

Práctica de Seguros

Reporte Global de Seguros 2023: Capturando la siguiente ola de crecimiento en América Latina

El mercado de seguros de América Latina está en auge, tanto en crecimiento de primas como en sofisticación. Las oportunidades disponibles para las aseguradoras globales, regionales y locales son inmensas.

Autores

Christopher Craddock
Roberto Marchi
Jaime Morales
Salomon Spak
Sergio Waisser

Septiembre 2023



El mercado de seguros de América Latina es un territorio fértil para un crecimiento acelerado y para innovaciones en los modelos de negocios. Ya es el mercado regional de seguros de más rápido crecimiento a nivel mundial —tanto en el segmento de vida como en “no vida” (*nonlife*)— y se encuentra entre los mercados más rentables del sector asegurador a escala mundial. Sin embargo, persisten varios desafíos estructurales, como un mercado fragmentado y factores socioeconómicos. Para que la región cierre completamente la brecha entre sus niveles actuales de penetración de seguros y los de mercados más maduros en todo el mundo, las aseguradoras de la región necesitarán identificar su camino único hacia el crecimiento rentable.

A medida que más consumidores en América Latina obtienen acceso a las herramientas de los mercados desarrollados, como las cuentas bancarias y los teléfonos inteligentes, los seguros se vuelven más accesibles y necesarios. Y mientras las aseguradoras buscan crecimiento y eficiencia, los líderes hacen cada vez más preguntas audaces sobre qué productos podrían satisfacer las demandas de las poblaciones desatendidas.

Al reconocer la importancia de abordar estos desafíos, este reporte —la primera edición del reporte Global de Seguros de McKinsey centrada geográficamente— ofrece recomendaciones prácticas a las aseguradoras globales, regionales y locales, así como a los generadores de políticas, los reguladores y las partes interesadas de la industria, para navegar las complejidades del mercado asegurador latinoamericano. Al abordar estos temas de frente, América Latina puede impulsar aún más su mercado de seguros, trabajando hacia una cobertura integral y protección financiera para una mayor parte de su población tan diversa.

El estado de la industria aseguradora latinoamericana

América Latina está en movimiento y las oportunidades en el mercado de seguros de la región son amplias y prometedoras. Las economías están en una rápida expansión, con una clase media emergente y una creciente conciencia entre los consumidores sobre el valor de la protección financiera, que han convertido a la región en un territorio fértil para que las aseguradoras prosperen. En este capítulo, ofrecemos una descripción general del mercado basada en datos (ver recuadro: “Acerca del estudio”) y una serie de análisis que ofrecen información sobre los motores del crecimiento en la región, el desempeño variable en los muy diferentes mercados, la persistente brecha de protección y las ineficiencias que representan las principales barreras al crecimiento.

Acerca del estudio

La investigación para el Reporte Global de Seguros 2023: Capturando la siguiente ola de crecimiento en América Latina implicó recopilar datos de las superintendencias de nueve países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guatemala, México, Panamá y Perú. Los datos reportados representan el año completo 2022 en moneda local, excepto para Panamá, donde el cuarto trimestre se estimó con base en la anualización de los datos de los tres primeros trimestres.

La estimación de la prima emitida ó GWP (*gross written premium*) total de América Latina en 2022 se basó en la proporción que los países seleccionados han representado en las primas totales de América Latina durante los últimos

10 años. Al categorizar las líneas de negocios en el mercado de seguros, la categoría de “no vida” (*nonlife*) incluye los seguros de salud y accidentes, junto con otros segmentos de seguros no vida.

Es importante tomar en cuenta que los datos recopilados pueden contener valores atípicos debido a la entrada de nuevas empresas al mercado. Por ejemplo, en Colombia, durante el cuarto trimestre de 2022, Asulado inició operaciones transfiriendo fondos de otra empresa. Estos fondos fueron recategorizados e incluidos como GWP por la superintendencia.

Los datos que sustentan el reporte se obtuvieron del Banco Mundial y se presentan en términos nominales, sin ajustes por inflación.

En particular, los datos de Argentina están fuertemente influenciados por la inflación, con una tasa de inflación acumulada de aproximadamente 95 por ciento en 2022.

Para mantener la coherencia y eliminar el impacto de las fluctuaciones monetarias, se aplicó un tipo de cambio fijo para convertir los datos a dólares estadounidenses. El tipo de cambio utilizado corresponde al tipo de cambio promedio de 2022 para cada país: Argentina = 157.7; Brasil = 5.2; Chile = 882.0; Colombia = 4,305.1; Ecuador = 1; Guatemala = 7.8; México = 19.9; Panamá = 1; y Perú = 3.8.

Cualquier referencia a empresas específicas en el reporte se basa únicamente en información disponible públicamente.

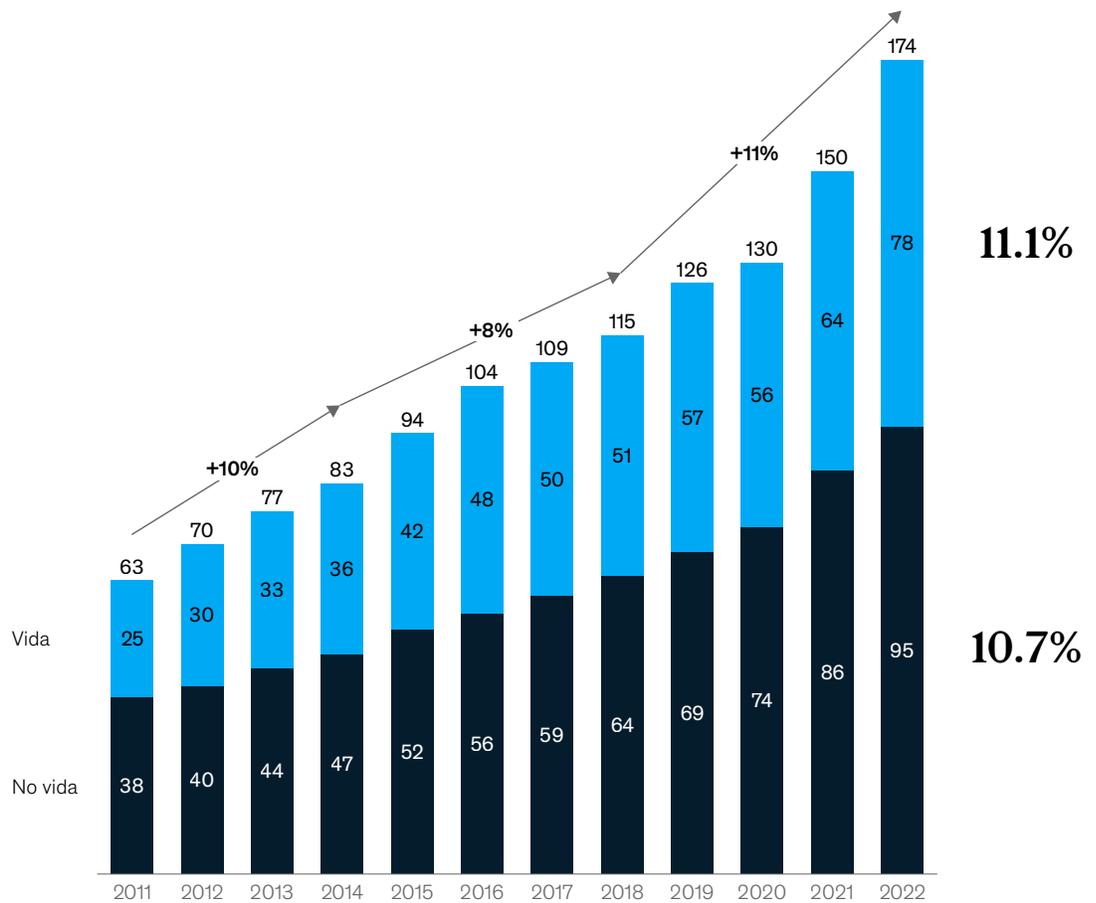
Crecimiento acelerado y sólido desempeño financiero

En 2022, el mercado alcanzó primas emitidas totales, o GWP (*gross written premiums* por sus siglas en inglés) de \$174 mil millones de dólares (Gráfica 1). De 2011 a 2022, el segmento de seguros de “no vida” en América Latina se duplicó y el segmento de seguros de vida se triplicó con creces. De hecho, América Latina alberga el mercado regional de seguros de más rápido crecimiento en el mundo, algo comprensible dada la baja base inicial en comparación con mercados más maduros, como Europa y Estados Unidos.

Gráfica 1

El mercado de seguros latinoamericano tiene un valor de \$174 mil millones de dólares, con un fuerte crecimiento tanto en el segmento de vida como en el de no vida.

