

Strategic InSights

Estrategias de participación con miembros para las mutuales y cooperativas de seguros de hoy



Durante 2013, los miembros del Comité de Inteligencia de la ICMIF exploraron el tema de la participación con los miembros a través de una serie de presentaciones sobre sus propios conocimientos y experiencias en este terreno. Las principales lecciones aprendidas durante estas presentaciones se incluyen en esta edición de Perspectivas Estratégicas, donde también se analiza la naturaleza de la participación con los miembros, sus motivos económicos y estratégicos, y los desafíos que plantea la puesta en práctica de un programa de este tipo. También se identifican las cuestiones clave que deberían considerarse a la hora de desarrollar una estrategia de participación con los miembros, además de ofrecer marcos prácticos que ayuden a su organización a evaluar la eficacia de sus actividades.

Nota – Para la mayoría de las cooperativas / mutuales, el término “miembro” se refiere al usuario definitivo individual, pero en el caso de la industria de los seguros se refiere al asegurado. Sin embargo, algunas mutuales / cooperativas son propiedad de otras organizaciones de afinidad o basadas en las personas, en lugar de pertenecer a los individuos dentro de ellas; en estos casos, la palabra “miembro” se refiere a la organización a la que pertenece la compañía de seguros. En el presente documento se abordan las estrategias y tácticas de participación con los miembros para ambos tipos de cooperativas / mutuales.

¿Qué significa “participación con los miembros” para nuestro sector?

La relación entre una cooperativa / mutual y sus miembros reviste una importancia fundamental. Sin sus miembros, en calidad tanto de propietarios como de clientes, la organización no existiría. Por consiguiente, la relación requiere una gestión sumamente cuidadosa que adquiere incluso más importancia en un mercado concurrido o volátil donde resulta difícil diferenciarse, generar confianza o retener a los clientes.

Históricamente, sin embargo, a veces nos hemos olvidado de que el enfoque utilizado por las cooperativas / mutuales para gestionar las relaciones de los miembros es totalmente distinto al que utilizan las empresas en propiedad de los accionistas a la hora de gestionar sus relaciones con los clientes. En este documento vamos a tratar de entender los distintos controladores, características e interpretaciones para la gestión de las relaciones con los miembros que den lugar a unas estrategias eficaces de participación con los miembros.

De satisfacción a participación recíproca

Retrospectivamente, la transformación de una industria de seguros enfocada en productos a otra centrada en clientes, en gran parte gracias a la aparición de los centros de llamadas y a la gestión de relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés) en la década de 1990, dio lugar a una serie de seminarios y estudios de la ICMIF en torno a la “satisfacción del cliente”. Esto también dio lugar a una contratación eficiente y sin contratiempos, a archivos de clientes individuales, a sofisticadas bases de datos y a la automatización de procesos, junto con la formación de personal de primera línea, todo lo cual ha creado un nuevo punto de referencia para las expectativas de los clientes.

El objetivo de las mutuales / cooperativas de seguros hoy es ir “más allá de la satisfacción”, para añadir lealtad y promoción, y de este modo aumentar el número de miembros que repiten compra, recomiendan la empresa a otras personas, participan en su funcionamiento y muestran un verdadero y continuo interés en su éxito futuro.

El pensamiento actual sobre la gestión¹ sugiere que las empresas pueden lograr esto a través de una serie de procesos y prácticas a las que se refiere como “participación”.

Dentro del contexto de nuestro sector, el concepto de participación refleja la conexión emocional entre los miembros y la mutual / cooperativa que influye el comportamiento y los esfuerzos del miembro hacia la organización. Cuanto más comprometido se siente el miembro, más esfuerzo realizará. Por ejemplo, los miembros sumamente comprometidos especificarán su mutual / cooperativa como primera elección de proveedora de productos y servicios adicionales, y la recomendarán a sus familiares, amigos y colegas.

En base a este entendimiento, las organizaciones miembros de la ICMIF podrían generar importantes beneficios económicos y estratégicos a través de la participación con sus miembros.

Entendimiento de la participación

Hasta la fecha, la mayoría de las investigaciones realizadas en el terreno del compromiso se basaron en tres perspectivas:

Participación con el empleado: A pesar de no estar dentro del alcance de este documento, la participación reviste gran importancia para las mutuales / cooperativas que son a menudo reconocidas por su excelencia como empresas.

Participación con los miembros: Éste se ha considerado y definido en su mayor parte dentro del contexto de asociaciones (organismos de comercio, grupos profesionales, etc.) o en comunidades virtuales (redes sociales).

