



Acelerando la transformación con M&A

Una perspectiva global sobre la estrategia de M&A en la industria de seguros



KPMG International

[kpmg.com](https://www.kpmg.com)

Contenido

03

Prefacio

04

Panorama global de fusiones y adquisiciones en la industria de seguros

América

08

Puntos clave



La industria de seguros está ingresando en una era de rápida transformación. Con las expectativas puestas en un entorno de tasas de interés elevadas y persistentes, la industria de seguros está atestiguando un realineamiento estratégico, pasando de un enfoque apoyado en la ingeniería financiera – dirigida a reestructurar los balances para extraer rendimientos incrementales en un entorno de bajas tasas de interés–, a otro basado en la ingeniería operativa, destinado a optimizar y simplificar los modelos operativos y mejorar la experiencia del cliente para generar un crecimiento rentable sostenible. ”

Ram Menon

Director Global de Asesoría de Acuerdos de Seguros,
KPMG International, y Socio
KPMG en Estados Unidos

Prefacio

Los últimos cinco años han sido notablemente positivos para la actividad de fusiones y adquisiciones en toda la industria de seguros. En medio de una pandemia global, el valor de los acuerdos globales alcanzó un récord de US \$ 213 mil millones en 1,371 acuerdos en 2021, según PitchBook Data, Inc., impulsado por niveles récord tanto en los valores de los acuerdos como en la actividad en América, ASPAC y Europa.¹

Sin embargo, durante los últimos 12 meses la actividad de fusiones y adquisiciones de seguros ha disminuido considerablemente en muchas regiones. La incertidumbre geopolítica y económica, además de las cambiantes condiciones macroeconómicas en los mercados de seguros más avanzados, han requerido revisiones en los cálculos de los acuerdos de fusiones y adquisiciones, particularmente en un entorno de tasas de interés elevadas y persistentes. Implicancias regulatorias, como los posibles cambios a la legislación fiscal y contable, la presentación de informes y los requerimientos de capital, también han aumentado la incertidumbre y ralentizado la actividad general de los acuerdos. Estos factores han obligado a los actores de la industria a esperar y observar, mientras reconsideran sus estrategias de crecimiento en la nueva realidad de un mundo posterior a la pandemia.

Si bien son desafiantes, muchos de estos factores podrían presentar nuevas oportunidades para la industria de seguros. Muchas compañías de seguros buscan transformar sus modelos de negocio, modernizar sus modelos operativos y adoptar innovaciones tecnológicas emergentes para mejorar su eficiencia operativa y crear valor para las partes interesadas. Los líderes de seguros también están buscando nuevas maneras de interactuar con los clientes, mejorar su experiencia y proporcionar productos y servicios más específicos y relevantes, que aborden las diversas necesidades en diferentes grupos demográficos y geografías en las que operan.

Algunos de estos desafíos han dado lugar a que un número creciente de aseguradoras reduzcan el riesgo de sus balances y dimensionen correctamente su exposición al riesgo, poniendo a un lado o transfiriendo sus negocios intensivos en capital y saliendo de mercados y segmentos de negocios no centrales, para enfocar sus recursos en inversiones con flujos de ingresos relativamente ligeros y basados en tarifas. Y estas acciones han estimulado altos niveles de transformación, incluidas nuevas asociaciones estratégicas y acuerdos de reaseguro, para ayudar a los líderes empresariales a adaptarse a un mercado en evolución.

En los próximos años, la transformación en toda la industria solo se acelerará a medida que las compañías de seguros se esfuercen por lograr un crecimiento rentable sostenible. Es probable que los actores de la industria necesiten encontrar nuevas formas de ser más ágiles y más relevantes a los ojos de sus clientes, y así diferenciarse de la competencia. Muy pocas empresas podrán hacer esto por su cuenta. Es por eso que esperamos ser testigos de un regreso de los acuerdos de fusiones y adquisiciones, de la consolidación de la actividad en ciertos sectores, y de la generación de alianzas y asociaciones estratégicas dentro del ecosistema de seguros. Para la continua evolución de la industria, hay pocas dudas de que la colaboración será crítica.

En KPMG, seguimos siendo optimistas sobre lo que viene para la industria de seguros. Lo animo a ponerse en contacto con su firma miembro local de KPMG para obtener más información sobre las ideas compartidas en este informe, y para discutir sus estrategias de M&A y crecimiento en una industria que está experimentando una transformación sin precedentes.



Ram Menon

Director Global de Asesoría de Acuerdos de Seguros,
KPMG International, y Socio
KPMG en Estados Unidos

¹ Global Analysis of M&A activity in insurance, KPMG International (datos proporcionados por PitchBook, septiembre de 2023)



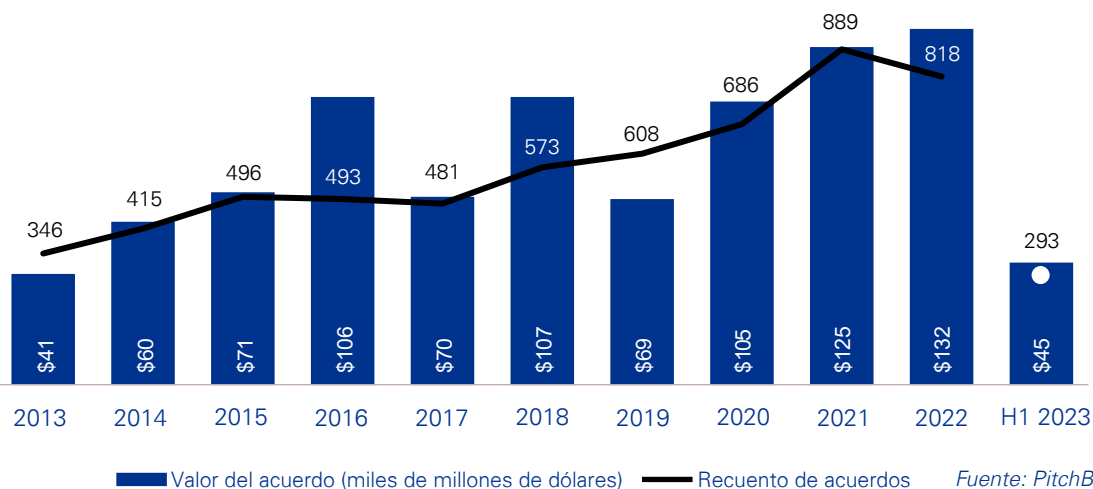
Panorama global de fusiones y adquisiciones de seguros



