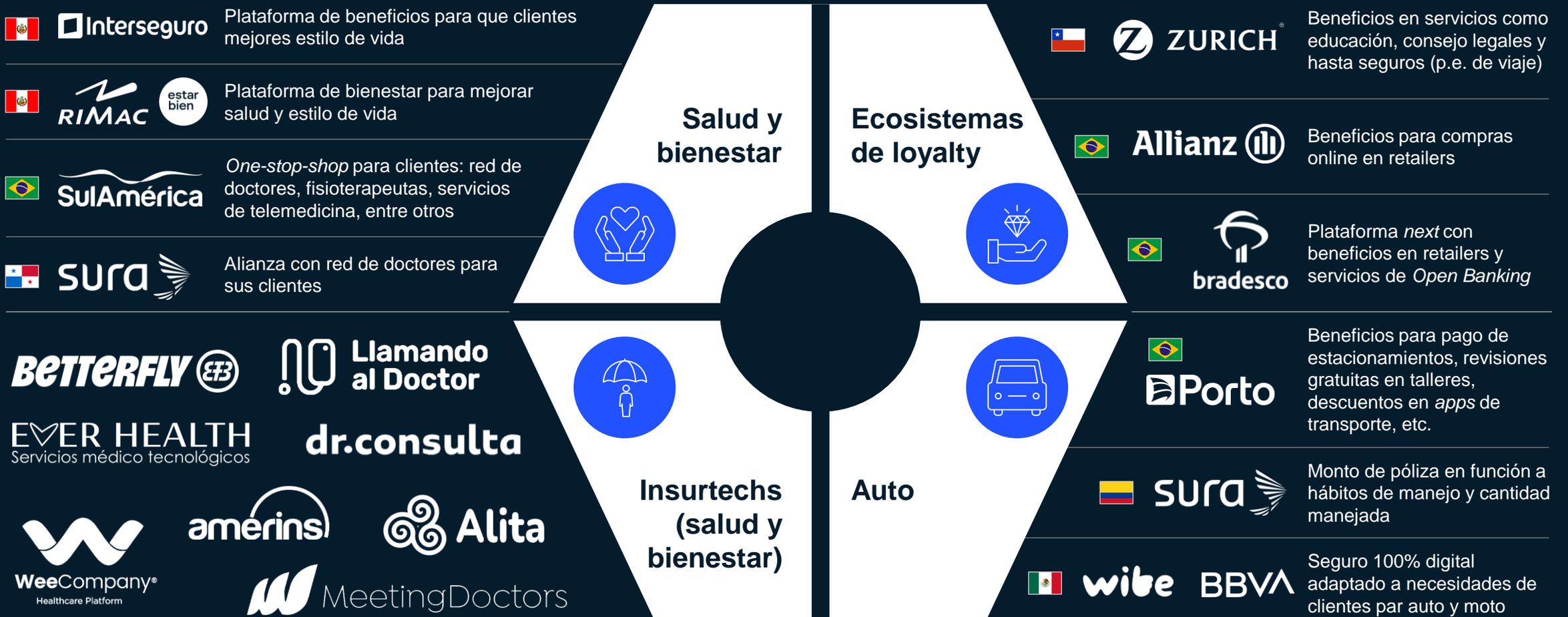
Resultados



5. En Latam, jugadores establecidos están empezando con acciones para ecosistemas, y también algunas *insurtechs*

No exhaustivo

Latam: Ejemplos de algunos ecosistemas



6. BIMA facilita el acceso a seguros de vida y salud para clientes en mercados emergentes

Modelo de negocio (no exhaustivo)

Socios del servicios (por ejemplo, operadores móviles)

Aseguradoras



Microseguros empresa

Diseñados para adaptarse al necesidades del usuario final

Asociaciones con gobiernos y desarrollo agencias para distribución y venta



Telemedicina 24/7



Medicamentos con descuento o gratuitos



Pruebas de laboratorio



Cobertura hospitalaria



Salud



Revisión médica anual



Seguro de enfermedad



Especialistas ilimitados



Seguro de vida



Programas de salud personalizados



Kits de salud a domicilio



Cartera sanitaria con puntos

Usuarios finales

Es tiempo de tomar acción (1/2)

Imperativos

-  Expandir y replantear el portafolio de productos para abordar segmentos desatendidos y atender nuevos riesgos
-  Personalizar las interacciones con los clientes para maximizar la eficacia de los canales de distribución
-  Aspirar a la excelencia operativa para lograr nuevos niveles de eficiencia

¿Qué hacer?

- Rediseñar productos para satisfacer demandas de segmentos de la población poco atendidos
- Ofrecer nuevos productos para nuevos riesgos emergentes, ej., *cyber, AI*
- Crear procesos de compra híbridos para atender las nuevas demandas de los clientes
- Interactuar con los clientes de forma proactiva para anticipar sus demandas
- Desarrollar una estrategia para gestionar y maximizar el valor del cliente a lo largo de su ciclo de vida
- Desarrollar los mejores procesos de cotización y administración de pólizas
- Establecer acciones clave y alcanzables para lograr excelencia en la gestión de siniestros

Es tiempo de tomar acción (2/2)

Imperativos

¿Qué hacer?



4 Mejorar la experiencia y las relaciones con los clientes, apalancando datos y analítica avanzada

Potenciar la experiencia del cliente durante el proceso de siniestros

Mejorar la relación con los clientes para maximizar las tasas de renovación y retención

Proporcionar a los agentes y corredores herramientas digitales para maximizar sus actividades



5 Crear vínculos con ecosistemas y desarrollar nuevos modelos de negocio para incrementar la relevancia del sector

Orquestar o participar de ecosistemas para ir más allá de las necesidades puras de protección de los clientes

Fomentar la creación de alianzas con *insurtechs* para potenciar la cadena de valor de seguros



6 Colaborar con distintos stakeholders para cerrar la brecha de protección y promover el desarrollo económico

Explorar potenciales alianzas con diversos actores públicos y privados que permitan abordar las grandes brechas básicas de protección

McKinsey
& Company

Capturando el siguiente ciclo de crecimiento

06 de Junio, 2023

S INSURANCE
DAY 2023

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission
of McKinsey & Company is strictly prohibited