¹ Véanse, por ejemplo, McKinsey Quarterly (Julio de 2011) “We’re all marketers now” (Todos somos vendedores ahora); KPMG (Septiembre de 2013) “Improving Stakeholder Engagement” (Mejorando el compromiso de las partes interesadas); Forrester (Agosto de 2012) “Forsights: European Companies Start To Embrace New Systems Of Engagement” (Las empresas europeas comienzan a adoptar nuevos sistemas de participación); Loyalty 360 (Diciembre de 2012) “Understanding Customer Engagement: The Opportunities and Challenges Marketers Face Today” (Entendimiento de la participación con el cliente: Oportunidades y desafíos a los que se enfrentan hoy los operadores del mercado).

Participación con el cliente: En general aplicable a las compañías en propiedad de accionistas, el término "Participación con el cliente" se ha definido de varias maneras a lo largo de los últimos siete años, con cierto grado de aceptación, pero todavía sin consenso.

Si bien hay algunas lecciones útiles aprendidas en esta investigación actual, es evidente que existen limitaciones en su aplicación a las cooperativas y mutuales de seguros. Así pues, y teniendo en cuenta sus singulares estructuras de organización y gobierno, en este informe se considera cómo las cooperativas y mutuales de seguros pueden desarrollar estrategias de participación para gestionar con éxito la relación entre la empresa y sus miembros (clientes-propietarios) con el propósito de crear un valor añadido.

Es importante distinguir entre la participación con los miembros y otras actividades que, si bien son similares, tienen objetivos diferentes.

Participación con los miembros significa:	Participación con los miembros no significa:
Crear lealtad y promoción	Ofrecer al cliente un servicio estándar
Fomentar la participación	Entregar comunicaciones salientes
Entablar diálogo	Ofrecer contratación eficiente
Formar relaciones a largo plazo	Crear beneficios a corto plazo
Asegurar sostenibilidad empresarial	Maximizar las ganancias

La forma en que cada empresa define y desarrolla su propia estrategia de participación con sus miembros se centra en sus objetivos estratégicos globales, la base de miembros, su estructura organizacional y el entorno externo. Una estrategia eficaz también es probable que aborde las cuestiones relativas a la manera de fomentar la confianza entre los miembros y la organización, asegurar accesibilidad y mejorar tanto la reputación como la marca.



¿Qué fin específico podría aportar la participación con los miembros para su organización (por ejemplo, desarrollar una marca de aseguradora que escucha a sus clientes propietarios)? ¿Podría este fin ayudar a abordar una de las principales debilidades de su negocio?

Evalúe cuánta consideración concede a los miembros en los debates del consejo, procesos de gestión y operaciones diarias. (Compare esto con la consideración que concede una empresa basada en acciones a sus propietarios.) ¿Existen lagunas o áreas en las cuales sus miembros deberían y podrían recibir una consideración?

¿Por qué interactuar con sus miembros?

Dentro de una cooperativa mutua o primaria, los miembros también son los propietarios directos de la organización y, como tales, tienen derechos de participación específicos como se describen en los estatutos y / o códigos de gobierno. Así pues, la creación de una participación con estos miembros-propietarios refuerza la licencia operativa de la empresa.

En cooperativas de nivel secundario (es decir, en las que el propietario es una cooperativa u otra organización basada en las personas y, a su vez, sus miembros son los usuarios finales) las actividades de participación también pueden ofrecer una oportunidad de llegar a individuos quienes, si bien no son propietarios directos, no obstante, son fundamentales para el éxito económico de la empresa.

Lo importante es que un resultado previsto de la participación es la confianza... un tema muy debatido e investigado en tiempos recientes, particularmente a raíz de la reciente recesión económica y de los muchos fracasos empresariales registrados en todo el mundo. La confianza puede describirse como el "pegamento" que une un cliente a la empresa y apuntala su propensión a permanecer leal a la misma.

Esto a su vez puede reducir los costes de transacción de la empresa, debido a que:

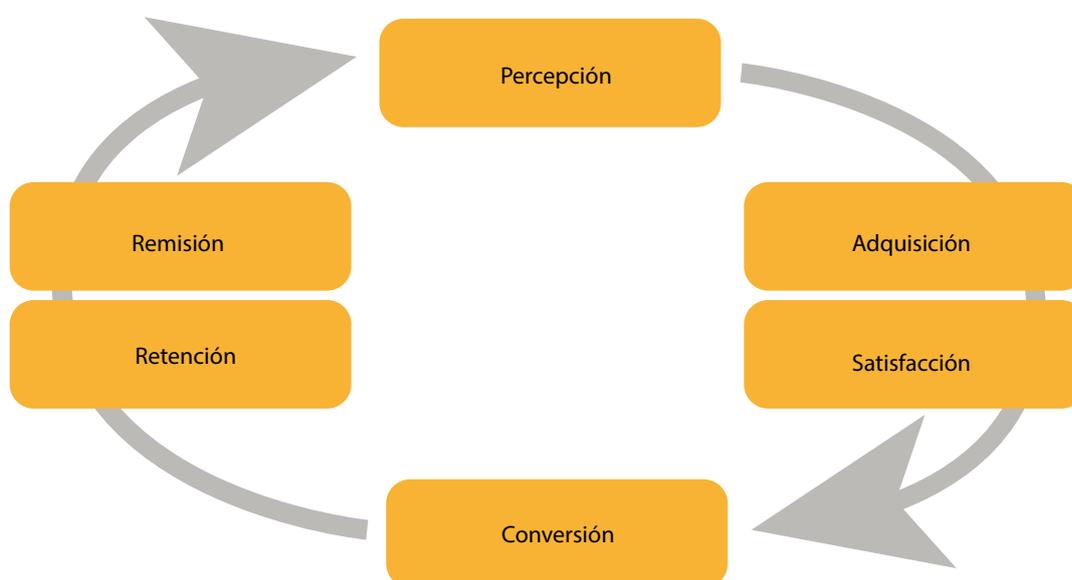
- a) Los clientes leales son más propensos a renovar sus pólizas con la empresa, reduciendo de este modo los (a menudo elevados) costes asociados con la generación de nuevas operaciones comerciales para sustituir las que se han perdido; y
- b) Los clientes leales son más propensos a recomendar la empresa a otros, respaldando de este modo el programa promocional / publicitario de la misma.

Una participación con los miembros eficaz crea valor de marca, aumenta el gasto por cliente, permite realizar ventas cruzadas, extiende la retención de clientes, mejora su lealtad y genera promoción.

Una estrategia de participación de los miembros transparente es esencial para aquellas mutuales y cooperativas de seguros que tratan de mejorar la ventaja competitiva de su marca como empresas dignas de confianza y en propiedad de sus miembros.

Proceso y componentes

La participación puede describirse como un ciclo de seis elementos:



A pesar de que este proceso puede parecer bastante obvio, no siempre es fácil alcanzar un equilibrio entre relevancia para la empresa y relevancia para los miembros.

Como ya hemos destacado, la participación no es simplemente una cuestión de comunicarse o servir a los clientes con eficiencia, sino de ampliar el valor creado por estas actividades, lo cual requiere un constructivo y significativo contacto bidireccional entre la organización y sus miembros:

Como valor, un contacto constructivo puede perfeccionarse con el tiempo para generar un efecto acumulativo positivo. (Por el contrario, una participación de calidad inferior puede generar efectos negativos y destructivos.)

Un contacto significativo a la postre influenciará el comportamiento de los miembros (a la hora de comprar, aprobar, etc.).

²Liminal (2011), Razorfish, descargado en mayo de 2013 via http://liminal.razorfish.com/?page_id=11

En su informe Liminal, la agencia de marketing global Razorfish² identifica seis elementos de la participación. Estos elementos aportan una conveniente lista de control para verificar la utilidad de las estrategias de participación con los miembros, además de insinuar una amplia gama de posibles acciones para las cooperativas y mutuales de seguros.



1. Apreciación: incitar al miembro a pensar que su empresa es apreciada y que se valora su participación en la organización.

Acciones sugeridas: permitir la actualización de pólizas en línea si el miembro no puede, o no desea, llamarle durante las horas laborables regulares.

2. Eficiencia: respetar el tiempo y los esfuerzos de los miembros.

Acciones sugeridas: permitir la actualización de pólizas en línea si el miembro no puede, o no desea, llamarle durante las horas laborables regulares.

3. Confianza: comunicarse con transparencia y honestidad.

Acciones sugeridas: usar "lenguaje sencillo" en publicidad, consejos y contratos.

4. Coherencia: ser coherente en la forma que se interconecta con los miembros, asegurando que se apliquen normas y procesos de ventas y servicio coherentes, así como capacitación y monitorización en toda su red de distribución.

Acciones sugeridas: asegurar que cuando el personal de ventas promete al cliente que el departamento de servicios del cliente le llamará dentro de dos horas, esta promesa se cumplirá en efecto.

5. Relevancia: asegurar que todos los esfuerzos de compromiso sean relevantes para los miembros; llevar a cabo la investigación necesaria para comprender perfectamente lo que motiva y es importante para los miembros actuales y futuros.

Acciones sugeridas: usar una página de Facebook para ofrecer consejos acerca de la prevención / reducción de riesgos específicos a cualquier grupo de afinidad, en lugar de usarla para promover profusamente cualquier producto nuevo que puede no ser adecuado para sus necesidades.