Total de primas emitidas totales en América Latina, en miles de millones de dólares TCAC, 2018–22



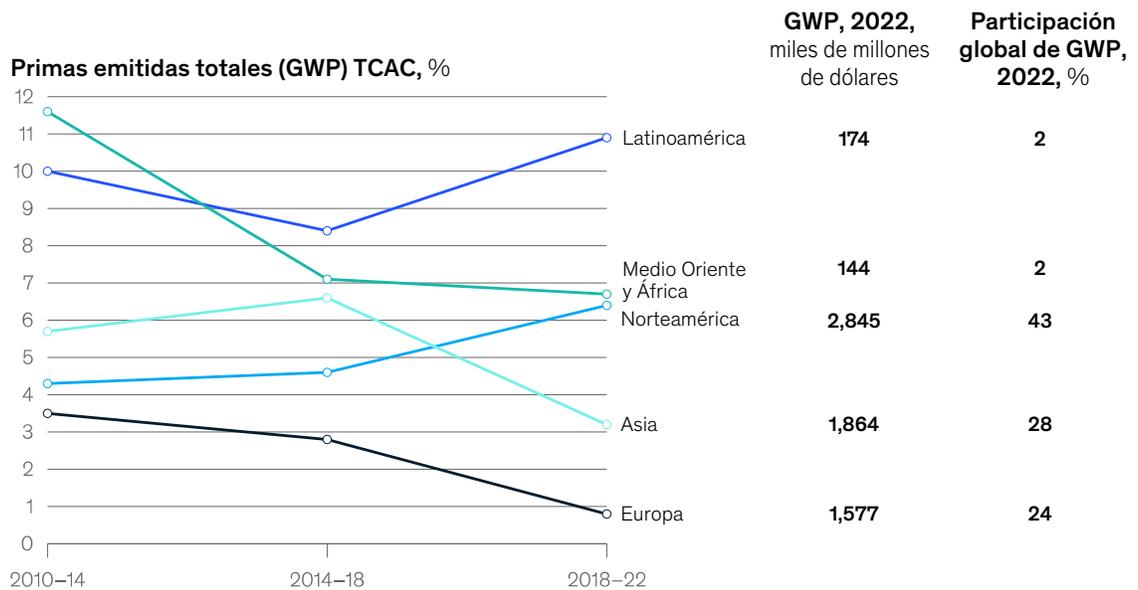
Nota: Las cifras pueden no coincidir debido al redondeo.

McKinsey & Company

Durante la última década, América Latina se ha ganado una reputación en la industria global por sus tasas de crecimiento consistentemente altas, con una tasa de crecimiento anual compuesta, o TCAC (*compound annual growth rate*, o CAGR) plurianual de 10.9 por ciento entre 2018 y 2022, frente a la TCAC de los cuatro años anteriores de 8.4 por ciento (Gráfica 2). Mientras tanto, América del Norte, Asia y Europa experimentaron un crecimiento más lento. Por supuesto, el GWP de América Latina en 2022, de \$174 mil millones de dólares (si bien es un récord para la región), es muy inferior al de esas tres regiones desarrolladas (\$2,800 mil millones de dólares, \$1,900 mil millones de dólares y \$1,600 mil millones de dólares, respectivamente). De hecho, el mercado de seguros de América Latina representa actualmente 2 por ciento del GWP mundial. Aun así, el crecimiento es notable y podría indicar un amplio potencial sin explotar en el mercado.

Gráfica 2

A nivel mundial, Latinoamérica es la región de más rápido crecimiento en seguros, aunque su participación actual en las primas globales es baja.



Fuente: McKinsey Global Insurance Pools; Superintendencias de países; análisis de McKinsey

McKinsey & Company

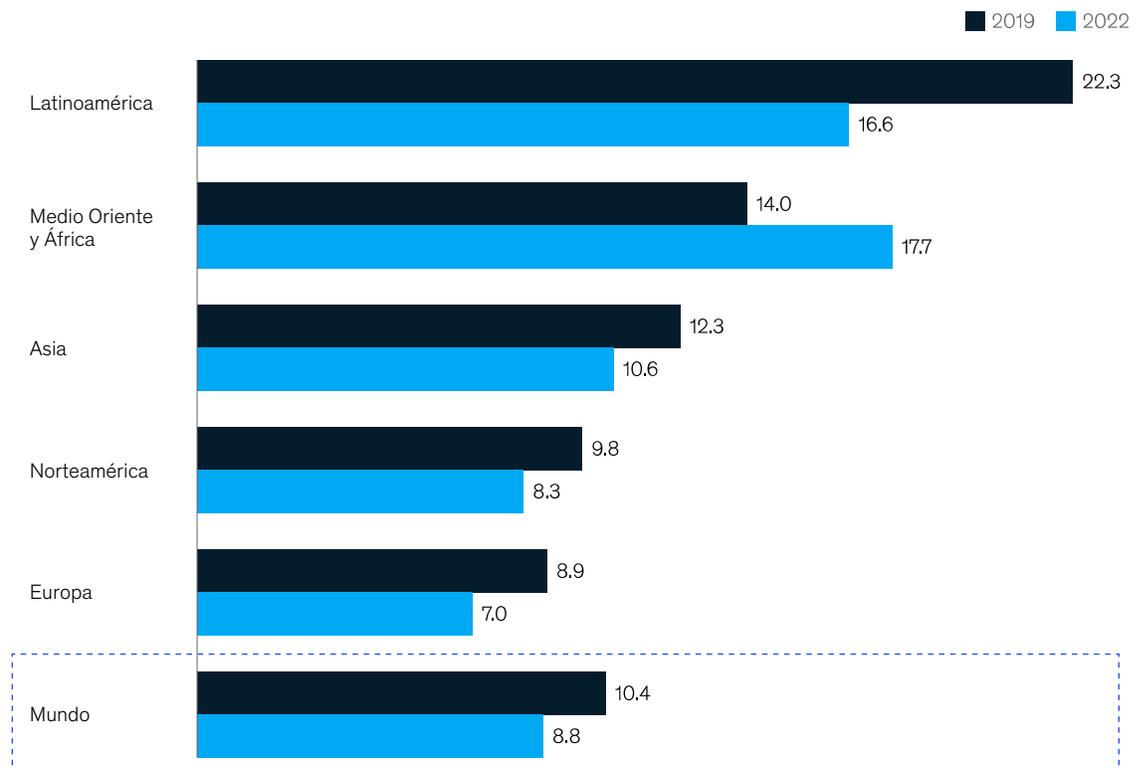
Durante la última década, América Latina se ha ganado una reputación en la industria global por sus tasas de crecimiento consistentemente altas.

Además del fuerte crecimiento de las primas, América Latina es altamente rentable, medida por la rentabilidad financiera (*return on equity*, o RoE), en comparación con el promedio mundial y todos los demás mercados aseguradores importantes, incluidos América del Norte y Europa (Gráfica 3). Según nuestro análisis, la RoE en América Latina fue de 22 por ciento en 2019 y de 17 por ciento en 2022,¹ superando significativamente las cifras globales de 10 por ciento y 9 por ciento para esos años. Sin embargo, la naturaleza de las aseguradoras (locales versus internacionales) y la sofisticación de los marcos regulatorios pueden tener implicaciones en los resultados, particularmente cuando se trata de fluctuaciones monetarias y requisitos de solvencia.

Gráfica 3

Latinoamérica es uno de los mercados más rentables para las aseguradoras a nivel mundial.

Rentabilidad financiera (beneficio/patrimonio),¹ %



¹Rentabilidad financiera (*Return on Equity*, o ROE) promedio.
Fuente: McKinsey Global Insurance Pools; Superintendencias de países; análisis de McKinsey

McKinsey & Company

¹ Hay que tomar en cuenta los rendimientos locales de la moneda. La volatilidad de las divisas afecta la rentabilidad financiera, especialmente para las aseguradoras internacionales.

Como era de esperar, el crecimiento de la rentabilidad de la industria se vio afectado durante la pandemia de COVID-19, pero la rentabilidad en sí se mantuvo, si no desenfundada, al menos saludable, incluso hasta en 2021 (Gráfica 4). De hecho, el sector asegurador de América Latina mostró una resiliencia notable, pero los márgenes en 2022 se mantuvieron aún por debajo de los niveles prepandémicos.

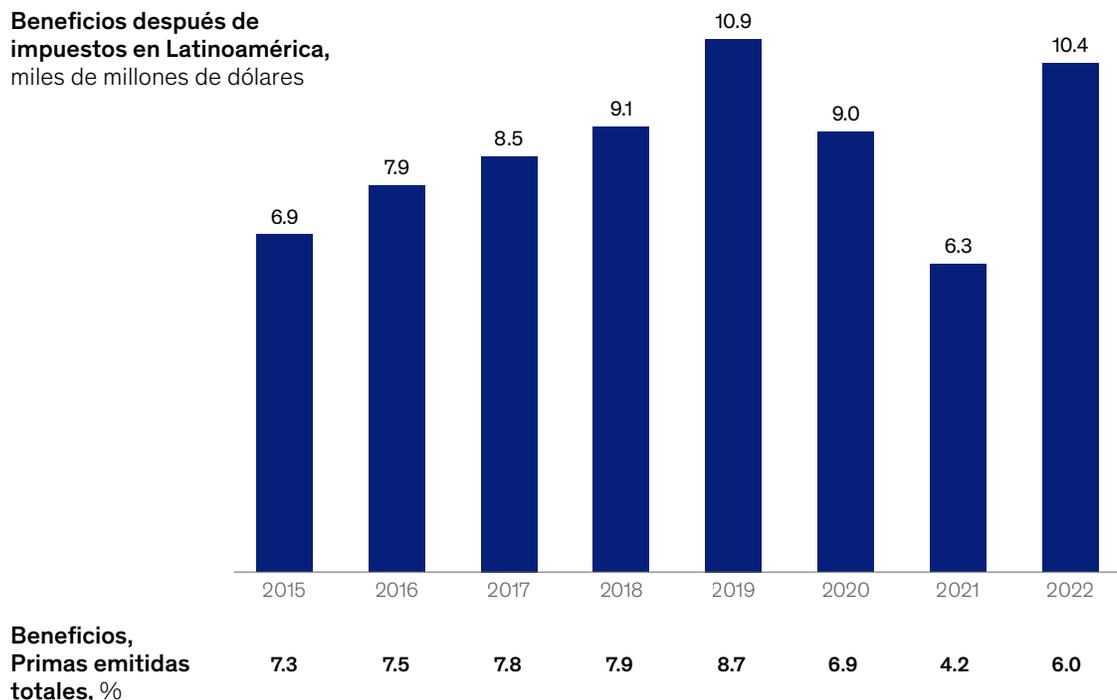
Una de las razones de este crecimiento restringido de rentabilidad es el aumento en los pagos de siniestros, que alcanzaron sus niveles más altos en algunos ramos durante la pandemia, lo que provocó una revisión de los precios de las pólizas. La inflación es una explicación parcial de este aumento: en Brasil, por ejemplo, en 2022, la inflación médica aumentó 3.4 veces el índice de precios al consumidor, lo que influyó significativamente en el aumento de los costos de la atención médica.

La rentabilidad de América Latina está impulsada principalmente por los ingresos financieros de las inversiones, que compensan las ganancias operativas relativamente escasas (y a veces negativas) en la región. Dada la larga historia de altas tasas de interés en América Latina —algo que otras economías están experimentando ahora—, muchas se han beneficiado de un retorno consistentemente alto de sus inversiones fuera de las operaciones. Sin embargo, cualquier aumento en la presión sobre las tasas de interés podría poner a algunas aseguradoras en una situación precaria. Si eso sucede, esas aseguradoras necesitarán mejorar su eficiencia —abarcando los costos y gastos operativos generales, así como los gastos y la gestión de las siniestros— para mantener la rentabilidad que disfrutaban hoy. Para algunos inversionistas de la región, un mayor riesgo y mayores tasas de interés fomentarán la expectativa de márgenes correspondientemente altos. En 2022, el rendimiento de los bonos soberanos a 10 años fue de 9 por ciento en América Latina (considerando una muestra de países), significativamente más alto que el 3 por ciento registrado en América del Norte.

Gráfica 4

La industria aseguradora de Latinoamérica generó más de \$10 mil millones de dólares en ganancias en 2022, recuperándose del golpe de la pandemia.

Beneficios después de impuestos en Latinoamérica,
miles de millones de dólares



Beneficios, Primas emitidas totales, %

7.3 7.5 7.8 7.9 8.7 6.9 4.2 6.0

Una región, muchos mercados diferentes

Todos los mercados de seguros en América Latina incluidos en nuestro estudio muestran un crecimiento de primas más rápido que el crecimiento del PIB nominal en los últimos años. Por supuesto, la región comprende un conjunto diverso de países y mercados de seguros, algunos notablemente más maduros que otros. Muchas de estas diferencias pueden explicarse por los factores que tienden a definir los mercados desarrollados frente a los mercados en vías de desarrollo; por ejemplo, los países latinoamericanos con mayor penetración de seguros (Brasil y Chile) también exhiben mayores ingresos y mayor propiedad de vehículos per cápita. Los países con mayor población de ciudadanos bancarizados también tienden a ver tasas de penetración más altas; según una encuesta realizada en 2022 a 4,000 consumidores en América Latina,² existe una fuerte correlación entre quienes poseen productos financieros (como una cuenta corriente) y quienes cuentan con seguros. Por ejemplo, 64 por ciento de los encuestados asegurados tienen una tarjeta de crédito, en comparación con 49 por ciento de los no asegurados. En contraste, los países con una menor proporción de ciudadanos bancarizados a menudo enfrentan desafíos para llegar a las poblaciones desatendidas con productos y servicios de seguros.

Los países también enfrentan riesgos diferentes, pero crecientes, en materia de desastres naturales. México, por ejemplo, se encuentra entre los 30 países más vulnerables del mundo a tres o más tipos de amenazas naturales: más de 40 por ciento de la superficie terrestre de México y 30 por ciento de su población están expuestos a huracanes, tormentas, inundaciones, terremotos y erupciones volcánicas.³ Este mayor riesgo subraya la necesidad apremiante de una presencia más sólida de seguros de “no vida” para mitigar los impactos financieros de tales calamidades.

Todos los mercados de seguros en América Latina incluidos en nuestro estudio muestran un crecimiento de primas más rápido que el crecimiento del PIB nominal en los últimos años.

² Encuesta realizada por McKinsey y LIMRA a 1,000 consumidores en Chile, Colombia, México y Perú, realizada en línea en marzo de 2022.

³ <https://www.worldbank.org/en/results/2013/09/04/disaster-risk-management-mexico>.

Una brecha de protección persistente, pero cada vez menor

Como región, América Latina tiene la oportunidad de lograr avances decisivos para cerrar la brecha de protección de los seguros tanto para personas como para empresas. Al comparar la cobertura de seguros, los ciudadanos latinoamericanos actualmente tienen menos pólizas en comparación con sus contrapartes en los Estados Unidos (Gráfica 5). Sin embargo, esta situación pone de relieve el inmenso margen de crecimiento y desarrollo de la región. Por ejemplo, la densidad de productos de seguros per cápita en América Latina es de \$295 dólares, cifra significativamente inferior a los \$7,500 dólares de los Estados Unidos. Al esforzarse en cerrar las brechas de protección de los seguros, la industria puede desempeñar un papel en la ampliación del acceso a productos financieros y catalizar cambios positivos en la estabilidad económica y financiera.

Gráfica 5

Hay una gran brecha de protección en América Latina.

	Latinoamérica	Estados Unidos	
	La esperanza de vida al nacer	75 años	79 años
	Población con seguro de vida	< 15%	~50%
	Flotilla de autos asegurados	< 25%	~70%
	Camas de hospital por 1,000 habitantes	1.9	2.8
	Densidad de seguros, Primas per cápita	\$295	\$7,500

Fuente: OCDE; Instituto de Información de Seguros; Banco Mundial; EIU; análisis de McKinsey

McKinsey & Company

Para lograr esto, la industria necesitará navegar por muchos factores, desde la propiedad de un automóvil hasta las necesidades de salud. Para empezar, el PIB per cápita promedio de la región (\$9,700 dólares, basado en una muestra de países) es significativamente menor que el de Estados Unidos (\$75,300), y sólo 64 por ciento de los consumidores latinoamericanos tiene una cuenta bancaria, en comparación con 95 por ciento de los consumidores estadounidenses. En América Latina, aproximadamente la mitad de la fuerza laboral opera en el sector informal, sin contratos de trabajo formales, en comparación con menos de 10 por ciento de la fuerza laboral en América del Norte. Estas disparidades conducen, por supuesto, a un mercado de seguros completamente diferente, complicado aún más por las barreras estructurales para acceder a la protección financiera proporcionada por los productos de las aseguradoras.

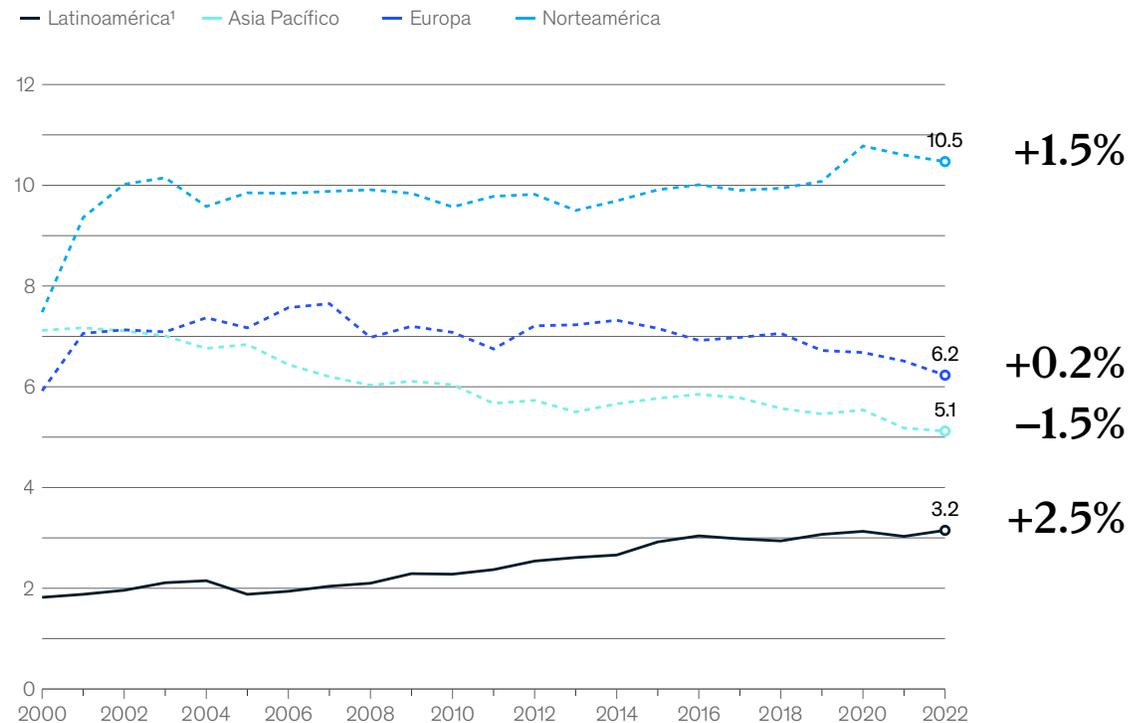
La brecha de penetración de los seguros de América Latina con el resto del mundo se está reduciendo (Gráfica 6). Estas ganancias pueden atribuirse al enorme crecimiento de las primas en comparación con otros mercados; de hecho, América Latina tiene espacio para avanzar. Si América Latina lograra la penetración de seguros que tiene Europa, la región podría alcanzar un tamaño de mercado de \$350 mil millones de dólares, poco más del doble de su valor actual de \$174 mil millones de dólares.