6. Control: permitir que los miembros especifiquen cuándo y dónde desean contacto; permitirles seleccionar y moverse a través de múltiples canales disponibles (teléfono, cara a cara, Internet).

Acciones sugeridas: permitir a los miembros la opción de ser contactados o no por teléfono.

Observe que estas acciones sugeridas se adjuntan a las actividades comerciales ordinarias y que no son “añadidos” o “artilugios”. La participación con los miembros se trata menos de una serie de actividades discretas que una forma de hacer negocio que vincula el cliente a la empresa.



¿Se incluyen en los esfuerzos de su organización los seis elementos de participación antedichos? Si falta un elemento en una (o más) de sus actividades, ¿genera aquella actividad (o actividades) un valor añadido para los miembros, de manera que su relación con la empresa se fortalezca, o bien se debería ajustar o abandonar?

Evaluación de la participación

En las evaluaciones de la participación más comunes se incluyen encuestas para determinar la satisfacción de los miembros (clientes), el número de miembros (muy útil cuando se compara con los ingresos en concepto de primas para evaluar el gasto por miembro) y participación directa (por ejemplo, votar en las reuniones generales, asistir a los eventos de los miembros).

Observamos que los miembros de la ICMIF utilizan cada vez más la Net Promoter Score (Métrica de satisfacción del cliente) para determinar el apoyo de los miembros.

Los objetivos de participación con los miembros especificados para The Co-operative Insurance, (Reino Unido) como parte del multiempresarial The Co-operative Group, son aumentar el número de miembros, el gasto por miembro y las ventas cruzadas, además de incrementar la participación no relacionada con el comercio. Tiene un índice de participación recopilado anualmente a través de encuestas telefónicas de los miembros. En las medidas adoptadas se incluyen las percepciones de la marca de los miembros, el entendimiento de los miembros, las recompensas ofrecidas a los miembros y las comunicaciones, actividades y eventos de los miembros. (También se recompensa a los miembros a través de un plan de membresía para negocios cruzados, lo cual ofrece a los miembros beneficios tales como descuentos en el supermercado Co-operative Food.)

Cada dos años, un tercer proveedor administra una encuesta para The Co-operators (Canadá) con el fin de determinar la participación de sus empresas en propiedad de los miembros. Los resultados de estas encuestas constituyen un valioso aporte para identificar los problemas y las oportunidades que impulsan la estrategia de participación con los miembros de The Co-operators. Al nivel de cliente primario, The Co-operators participa anualmente en una investigación realizada por terceros similar para asegurar que se determina el cliente, o la experiencia del cliente, en base a los principales atributos más importantes para ellos (es decir, servicio, accesibilidad, etc.)

A pesar de que la ICMIF todavía no ha estudiado en detalle el tema referente a la evaluación de la participación, puede ser interesante para los miembros de la ICMIF considerar la información de la gestión y los indicadores específicos utilizados en las encuestas de satisfacción, y cómo estos pueden informar constructivamente sus actividades en torno a la participación.

Algunos mercados también tienen programas de referencia de satisfacción y / o recompensas del cliente operados por organizaciones externas que pueden ser valiosos, si bien es esencial reconocer los límites potenciales de las herramientas dirigidas a las empresas en propiedad de los accionistas.



¿Están sus actividades referentes a la participación de los miembros sujetas a un proceso de evaluación útil?

¿Cómo se utilizan los resultados para mejorar la efectividad de su programa de participación de los miembros? ?

Enfoque actual

Nuestros resultados hasta la fecha indican que las organizaciones miembros de la ICMIF se comprometen principalmente con sus miembros de tres maneras, a saber:

- Sistemas de gobierno
- Grupos de miembros / clientes
- Eventos para la reducción de riesgos

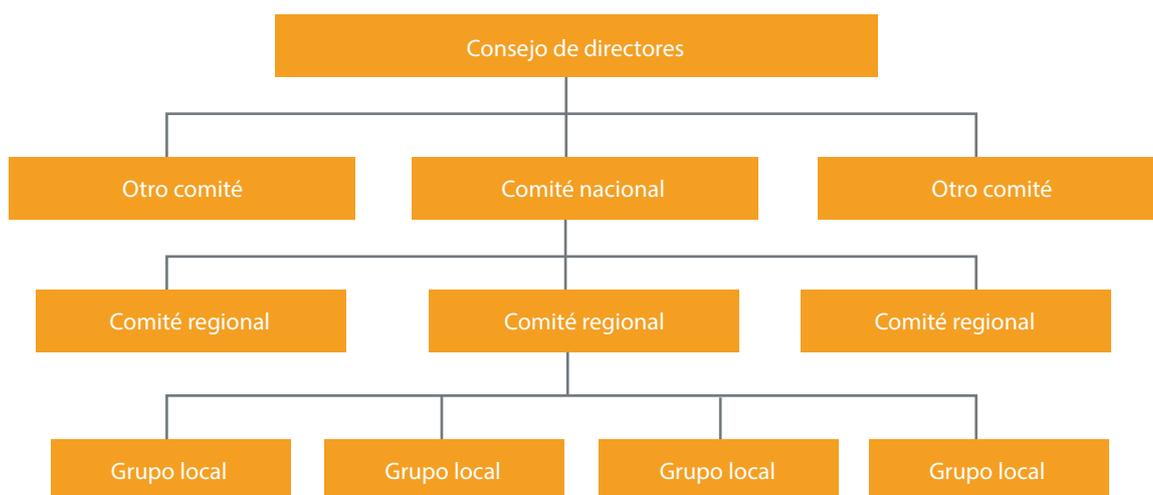
A) Sistemas de gobierno

La forma más antigua, y todavía la más frecuente, que utilizan las cooperativas y mutuales de seguros para interactuar con sus miembros es a través de sistemas de gobierno. Incluso las organizaciones de mayor envergadura por lo general tienen alguna forma de representación de miembros (por ejemplo, regional) a nivel de comité o consejo de administración.

Un mayor enfoque en el gobierno corporativo estimula más a las cooperativas / mutuales a involucrar a los miembros en la administración de la empresa, lo cual también genera beneficios para su reputación.

Estos beneficios se mejorarían adicionalmente mediante esfuerzos por promover la concienciación del público en general, de los reguladores, de la prensa financiera y de los grupos de consumidores, al efecto de que la participación de los miembros es una característica clave del modelo de empresa cooperativa / mutual. Por contraste, vemos pocos ejemplos de organizaciones miembros de la ICMIF que se esfuercen por divulgar sus modelos y procesos de gobierno basados en los miembros.

Las organizaciones con amplias bases de miembros tradicionalmente requieren mayores sistemas de gobierno multinivel, los cuales sólo pueden tener un efecto limitado en su participación con los miembros, debido a la dilución del contacto directo que se produce con cada nivel de gobierno. Dicho de otro modo, un miembro que se sienta en el consejo de directores de su cooperativa / mutual naturalmente se sentiría mucho más comprometido que un miembro cuyo vínculo con el consejo es a través de varios niveles adicionales, lo cual podría representarse como sigue:



Las tecnologías modernas y las redes sociales probablemente desempeñen un papel cada vez más importante para reducir el vínculo entre miembros individuales y el consejo de directores dentro de organizaciones de gran envergadura. Hacen esto retornando al concepto original “un miembro, una voz” para resolver problemas a los más altos niveles de gobierno, por ejemplo, a través de encuestas en línea, seminarios en la web y transmisión virtual en directo.



¿Mejoraría una mayor participación de los miembros en su gobierno corporativo la reputación y las relaciones de su empresa con las partes interesadas?

¿Hasta qué punto se entiende bien el modelo cooperativo / mutual dentro de su mercado? ¿Existen oportunidades para mejorar el entendimiento de sus características democráticas, lo cual puede crear valor empresarial?

¿Hasta qué punto permite su estructura de gobierno que se escuche a los miembros individuales en los más altos niveles de gobierno (por ejemplo, en el consejo de directores)?

¿Tienen en su modelo empresarial otros mecanismos que permitan un contacto directo con los miembros?

Como se sugiere en la penúltima pregunta, cuando una organización no tiene ningún miembro, o tiene un número mínimo representado en los más altos niveles de gobierno, es sumamente importante explorar las oportunidades de crear relaciones directas con miembros individuales.

Las oportunidades para utilizar los sistemas de gobierno existentes como plataformas para permitir el contacto con miembros individuales no deben pasarse por alto. Es preciso que tengan la autoridad para actuar como un conducto entre los miembros y que la empresa extienda su competencia y aumente su relevancia, lo cual puede reforzar la participación de aquellas personas involucradas en comités, reuniones de consejos regionales, etc.

Cuando los miembros se muestran reacios a involucrarse en el gobierno, los mecanismos que se enfrentan a sus reacciones pasan a ser una forma útil de asegurar medios alternativos para que ejerzan una influencia positiva.

NFU Mutual (Reino Unido) tiene ocho consejos regionales los cuales, en colaboración con el director regional de la empresa, organizan cada año sus propias reuniones en Foros de Miembros (en promedio, casi seis por región) que aseguran un frecuente contacto directo con miembros seleccionados de su base de clientes.