Gráfica 6

La penetración de los seguros en Latinoamérica está creciendo más rápido que en otras regiones, cerrando la brecha de protección existente.

Penetración de seguros en mercados latinoamericanos y maduros, % del PIB

TCAC, 2000–22



¹Incluye Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guatemala, México, Panamá y Perú.

McKinsey & Company

Este crecimiento requerirá, de manera crucial, que los productos de las aseguradoras lleguen más allá del grupo relativamente pequeño de clientes individuales y corporaciones a los que tradicionalmente han servido, para llegar a nuevos segmentos. Por ejemplo, la penetración del seguro de automóviles en Brasil se ha estancado en alrededor de 25 por ciento durante la última década, lo que destaca una amplia oportunidad para ingresar a mercados no explotados. Este estancamiento también apunta a la importancia de romper las barreras de eficiencia que han limitado el crecimiento de la industria en América Latina y encontrar formas innovadoras de interactuar con nuevos segmentos de clientes. Al hacerlo, la industria de seguros no sólo puede aumentar su penetración sino también garantizar que una mayor parte de la población tenga acceso a cobertura y protección esenciales.

Distribución multicanal estable

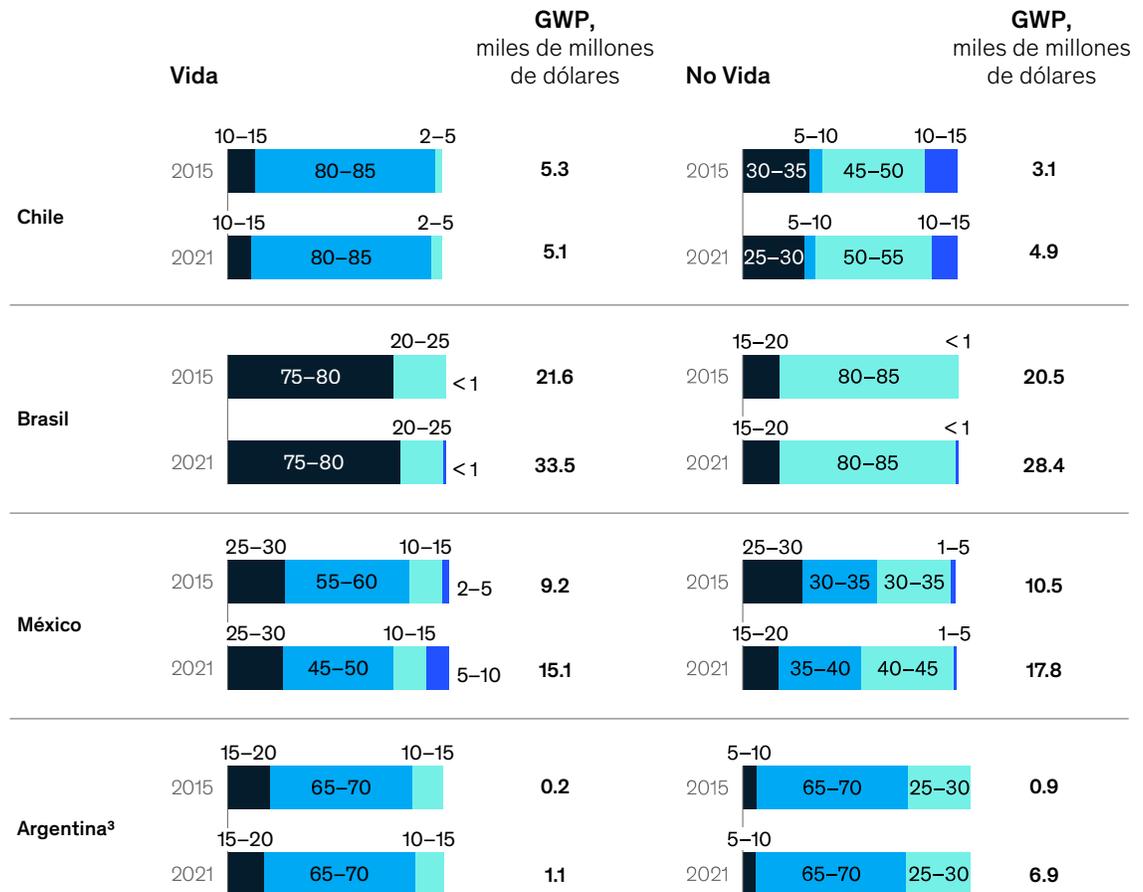
Los corredores y agentes son los canales de distribución dominantes en América Latina. En el segmento de seguros no de vida, representan entre 50 y 80 por ciento del GWP, según el país (Gráfica 7). Los corredores continúan teniendo gran relevancia en la industria al adaptarse a las necesidades de los clientes y satisfacer la demanda de servicios de asesoría, considerando la limitada educación financiera en la región. En Brasil, la productividad por corredor ha aumentado y mejorado, y aún más agentes se unieron a la fuerza de trabajo después de la pandemia. Las compañías de seguros en América Latina ahora tienen un papel crucial para ayudar a los corredores a adaptarse aún más a las herramientas digitales y satisfacer las nuevas expectativas de los clientes.

Gráfica 7

La distribución en Latinoamérica es multicanal, con pocos cambios en los últimos años.

■ Bancaseguradoras y asociaciones de afinidad ■ Agentes¹ ■ Corredores ■ Venta directa²

GWP por tipo de seguro y canal de distribución, % del GWP



¹Agentes dependientes e independientes.

²Incluye canales digitales, call centers y sucursales, entre otros.

³El seguro ART (accidente riesgo de trabajo) está incluido en la categoría de vida.

Mientras tanto, los canales directos y digitales están ganando relevancia, liderados por los seguros de automóviles en las economías más grandes de la región. En general, lo digital todavía representa una pequeña porción de la mezcla de distribución. Según la encuesta McKinsey/LIMRA de 2022, si bien los consumidores latinoamericanos aprecian la interacción digital (67 por ciento comienza su búsqueda de seguros de vida en línea), la mayoría de las pólizas no se compran a través de canales digitales.⁴ Cuando se trata de la decisión de compra, los consumidores valoran la seguridad, la confianza y la conveniencia de trabajar con una persona, lo cual no es sorprendente dada la menor conciencia del público en general sobre los beneficios de los productos de protección y la estructura de mercado en evolución de estas economías en crecimiento. Sin embargo, es posible que la proporción de la distribución digital crezca a medida que los consumidores exijan cada vez mayores niveles de personalización a través de jornadas híbridas.

Los canales de bancaseguros y las asociaciones de afinidad también desempeñan un papel importante en la región, particularmente en la distribución de seguros de vida. Existe una fuerte correlación entre los líderes de los seguros de vida y los de la banca, ya que a menudo pertenecen al mismo conglomerado. Esta relación compartida les proporciona ventajas en términos de acceso y distribución a través de la integración vertical o acceso a los principales canales de distribución. Aun así, muchos bancos líderes en América Latina todavía tienen que aprovechar plenamente el potencial de la oportunidad de bancaseguros. Los bancos europeos generan más del doble de ingresos por la distribución de seguros que los bancos latinoamericanos (como contribución a los resultados antes de impuestos). El canal de bancaseguros también sigue más concentrado en productos de vida y pensiones, lo que destaca la oportunidad sin explotar para que las aseguradoras de “no vida” lleguen a las bases de la clientela de los bancos. Es crucial que los bancos reconozcan el negocio de los seguros como una fuente vital de ingresos, particularmente en momentos en que las operaciones crediticias principales conllevan mayores riesgos y los bancos buscan medios alternativos para aumentar sus ingresos basados en comisiones.

Cuando se trata de la decisión de compra, los consumidores valoran la seguridad, la confianza y la conveniencia de trabajar con una persona.

⁴ Encuesta a 1.000 consumidores en Chile, Colombia, México y Perú, realizada en línea en marzo de 2022.