Durante estos acontecimientos se ofrece a los miembros importante información acerca de la empresa. También tienen lugar debates en torno a problemas y preocupaciones locales, tales como fenómenos meteorológicos, tramitación de reclamaciones específicas y delincuencia rural. Las principales novedades aprendidas en las reuniones del Foro de Miembros son compartidas por los directores regionales con los miembros de la administración superior de NFU Mutual.

B) Grupos de miembros / clientes

B1. Paneles / grupos de miembros para el desarrollo de productos / investigación de mercado

Las compañías de seguros que tienen éxito continuo con sus miembros requieren un constante entendimiento de sus necesidades de cobertura actuales. Los foros de miembros, tales como paneles y / o grupos de enfoque, permiten recoger esta información de manera eficaz y rentable.

Tales foros se pueden llevar a cabo de dos formas: cara a cara o a distancia (por teléfono o utilizando medios electrónicos).

La reunión de miembros en un entorno de debates cara a cara les permitirá establecer contacto directo con los representantes de su organización, lo cual puede ser más influyente para ellos. Así pues, una cuidadosa selección de los representantes de la empresa es esencial para maximizar la relación y los efectos de creación de marca de tal experiencia.



¿Quién representa a su organización en situaciones cara a cara, tales como en grupos de enfoque? ¿Se alinean bien las actitudes, los comportamientos y apariencias de su representante con la marca y los valores de su organización?

Estos medios de contacto directo también permiten a los miembros formar relaciones con otros miembros. Como una consecuencia deseable, tales relaciones pueden tener el efecto de reforzar el sentido de asociación con la empresa.

También es interesante observar aquí que el Annotated Corporate Governance Code for Mutual Insurers (Código de gobierno corporativo anotado para mutuales de seguros) del Reino Unido recomienda que las empresas permitan un contacto de miembro a miembro (por ejemplo, poniendo a su disposición listas de miembros) como una forma de mejorar el gobierno corporativo.

En los últimos años, un número cada vez mayor de organizaciones miembros de la ICMIF ha desarrollado foros en línea que ofrecen la ventaja evidente de requerir menos tiempo de la participación con los miembros a la hora de facilitar su aporte. Por otra parte, el valor de este medio puede ser relativamente limitado debido a la naturaleza remota del diálogo entablado.

Engage Mutual (Reino Unido) organiza foros de miembros, principalmente a través de Internet y correo electrónico, para ayudarles a comprender las preocupaciones de sus miembros, desarrollar nuevos productos y asegurar que los niveles de servicio cumplen con las expectativas. Se llevan a cabo numerosas encuestas a través de los grupos, tras lo cual se publican los resultados obtenidos. La conclusión de este ciclo de retroalimentación es importante para asegurar que los miembros estén conscientes de que sus aportaciones han merecido la pena y para animarles a seguir haciéndolo así.

Las organizaciones que registran los más altos niveles de participación en paneles de miembros en línea y los resultados más eficaces de los mismos son aquellas que aseguran que los resultados de las encuestas, debates y discusiones en los cuales se involucran los paneles son informados a los miembros de los paneles, y que los resultados a alto nivel son informados a la mayoría de los miembros. Estos esfuerzos sirven para demostrar la transparencia de la organización y el valor de la propiedad de los miembros, además de animarles a que participen más activamente.



¿Se están informando los resultados de los paneles de miembros de su organización a aquellas personas involucradas y / o a la mayoría de los miembros?

B2). Paneles / grupos de miembros para la resolución de reclamaciones en litigio

La mejor oportunidad que tiene una compañía de seguros de generar confianza y formar relaciones positivas con los miembros posiblemente sea el momento de recibir una reclamación. Pero también puede ser, naturalmente, ¡el momento en que podría destruirse la relación y la confianza!

El descontento referente a la tramitación de reclamaciones o la resolución de disputas es una de las causas más comunes para que los miembros se quejen o critiquen la organización ante sus amigos, familiares y colegas. De hecho, es posible que el miembro sea mucho más locuaz cuando está descontento con la tramitación de una reclamación que cuando está completamente satisfecho con una reclamación. Una reclamación incorrectamente tramitada posiblemente podría destruir el buen trabajo de varias reclamaciones bien tramitadas.

Los mecanismos de resolución de disputas que involucran a otros miembros son una forma de controlar estas situaciones. Los paneles de reclamaciones formados por miembros, o miembros defensores del pueblo, ofrecen a los reclamantes descontentos unos "aliados" con mayor probabilidad de que comprendan su punto de vista.

The Co-operators (Canadá) tiene un Panel de Revisión de Servicio formado por clientes que se encargan de revisar las quejas de otros clientes acerca de la tramitación o resolución de su reclamación y que recomiendan un resultado que juzgan justo para ambas partes. (El panel no puede tramitar reclamaciones cuyo valor sea superior a 20.000 dólares canadienses o que involucren ciertas cuestiones, tales como lesiones corporales.) Los miembros del panel son voluntarios. Si el reclamante no está de acuerdo con la decisión del panel, aún tiene pleno derecho a continuar su queja a través de cualquier otro sistema, incluidas las vías legales.

La labor del panel consolida la marca de la empresa como una cooperativa que se centra en el cliente (miembro). El panel ha tenido éxito a la hora de resolver numerosas quejas. Además, la empresa ha utilizado lo aprendido de las decisiones del panel para mejorar su sistema de tramitación de reclamaciones.

Los beneficios potenciales de tales paneles son tres:

Una decisión tomada por un grupo de miembros puede ser más aceptable para el miembro descontento y ayudar a dar la vuelta a una situación difícil.

La relación con los miembros en el panel se ve reforzada, debido a que se sienten más involucrados con las decisiones de la empresa.

Los beneficios para la reputación de tales iniciativas pueden extenderse entre los diversos grupos de partes interesadas.



¿Pueden recurrir los miembros a un grupo o panel de miembros en el caso de una queja para que representen sus intereses y / o les faciliten orientación?

C. Eventos para la reducción de riesgos y la seguridad

Muchas organizaciones miembros de la ICMIF organizan campañas itinerantes, programas de formación o eventos similares con el fin de informar a los miembros acerca de cómo prevenir los riesgos y los accidentes. Tales iniciativas consolidan la marca o la reputación de la organización como una que inspira protección, confianza y fiabilidad.

Maif (Francia) ha estado organizado una serie de eventos (para los miembros y el público general desde 2003 cuya popularidad ha incrementado en los últimos años. En estos eventos se facilita información y consejos, se analizan temas de actualidad tales como la seguridad para niños de corta edad, atención a las personas mayores, cambio climático, biodiversidad y actividad en Internet. En 2012, esta empresa organizó 192 eventos en los que participaron 33.500 personas.

Más allá de los seguros

El sector de los seguros ha venido aumentando su atención en cuestiones de sostenibilidad durante muchos años. Además ha estado invirtiendo cada vez más recursos en abordar el impacto social, medioambiental y económico que crea, que puede reducir o que está bien situado para controlar.

Sin embargo, las iniciativas de sostenibilidad de una organización probablemente no surtan efecto si no corresponden con las preocupaciones de sus partes interesadas. En el contexto de las cooperativas y mutuales de seguros, esto significa que un entendimiento claro de las preocupaciones de sostenibilidad de los miembros es crucial para el éxito de su estrategia de sostenibilidad. Los sistemas de compromiso de los miembros son una forma muy eficaz para recopilar información acerca de las preocupaciones de sostenibilidad de los miembros y de cómo esperan que la organización responda a esas preocupaciones.

The Co-operative Insurance (Reino Unido) organizó una encuesta entre sus miembros para establecer los criterios de sus actividades de inversión socialmente responsables. En la encuesta se solicitó a los miembros que clasificaran la importancia de una serie de problemas sociales, medioambientales y éticos, a partir de lo cual se desarrollaron las medidas correspondientes para evaluar las organizaciones como parte de la gestión de activos de la empresa.

Engage Mutual (Reino Unido) organiza una votación entre miembros y el público general para determinar a quién adjudicar el Premio de la Comunidad y a quién le concederá financiación la Engage Foundation.

Las mutuales y cooperativas también tendrán oportunidades para mejorar su reputación de ser capaces de cambiar las reglas del juego organizando campañas a las cuales asistirán los miembros, involucrándose en las actividades, firmando peticiones o participando en debates en línea.

Redes sociales: ¿oportunidades sin explotar?

La tecnología ya ha transformado rápidamente la forma en que las empresas gestionan sus relaciones con los clientes, desde las ventas al servicio, pero su utilización más allá de las transacciones comerciales no es tan avanzada.

Actualmente, la utilización de redes sociales por las organizaciones miembros de la ICMIF sigue mayormente sin explotar³. Aunque muchas organizaciones miembros de la ICMIF (y de hecho, las aseguradoras en general) están de momento siguiendo el desarrollo de las redes sociales basadas en la web (Facebook, Twitter, etc.), un número reducido de ellas las están utilizando activamente o han creado sus propias redes para compartir información dirigida al público o al cliente tal como: consejos para la reducción del riesgo, detalles de eventos locales, campañas publicitarias, actividades sociales / comunitarias y programas de capacidad financiera.