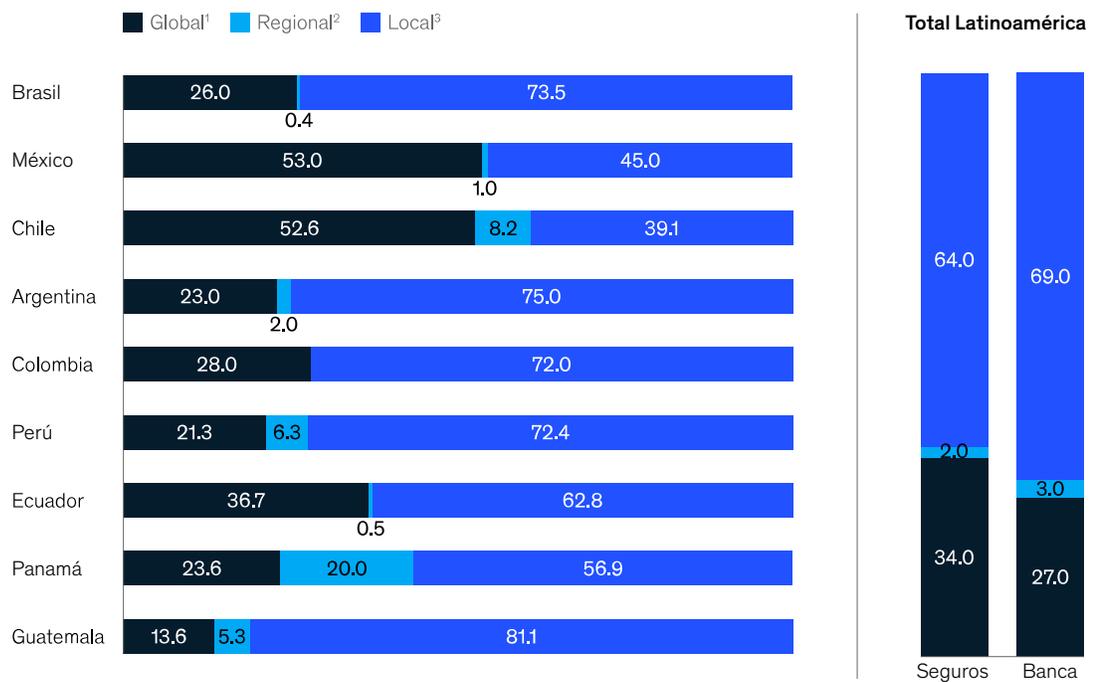
Liderazgo local y nuevos actores

Actualmente, las aseguradoras locales lideran los mercados de seguros en América Latina, particularmente en seguros de vida (Gráfica 8). En general, las aseguradoras globales poseen sólo 23 por ciento del mercado de seguros de salud y 28 por ciento del mercado de seguros de vida, con una posición más fuerte del mercado de “no vida” de 45 por ciento. La competencia dentro de cada uno de estos grupos —aseguradora local versus aseguradora local, global versus global— es feroz.

Gráfica 8

Las aseguradoras locales representan ~65% del mercado total en Latinoamérica.

GWP por arquetipo de aseguradora, 2022, % del GWP del país



¹Global: aseguradoras internacionales que operan en la región.
²Regional: aseguradora latinoamericana presente en otros países de la región.
³Local: aseguradora latinoamericana presente en un país o en su propio país.

McKinsey & Company

Las aseguradoras locales también tienden a tener una rentabilidad financiera más alta en comparación con las aseguradoras internacionales. Las aseguradoras internacionales normalmente miden la rentabilidad financiera de sus operaciones latinoamericanas en la moneda de la sede central; las fluctuaciones en el tipo de cambio generalmente significan que los rendimientos de esas operaciones son menores. Sin embargo, hay ejemplos exitosos en los que a las divisiones latinoamericanas de las aseguradoras internacionales se les ha otorgado una autonomía significativa por parte de sus sedes, lo que les permite operar “como una aseguradora local”.

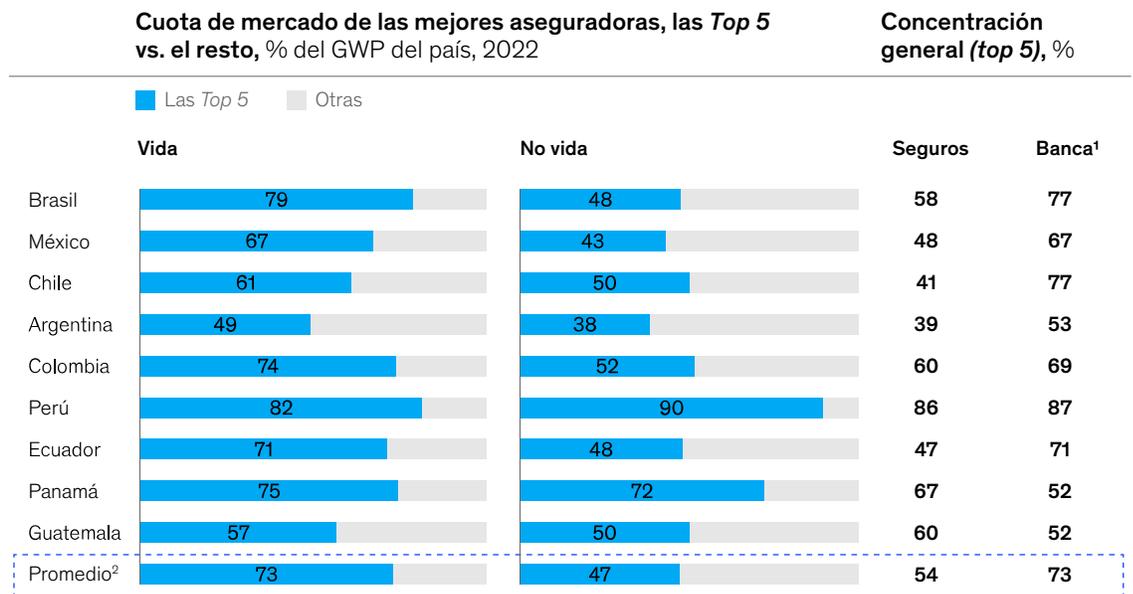
Las aseguradoras globales han demostrado una presencia más fuerte en el mercado de seguros de “no vida”, aprovechando su red internacional, un activo distintivo para los corredores. Además, estas firmas pueden capitalizar su experiencia establecida en la retención de riesgos y la suscripción en otros mercados. La industria ha visto una afluencia significativa de nuevas empresas locales (startups), respaldadas por inversionistas, que representan la mayoría de los ingresos al mercado. Las bajas barreras de entrada y las regulaciones favorables al mercado han fomentado la competencia y facilitado una serie de acuerdos de fusiones y adquisiciones y alianzas (JVs), incluidas desinversiones que dejan la puerta abierta para que otras aseguradoras internacionales entren y establezcan una presencia más dominante en la región.

El organismo regulador de Brasil creó un entorno controlado para experimentar con ideas (*sandbox*) que permite a nuevas aseguradoras probar e ingresar al mercado con menos requisitos, con el objetivo de fomentar la innovación y atraer nuevos actores. Como resultado, una empresa participante desarrolló un seguro de protección para dispositivos electrónicos como teléfonos inteligentes; otra lanzó un seguro de protección intermitente para pertenencias en los vehículos; y otra creó un seguro de accidentes para la población empleada informalmente, incluidos los conductores de aplicaciones de reparto (*delivery app drivers*). Estos ejemplos muestran el surgimiento de una mayor innovación incluso en las industrias más tradicionales, donde la penetración tiene abundantes oportunidades de crecer y alinearse con las de otras regiones.

Mientras tanto, las grandes aseguradoras locales han apostado por los seguros de vida (Gráfica 9). En todos los mercados, las cinco principales aseguradoras por participación de mercado reclamaron un promedio de más del 70 por ciento de las primas de los países, en comparación con 47 por ciento de las cinco principales en el segmento de seguros de “no vida”.

Gráfica 9

La participación de mercado de las principales aseguradoras está más concentrada en seguros de vida que en seguros de “no vida”.



¹Las aseguradoras Top 5; para bancos que consideran el % de activos en 2021.

²Promedio ponderado utilizando las primas para seguros y activos para banca.

El progreso hacia convertirse en una potencia de innovación

Tradicionalmente se ha considerado que la industria aseguradora en América Latina está estancada en innovación. Sin embargo, se está produciendo un cambio notable y la región es testigo de un desarrollo dinámico de nuevos ecosistemas y tecnologías digitales en el panorama de los seguros, algunos de los cuales están encabezados por disruptores de la industria aseguradora, como los minoristas.

Por un lado, las aseguradoras tradicionales, en particular las líderes de la región, se están transformando de manera proactiva al invertir en el desarrollo de nuevos productos, adoptar la digitalización y diversificarse más allá de sus ofertas principales. Algunas aseguradoras incluso están desarrollando nuevos ecosistemas y productos para abordar los riesgos emergentes relacionados con la cobertura y las necesidades de los clientes. Por ejemplo, una aseguradora latinoamericana desarrolló una oferta integral centrada en la movilidad, que incluye servicios como financiamiento automotriz, reparación de automóviles, pago de peajes e incluso una tarjeta de crédito para que los consumidores paguen su combustible. Una oferta de ecosistema de este tipo es actualmente poco común, pero está en aumento en América Latina.

En otro frente, el creciente mercado de innovación de seguros (insurtechs) en América Latina comprende más de 460 empresas. Por lo general, estas compañías no compiten directamente con las aseguradoras establecidas, sino que colaboran con ellas para mejorar la distribución y los servicios. Este enfoque de asociación fomenta un entorno mutuamente benéfico.

A pesar de esta atmósfera dinámica, las aseguradoras en América Latina todavía tienen camino por recorrer. La industria de seguros podría estar encaminándose hacia la misma disrupción que trastornó al sector bancario en las últimas décadas; los minoristas y las empresas de tecnología convergieron con una multitud de soluciones de tecnología financiera (*financial technology*, o fintech), móviles, “entre pares” (*peer-to-peer*) y otras que desafiaron fundamentalmente los modelos de negocios de los bancos. Los bancos exitosos subieron de nivel, invirtieron fuertemente en la transformación digital, hicieron omnipresente la banca móvil y orquestaron o participaron en ecosistemas de servicios financieros, desde seguros hasta préstamos y tarjetas de crédito. Asimismo, las aseguradoras deben estar preparadas y ser ágiles en sus respuestas.

En los próximos años, la racionalización de las operaciones y la automatización serán una prioridad estratégica para la mayoría de las aseguradoras latinoamericanas.

Afligidos por ineficiencias

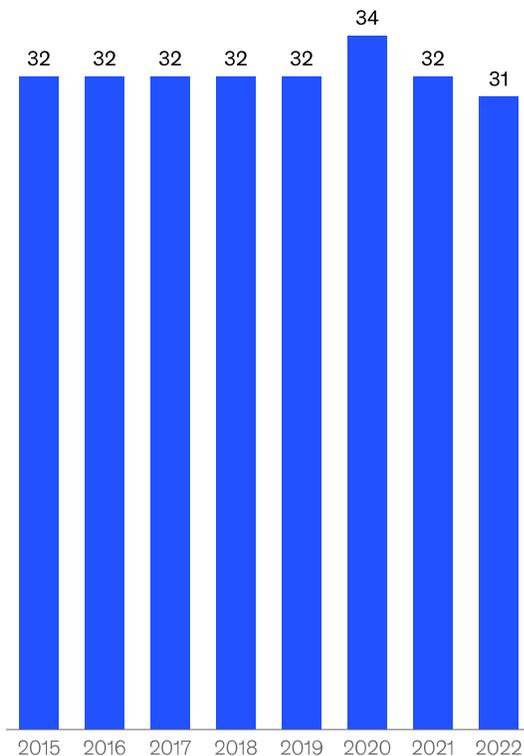
El negocio de seguros en América Latina depende en gran medida de los ingresos financieros por inversiones, lo que hace que la eficiencia operativa sea una excelente oportunidad para que la industria mejore sus márgenes. Sin embargo, lanzar con éxito una agenda de eficiencia se ha convertido en un desafío importante para las aseguradoras de la región. Un claro ejemplo de este desafío es evidente en los gastos promedio (incluyendo comisiones y costos administrativos) de las aseguradoras europeas, que son aproximadamente la mitad del nivel de los observados en la mayoría de las aseguradoras latinoamericanas (Gráfica 10). La diferencia entre países individuales es grande, desde 46 por ciento en Colombia hasta tan sólo 20 por ciento en Chile. La escala juega un papel crucial en esta dispersión, ya que las aseguradoras más grandes con ofertas diversificadas de productos tienden a exhibir un desempeño más sólido. Aun así, todos los mercados están por detrás de la industria aseguradora europea en una media de 17 puntos porcentuales.

Para alcanzar verdaderamente al resto del mundo, el mercado asegurador latinoamericano necesitará lograr eficiencias en línea con sus pares globales. En los próximos años, la racionalización de las operaciones y la automatización serán una prioridad estratégica para la mayoría de las aseguradoras latinoamericanas.

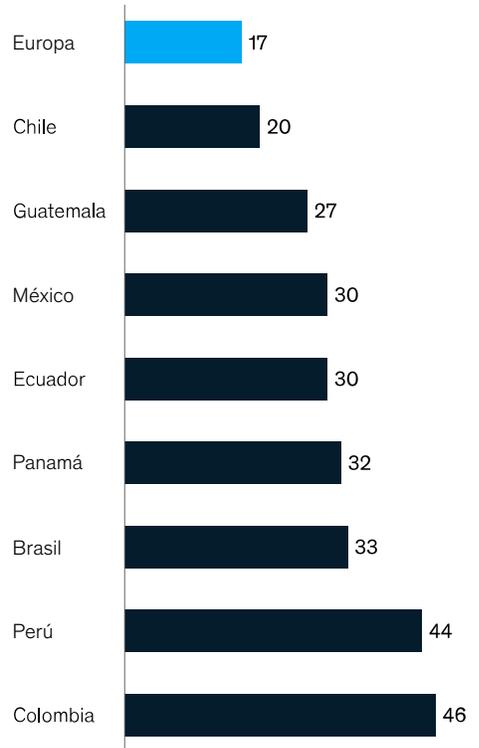
Exhibit 10

La eficiencia es un desafío para las aseguradoras latinoamericanas.

Evolución de costos,¹ % primas



Desglose por país de Latinoamérica vs Europa, 2022, % primas



Note: Las 95 principales empresas representan 70% del GWP de Latinoamérica en 2022. La muestra excluye a las compañías de seguros de Argentina.
¹Los costos incluyen gastos de adquisición y administrativos.

Crecimiento, nuevos riesgos y poblaciones desatendidas: imperativos estratégicos para las aseguradoras en América Latina

La industria se está volviendo cada vez más atractiva, no sólo para las aseguradoras tradicionales sino también para otros actores (como los minoristas) que están ampliando su alcance en el sector. Esta expansión ofrece a los consumidores una gama más amplia de opciones de seguros, cada una con su propia propuesta única de valor. Además, existe una importante brecha de protección, particularmente en segmentos desatendidos, como los grupos de ingresos más bajos y las pequeñas y medianas empresas (PYMEs). La tecnología que avanza rápidamente está impulsando la transformación de la industria, dando lugar a nuevos modelos de negocios automatizados y más eficientes que ofrecen una gama más amplia de servicios.

Para capturar el potencial, los líderes de las aseguradoras latinoamericanas y otras partes interesadas podrían explorar y centrarse en seis imperativos: expandir y repensar la cartera de productos, personalizar y digitalizar las interacciones con los clientes, apuntar a la excelencia operativa, mejorar las experiencias de los distribuidores, interactuar con los ecosistemas y desarrollar nuevos modelos de negocios, y cerrar la brecha de desigualdad y promover el desarrollo económico. Si bien muchas de estas prioridades son relevantes para el sector más allá de América Latina, adaptarlas para abordar los principales desafíos de la región puede ser clave para desbloquear todo su potencial.

Imperativo 1: Expandir y repensar la cartera de productos

La brecha de penetración (como porcentaje del PIB) es desigual en todos los mercados, oscilando entre 1.4 por ciento en Guatemala y 4.4 por ciento en Chile. Los productos y soluciones actuales en el mercado atienden principalmente a una porción limitada de consumidores, generalmente aquellos con ingresos más altos y grandes corporaciones. En Brasil, por ejemplo, sólo 25 por ciento de la población tiene seguro médico privado, cifra que se ha mantenido sin cambios durante más de cinco años. La brecha es aún mayor en México, donde 49 por ciento de la clase media alta no tiene seguro médico.

Para empezar, el sector asegurador debe hacer esfuerzos para desarrollar nuevos modelos de negocios que aborden los mercados desatendidos. El desafío radica en ampliar el mercado al que se dirige y ampliar la cobertura a nuevos segmentos y riesgos. Afortunadamente, los líderes de la industria ya están comenzando a resolver estos desafíos con notable éxito: un destacado banco digital de Brasil se acercó a los consumidores de ingresos bajos y medios ofreciéndoles un producto de seguro de vida simple y personalizado. Este producto se integró perfectamente en la experiencia de la aplicación del banco, lo que resultó en una rápida adquisición de más de un millón de pólizas en aproximadamente 18 meses.

La ampliación de la cartera de productos también incluirá productos bancarios, que pueden ser una introducción para muchas personas y comunidades a los conceptos y la protección financieros. Yape, un monedero digital desarrollado en Perú y lanzado en 2017, reportó haber alcanzado 12 millones de usuarios en 2023, incluidos más de 2.6 millones de personas que anteriormente no tenían una cuenta bancaria.

Para empezar a repensar la cartera de productos, las compañías de seguros pueden primero recopilar información para comprender las necesidades reales de estos segmentos desatendidos. Luego podrían adaptar sus productos principales o desarrollar otros nuevos que se alineen con las necesidades y situaciones financieras de los clientes potenciales, y distribuirlos donde estén los clientes: en los teléfonos inteligentes. Una aplicación latinoamericana de estacionamiento callejero ha incorporado una característica adicional en el recorrido del cliente (*customer journey*), permitiendo a los consumidores adquirir protección

de seguro que cubra las pertenencias dejadas en sus automóviles estacionados. Esta opción de seguro está diseñada específicamente para el corto tiempo que el coche permanece estacionado en la calle y tiene un bajo costo.

En segundo lugar, podrían considerar ofrecer nuevos productos para abordar nuevos riesgos. Los ciberseguros cobraron un impulso significativo durante la pandemia entre las empresas latinoamericanas. En algunos mercados, como Brasil, se han convertido en una de las líneas de seguros de más rápido crecimiento (103% de TCAC desde 2019). Y esta expansión no se limita a beneficiar a los titulares actuales; aseguradoras recién llegadas, como las insurtechs; también están contribuyendo al desarrollo de nuevos modelos operativos e innovando en la concepción de productos. Los seguros embebidos también se están extendiendo cada vez más por toda la región, y algunas empresas se centran específicamente en el modelo B2B2C.

Imperativo 2: Personalizar y digitalizar las interacciones con los clientes

Para muchas personas en América Latina y en todo el mundo, los seguros siguen siendo una prioridad menor en comparación con otras categorías de gasto, a pesar de la importancia de la protección financiera. Además, las aseguradoras tienen posibilidades limitadas de llegar a clientes individuales para darle forma a su trayecto, cuando están pasando por un cambio de vida, por ejemplo, o necesitan de otra forma un nuevo producto o tipo de protección financiera. Incluso los clientes existentes tienden a interactuar con las aseguradoras solo unas pocas veces al año.