Las redes sociales son más eficaces para las cooperativas / mutuales que han definido con claridad grupos de clientes basados en afinidad, debido a que los mensajes pueden ser adaptados a los temas específicos que son relevantes para estos grupos.

Los mensajes claramente importantes para la vida de los miembros (relacionados con el trabajo, la familia, la comunidad, cuestiones sociales, tiempo libre) probablemente generen la impresión de que la organización comprende y desea ayudar a sus miembros. Los mensajes concebidos para incrementar las ventas, incluso los más sutiles, probablemente sean ignorados, o lo que es peor rechazados, por los miembros.

³ICMIF Strategic Insights (Marzo de 2013) Tendencias de negocios en línea y Estrategias en línea: www.icmif.org/insights-reports-trends-in-online-business-and-online-strategies



¿Es usted capaz de crear mensajes específicos dirigidos directamente a los miembros (y a los miembros potenciales)? ¿Podrían ser transmitidos eficazmente a través de las redes sociales?

¿Podrían los foros en línea capacitar y mantener a largo plazo las relaciones que se originaron en reuniones / actividades cara a cara? Considere las relaciones tanto entre empresa-miembro como entre miembro-miembro.

La actividad en línea también representa una oportunidad para aprovechar las relaciones existentes y mejorar la buena voluntad creada a través de otras actividades cara a cara relacionadas con la participación con los miembros. También puede servir como apoyo para el gobierno corporativo.

A medida que el consumidor se acostumbra más a suscribir seguros en línea, incluido el autoservicio de sus propios detalles y pólizas en línea, será más importante identificar otras oportunidades para generar participación basado en la web.

Conclusiones

La participación con los miembros va más allá de facilitar un buen servicio y buenas comunicaciones con el cliente. Incrementa el valor de la relación entre la cooperativa / mutual y sus miembros y crea altos niveles de lealtad y confianza, lo cual se manifiesta por la repetición de negocios, un mayor gasto por miembro y la recomendación del cliente.

Actualmente, las organizaciones miembros de la ICMIF se comprometen mayormente con sus miembros a través de:

- Sistemas de gobierno
- Grupos de clientes / miembros para el desarrollo de productos / investigación de mercados
- Grupos de clientes / miembros para reclamaciones y disputas
- Eventos para la reducción de riesgos.

Los problemas medioambientales, sociales y económicos son áreas en las cuales muchas cooperativas / mutuales podrían posiblemente extender sus conversaciones con los miembros, informarles acerca de sus iniciativas de sostenibilidad y reforzar sus marcas como organizaciones dignas de confianza que pertenecen a sus miembros. Esto reviste incluso mayor importancia, teniendo en cuenta que muchas compañías de seguros pertenecientes a los accionistas están haciendo frente al desafío de la sostenibilidad y han reconocido el impacto positivo que puede tener en sus propias marcas y reputaciones.

Hay considerables oportunidades para evolucionar más allá de la participación con los miembros en las redes sociales. Los mensajes deben ser relevantes, ofrecer valor añadido y no centrarse en generar ventas.

En el futuro, a medida que aumenta la funcionalidad y la demanda en línea, y disminuye el costo, la retransmisión por Internet puede ofrecer un canal moderno y económico para ampliar el acceso de los miembros a juntas generales anuales, a votaciones y a participar en otros aspectos de gobierno corporativo. A su vez, esto ayudaría a promover las cooperativas y mutuales de seguros como empresas transparentes en propiedad de sus miembros.

Algunos retos particulares o prioridades futuras para las organizaciones miembros de la ICMIF podrían incluir:

- Un mayor enfoque en la interacción de los miembros; actualmente, el diálogo bidireccional es limitado.
- Una determinación de la participación con los miembros en varios puntos de contacto; la satisfacción general de los miembros a menudo se determina, pero la relación entre estas determinaciones y los puntos de contacto / actividades específicas son menos comprendidos.
- Una mayor digitalización y más opciones de autoservicio en línea; la creación de un diálogo en línea significativo con los miembros no será fácil de lograr, pero como oportunidad no debería ignorarse.

La ICMIF continuará siguiendo de cerca las nuevas iniciativas en la industria de los seguros, particularmente en nuestro sector, e identificando ejemplos de la mejor práctica comercial para aquellas cooperativas / mutuales que tratan de mejorar su participación con los miembros. Estamos siempre dispuestos a recibir información de los miembros de la ICMIF acerca de sus propios ejemplos de trabajo en estas áreas, la cual puede incluirse en futuras publicaciones o eventos organizados por la ICMIF.

Si tiene relatos que ofrecer, por favor póngase en contacto con Faye Lageu, Vice-Presidenta Inteligencia compartida, vía faye@icmif.org.