Esto ejerce una presión significativa sobre las aseguradoras para que brinden la mejor experiencia posible, especialmente en tiempos potencialmente desafiantes para sus clientes. Un estudio sobre la experiencia del cliente realizado en 2022 en Perú, que abarca 20 industrias, clasificó a los seguros en el último lugar en términos de satisfacción general.⁵ Aunque esto no implica que la experiencia sea universalmente mala (algunas aseguradoras en cada país ofrecen una experiencia de cliente distintiva), la brecha en comparación con otras industrias es notable y señala la oportunidad de impresionar a los clientes a través de un recorrido fluido que se integra fácilmente en sus otras actividades.

Los programas de fidelización, las herramientas digitales de vanguardia para corredores y agentes y los servicios personalizados basados en los datos de los clientes, pueden contribuir a construir relaciones más sólidas con los clientes. De hecho, a medida que los datos están cada vez más disponibles, las empresas están desarrollando capacidades analíticas avanzadas para aprovechar los datos y comprender mejor a sus clientes. Las aseguradoras pueden aprovechar este momento, particularmente en países como Brasil con la agenda de Seguro Abierto (*Open Insurance*), que otorga acceso a una gama más amplia de datos de los consumidores. Esto a su vez permite ofertas personalizadas y estrategias de precios mejoradas.

Las aseguradoras en América Latina también han logrado avances significativos en la racionalización de los servicios al cliente para la atención de siniestros; algunos ya han trasladado la mayoría de sus siniestros de seguro médico a canales digitales, lo que ha dado como resultado una mayor satisfacción del cliente y una reducción de los costos operativos. Además, la pandemia aceleró la adopción de la inspección digital de siniestros. Muchas aseguradoras de la región han implementado herramientas digitales que permiten a los clientes iniciar notificaciones de siniestros de automóviles a través del envío de fotografías, lo que permite un procesamiento más rápido.

⁵ <https://centrum.pucp.edu.pe/centrum-news/noticias-institucionales/ranking-cx-index-presenta-categorias-empresas-mejor-experiencia-cliente-peru/>

Imperativo 3: Apuntar a la excelencia operativa

Las aseguradoras latinoamericanas disfrutaron de una ventaja considerable en términos de rendimiento sobre el capital en comparación con otras regiones; sin embargo, están perdiendo oportunidades sustanciales debido a ineficiencias en sus operaciones. Las proporciones de gastos en algunos países latinoamericanos pueden duplicar los de la mayoría de los mercados maduros. En lugar de depender de los resultados financieros para obtener rentabilidad, las aseguradoras de la región pueden adelantarse a sus competidores —y alcanzar a sus comparables globales— reduciendo sus costos operativos. La racionalización de los procesos principales y la implementación de la automatización son pasos cruciales para mejorar la eficiencia.

Específicamente, las aseguradoras en América Latina deben centrarse en desarrollar procesos de suscripción y administración de pólizas de primer nivel. Esto implica automatizar el proceso de suscripción para garantizar la simplicidad y personalización del proceso de solicitud. Se están realizando esfuerzos de digitalización en toda la región, pero los beneficios no se han aprovechado plenamente, en parte debido a que operan en sistemas legados. Crear una plataforma de administración que permita el autoservicio y agilizar la administración de pólizas es fundamental, ya que simplifica el manejo de cancelaciones y cambios en los datos de los contratos.

Además, las aseguradoras podrían establecer una estrategia de datos líder en la industria que permita mejores decisiones sobre siniestros. Por ejemplo, una aseguradora en América Latina estableció un conjunto de reglas que desvían 30 por ciento del total de los casos a través de un proceso rápido para acelerar el pago de las indemnizaciones. También es importante optimizar los procesos actuales y fortalecer los fundamentos de la gestión de reclamos mediante la contratación y capacitación de talentos capacitados y educados con un enfoque en el desarrollo de capacidades en el manejo de siniestros.

Imperativo 4: Mejorar la experiencia de los distribuidores

Las aseguradoras han realizado inversiones sustanciales para brindar mejores herramientas y apoyo a sus distribuidores, permitiéndoles realizar negocios de manera más efectiva. Los encuestados de un estudio de McKinsey en 2020 (500 corredores en Brasil) señalaron que establecer relaciones iniciales con los clientes de forma remota y generar referidos de alta capacidad de conversión se encuentran entre los desafíos más importantes que enfrentan. Las aseguradoras han respondido ayudando a los corredores a desarrollar sus propios canales digitales y mejorar sus sistemas de cotización. También brindan herramientas digitales a su fuerza de ventas y agentes y los capacitan para maximizar su producción.

La capacitación de corredores y agentes es crucial para mejorar su comprensión de los productos y servicios de una empresa, ya que los corredores representan a las aseguradoras cuando interactúan con los clientes. Además, los corredores suelen trabajar con varias compañías de seguros, lo que significa que desempeñan un papel a la hora de ayudar a los clientes a seleccionar la aseguradora adecuada. En última instancia, la mejora de la experiencia del agente se traduce en una mayor probabilidad de conversión de las ventas.

Vale la pena señalar que las insurtechs están surgiendo en la región con ofertas de “enchufar y usar” (*plug-and-play*) que conectan a las aseguradoras tradicionales con los canales de distribución. Por ejemplo, una pequeña tienda de comestibles en el campo puede ofrecer productos de seguros a sus clientes con bajos costos de implementación y alta efectividad.

Imperativo 5: Interactuar con los ecosistemas y desarrollar nuevos modelos de negocios

La industria aseguradora tradicionalmente se ha resistido a la disrupción. La creciente adopción de un enfoque ecosistémico por parte de otros sectores, como el bancario, está presionando a las aseguradoras para que evolucionen o se vuelvan irrelevantes. En el mercado no explotado de América Latina existen oportunidades para que las aseguradoras adopten la innovación y desarrollen nuevos modelos de negocios. Actualmente, hay pocas redes integradas disponibles para abordar la gama de necesidades de protección financiera de un cliente. Los ecosistemas de otras regiones ofrecen un ejemplo de esa integración al reunir los productos y servicios que un cliente puede necesitar en una plataforma de fácil acceso.⁶ Las aseguradoras, las insurtechs y los actores adyacentes, como los bancos y las farmacias, están construyendo modelos de negocios completamente nuevos basados en un enfoque ecosistémico que prioriza la asociación sobre la competencia

Muchas compañías globales de seguros también se están embarcando en un viaje para desarrollar diversos ecosistemas en diferentes verticales, aumentando los puntos de contacto y estableciendo una presencia más fuerte en las vidas de sus clientes. Lo están logrando al reestructurar sus modelos de negocios, desde enfoques orientados a la protección, a enfoques centrados en la prevención e impulsados por los servicios. Por ejemplo, una aseguradora en la región de América Latina desarrolló una plataforma de bienestar que ofrece a sus clientes acceso a citas con nutricionistas, psicólogos, preparadores físicos y otro tipo de apoyo en sus actividades diarias y su bienestar.

Otra prioridad consiste en crear nuevas fuentes de ingresos mediante el desarrollo de ofertas a la medida no relacionadas con seguros. Al hacerlo, las aseguradoras pueden acelerar la participación de su cliente a mayor escala. Pueden lograrlo al desarrollar una plataforma digital integrada que facilite el suministro de bienes y servicios de terceros. Las asociaciones estratégicas con grandes jugadores del mercado también pueden generar beneficios y oportunidades de crecimiento adicionales.

Las compañías de seguros pueden desempeñar un papel clave en la lucha contra la desigualdad financiera que azota a América Latina.

⁶ Para obtener más información sobre los ecosistemas, consultar <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ecosystems-and-platforms-how-insurers-can-turn-vision-into-reality>.

Imperativo 6: Cerrar la brecha de desigualdad y promover el desarrollo económico

Las compañías de seguros pueden desempeñar un papel clave en la lucha contra la desigualdad financiera que azota a América Latina, incluido un menor poder adquisitivo, una mayor proporción de ciudadanos no bancarizados, altas tasas de trabajo informal y la típica necesidad de sufragar de su bolsillo los gastos médicos. Al abordar los desafíos específicos que enfrenta la región, las aseguradoras pueden generar impactos sociales y económicos positivos y al mismo tiempo beneficiar sus propios resultados:

- **Expansión del mercado:** al ofrecer productos de microseguros asequibles y personalizados, las aseguradoras pueden acceder a un vasto mercado sin explotar, ampliando su base de clientes y aumentando sus ingresos.
- **Diversificación del riesgo:** incluir a personas desatendidas (a menudo de bajos ingresos) en la cartera de clientes de las aseguradoras distribuye el riesgo general, ya que los impactos financieros pueden afectar los diferentes niveles de ingresos y la demografía de la población de manera diversa.
- **Mayor lealtad del cliente:** los asegurados satisfechos tienen más probabilidades de renovar sus pólizas y recomendar los servicios a otros, lo que contribuye a la retención de clientes a largo plazo y al crecimiento orgánico.
- **Reducción de siniestros y costos:** al promover medidas preventivas y estrategias de mitigación de riesgos entre los asegurados, las compañías de seguros pueden reducir potencialmente la frecuencia y gravedad de los reclamos.

El seguro obligatorio en la región es relativamente bajo en comparación con otros mercados, lo que deja en riesgo a muchas personas y empresas de todos los tamaños, lo cual puede tener un impacto significativo en las economías locales. Por ejemplo, consideremos que algunas pequeñas ciudades latinoamericanas dependen en gran medida de una sola actividad económica, como la agroindustria, lo que las hace altamente dependientes del desempeño del sector agrícola. En un año en el que una parte de la cosecha se ve afectada negativamente por condiciones climáticas como El Niño o La Niña, los agricultores no asegurados que normalmente gastan sus ingresos en sus economías regionales, incluidas las de las ciudades más grandes, no pueden gastar tanto en compras. Esto, a su vez, supone una reducción de los ingresos del municipio, que afecta a negocios locales como supermercados, farmacias, restaurantes y bares, así como un gasto público adicional en ayuda.

Dos modelos de seguro —el seguro social y el microseguro— podrían ser cruciales en el esfuerzo por cerrar la brecha de desigualdad.

El seguro social (social insurance). Este seguro, desarrollado en asociación entre los sectores público y privado, puede crear productos subsidiados que cubran los riesgos económicos. Su objetivo principal es brindar seguridad social y mitigar las cargas financieras durante momentos vulnerables, como catástrofes naturales, enfermedades u otras contingencias.

La idea fundamental detrás del seguro social es que las contribuciones de un gran grupo de participantes crean una red de seguridad a la que pueden acceder quienes enfrentan dificultades o desafíos específicos. Los participantes pagan contribuciones o primas periódicas al sistema de seguridad social y, cuando se enfrentan a un riesgo o evento cubierto, se vuelven elegibles para recibir beneficios o compensación del fondo común.

Ejemplos de programas de seguridad social incluyen iniciativas patrocinadas por el gobierno como la Seguridad Social y Medicare en Estados Unidos, el Servicio Nacional de Salud (National Health

Service, o NHS) en el Reino Unido o varios programas de seguridad social en diferentes países diseñados para abordar las necesidades y riesgos específicos que enfrentan sus poblaciones.

Un ejemplo convincente de seguro social en acción es el proyecto Lulama en Sudáfrica. Esta iniciativa tiene como objetivo establecer una red sostenible de farmacias comunitarias en áreas desatendidas proporcionando capital de trabajo a farmacias independientes. Para minimizar el riesgo para los prestamistas e inversionistas, USAID compró un seguro contra la posibilidad de que las farmacias incumplan. Esta cobertura de seguro desbloqueó un importante crédito de \$6.5 millones de dólares de un mayorista de productos básicos, mejorando el acceso de las farmacias independientes a productos asequibles y de calidad garantizada.⁷ Estas farmacias (prestatarios) son identificadas por USAID como financieramente viables, pero necesitan capital inicial para escalar y maximizar su impacto. USAID, el donante, también paga primas de seguro a la aseguradora, y el seguro cubre el reembolso al prestamista en caso de impagos de la farmacia.

Mediante la aplicación eficaz del seguro social, las asociaciones entre los gobiernos y el sector privado pueden fomentar un mayor apoyo financiero para proyectos críticos de impacto social, lo que conducirá a cambios positivos y al desarrollo sostenible en comunidades desatendidas.

Microseguros. Los microseguros (microinsurance) están diseñados específicamente para satisfacer las necesidades de personas o poblaciones de bajos ingresos en los países en desarrollo. Proporciona cobertura para riesgos pequeños (como emergencias sanitarias, malas cosechas, desastres naturales o gastos funerarios) con primas asequibles, lo que hace que los productos de seguros sean accesibles para quienes, de otro modo, quedarían excluidos de los mercados de seguros tradicionales debido a sus recursos financieros limitados. Los productos de microseguros también suelen ser simples y fáciles de entender, lo que los hace más accesibles para personas con distintos niveles de conocimientos financieros.

Por ejemplo, Bima, una empresa de microseguros que opera en mercados emergentes de África y Asia, ofrece suscripciones a partir de \$1 dólar al mes para atender a 93 por ciento de los clientes de la empresa que viven con menos de 10 dólares al día. La empresa utiliza análisis de datos e inteligencia artificial para personalizar las experiencias de los clientes y trabaja con los suscriptores para personalizar los productos según las diversas necesidades de sus clientes. En 2020, la empresa había llegado a 35 millones de clientes en dos países de África y ocho de Asia con 41 millones de pólizas de seguro. La mayoría de estos clientes nunca antes habían tenido acceso a un seguro.

Los microseguros pueden desempeñar un papel crucial en la promoción de la inclusión financiera en América Latina. Al proporcionar cobertura de seguro para los riesgos que enfrentan las personas de bajos ingresos, puede ofrecer una red de seguridad, protegiéndolas de reveses financieros inesperados y manteniéndolas alejadas del ciclo de pobreza cuando ocurre una crisis financiera relativamente menor, como un mal año de cosecha. Y en una región propensa a desastres naturales como terremotos, huracanes e inundaciones, los microseguros pueden contribuir a la resiliencia ante los desastres, al ofrecer cobertura para pérdidas de propiedades y activos, permitiendo a las personas y comunidades afectadas recuperarse más rápidamente.

Sin embargo, vale la pena señalar que el éxito de los microseguros en América Latina depende de abordar varios desafíos, como garantizar la sustentabilidad de los proveedores de microseguros, crear conciencia sobre los beneficios de los seguros y adaptar los productos para adaptarse a los contextos y necesidades locales. Además, los marcos regulatorios de apoyo y las asociaciones con gobiernos, ONG y actores del sector privado pueden contribuir significativamente a la implementación exitosa y al impacto de los microseguros en la región.

⁷ <https://nextbillion.net/usaidd-capitalizing-new-trends-development-finance-attracting-impact-investors/>

La industria aseguradora latinoamericana es un dominio en constante evolución que encierra grandes promesas para los actores regionales y globales. Las ideas obtenidas de este estudio iluminan la suma importancia de adoptar una perspectiva con visión de futuro. Como el mercado de seguros de más rápida expansión en todo el mundo, América Latina presenta una fascinante combinación de oportunidades y desafíos que requieren un cambio estratégico desde los enfoques convencionales hacia nuevas ideas en torno a la innovación y la eficiencia operativa.

Un aspecto central de los hallazgos es la notable trayectoria de crecimiento que ha emprendido el sector asegurador latinoamericano. El crecimiento de la región es emblemático de su potencial subutilizado y subraya la urgencia de que las aseguradoras se adapten e innoven. Seis imperativos se erigen como pilares de fuerza para fortalecer el desempeño del sector asegurador latinoamericano. Desde reforzar la eficiencia operativa hasta cerrar la brecha de penetración, estos imperativos sirven como hoja de ruta estratégica para las aseguradoras que buscan prosperar en este mercado floreciente.

Al reconocer las complejidades e idiosincrasias del panorama regional, las aseguradoras están bien posicionadas para capitalizar las crecientes oportunidades de crecimiento alineando sus estrategias con los imperativos que permitirán un importante paso adelante en la región. Al hacerlo, las aseguradoras pueden adoptar el cambio de manera proactiva, asegurando una trayectoria sólida y sostenible frente a la dinámica cambiante de la industria.

Christopher Craddock es un experto sénior en conocimientos en la oficina de McKinsey en São Paulo, donde **Roberto Marchi** es socio sénior; **Jaime Morales** es socio de la oficina de Medellín; **Salomon Spak** es socio de la oficina de Lima; y **Sergio Waisser** es socio sénior de la oficina de México.

Los autores desean agradecer a Lino Abram, Pedro Barreto, Ricardo Bernal, João Bueno, Duarte Carvalho, Álvaro Cubría, Carlos Fernández, Carlos Fucci, Santiago Gazzo, Rui Neves, José Miguel Novo, Martim Vaz Pinto, Jaime Reategui, Alejandra Terrones, Bruno Tocagni, Federica Torres Sakai, Javier Valenzuela, Fayet Valles, Valeria Vargas, y Felipe Villarreal por sus contribuciones a este reporte.

Contacto

Lino Abram

Senior partner, San Jose
Lino_Abram@McKinsey.com

João Bueno

Senior partner, São Paulo
João_Bueno@McKinsey.com

Carlos Buitrago

Partner, Quito
Carlos_Buitrago@McKinsey.com

Duarte Carvalho

Senior adviser, São Paulo
Duarte_Carvalho@McKinsey.com

Christopher Craddock

Senior knowledge expert, São Paulo
Christopher_Craddock@McKinsey.com

Alvaro Cubria

Partner, Mexico City
Alvaro_Cubria@McKinsey.com

Ignacio Gorupicz

Partner, Buenos Aires
Ignacio_Gorupicz@McKinsey.com

Roberto Marchi

Senior Partner, São Paulo
Roberto_Marchi@McKinsey.com

Joaquin Mejia

Partner, Panama City
Joaquin_Mejia@McKinsey.com

Jaime Morales

Partner, Medellín
Jaime_Morales@McKinsey.com

Rui Neves

Senior partner, Lisbon
Rui_Neves@McKinsey.com

Alejandro Sandoval

Partner, Buenos Aires
Alejandro_Sandoval@McKinsey.com

Salomon Spak

Partner, Lima
Salomon_Spak@McKinsey.com

Felipe Villarreal

Partner, Panama City
Felipe_Villarreal@McKinsey.com

Sergio Waisser

Senior partner, Mexico City
Sergio_Waisser@McKinsey.com

Ariel Waltuch

Partner, Santiago
Ariel_Waltuch@McKinsey.com



Septiembre 2023
Copyright © McKinsey & Company

www.mckinsey.com

 @McKinsey

 @McKinsey