Américas

América domina la actividad de fusiones y adquisiciones de seguros

El desempeño de M&A en la industria de seguros ha sido increíblemente sólida en los últimos tres años en la región de Américas. Según Pitchbook Data, Inc., la actividad alcanzó un récord de US \$ 124.7 mil millones en 2021, antes de caer ligeramente en 2022. Siguiendo la tendencia histórica en la región, Estados Unidos atrajo la gran mayoría de los acuerdos de M&A dentro de esta industria durante 2022. Mientras que EE.UU. siguió siendo el claro líder regional, otros territorios también experimentaron importantes acuerdos, incluyendo a Bermudas (PartnerRe –US \$ 9.3 mil millones, debido a una adquisición de parte de Covea–; Athora – US\$2.8 mil millones–; Fortitude Re –US\$2.1 mil millones–) y Brasil (Sudamérica – US\$2.9 mil millones–).²



Aumentando la convergencia estratégica entre los seguros de vida, la salud y los productos patrimoniales

En los últimos años, muchas compañías de seguros en los Estados Unidos han comenzado a buscar formas de extender el valor que brindan a sus clientes. En particular, el envejecimiento de la población en el país ha llevado a las aseguradoras a diversificarse en la provisión de beneficios de salud suplementarios, incluidos los centrados en proporcionar bienestar financiero y atención médica. Hasta cierto punto, esto se ha reflejado en la actividad de fusiones y adquisiciones, con algunas compañías públicas de seguros de vida transfiriendo gran parte de sus carteras con riesgo para liberar capital que luego pueden desplegar hacia inversiones con ganancias basadas en honorarios en las áreas de jubilación, soluciones en el lugar de trabajo, gestión de activos y patrimonio. Se espera que las mutuales de seguros sigan siendo la columna vertebral de la industria de seguros de vida en los Estados Unidos, dada la alineación de intereses con sus asegurados.

² Análisis global de la actividad de fusiones y adquisiciones en seguros, KPMG Internacional (datos proporcionados por PitchBook, septiembre de 2023)

Las compañías de seguros están mejorando el compromiso con los clientes

Las compañías de seguros de las Américas han reconocido cada vez más que lo que ha funcionado con los clientes en el pasado no funcionará en el futuro. Los consumidores de la generación Millennials y la generación Z, y los que vienen después de ellos, tienen necesidades y deseos muy diferentes. Quieren que las empresas los entiendan como individuos y que desarrollen, diseñen y ofrezcan productos y servicios que reflejen sus valores, forma de vida y compromiso. Las compañías de seguros con visión de futuro ya han comenzado a considerar lo que estos cambios significan para sus negocios, y cómo necesitan repensar sus productos y ofertas de servicios para ser relevantes para las futuras generaciones. Esto probablemente ha contribuido al aumento significativo de los productos de seguros específicos y de nicho, como el seguro de mascotas, seguros a pedido, seguros integrados y seguros basados en el uso.

La integración vertical impulsa la actividad a medida que las aseguradoras buscan expandir su valor

En todo el continente americano, varias compañías de seguros, particularmente aquellas enfocadas en el área de seguros de salud, han adoptado la integración vertical para mejorar los servicios que pueden brindar a sus clientes. Esto ha sido particularmente cierto en **Brasil**, donde los operadores de seguros de salud han comprado hospitales, clínicas y servicios relacionados para proporcionar un mejor acceso y atención de mayor calidad a sus asegurados. Esta verticalización de la industria no ha estado exenta de contratiempos, y algunos compradores tienen dificultades para hacer que tales adquisiciones funcionen.

La colaboración se está convirtiendo en una estrategia comercial central a medida que las empresas buscan mejorar el valor

En los últimos cinco años, a medida que los actores de la industria de seguros en los Estados Unidos y en las Américas buscaban mejorar su valor a los ojos de sus clientes, se centraron cada vez más en encontrar formas de colaborar y asociarse con otras compañías en todo el ecosistema de seguros y la cadena de valor. Si bien las fusiones y adquisiciones continuaron siendo una estrategia de crecimiento importante, las aseguradoras también adoptaron la creación de asociaciones innovadoras con insurtechs, plataformas, grandes compañías tecnológicas e instituciones de servicios financieros. Tales asociaciones y alianzas ya han ayudado a varias empresas a crecer y expandir su valor, ayudando a probar propuestas de valor únicas. Algunas de estas asociaciones y alianzas podrían formar los componentes básicos de la futura actividad de fusiones y adquisiciones.

La consolidación impulsa la actividad de fusiones y adquisiciones en Brasil

En los últimos cinco años, Brasil experimentó una fuerte consolidación, particularmente en los sectores de propiedad y causalidad (P&C), vida y salud. Esta consolidación fue impulsada por compradores con una serie de prioridades diferentes, incluidos los compradores que buscaban escalar rápidamente para convertirse en uno de los líderes del mercado. Las aseguradoras existentes que buscan deshacerse de activos de bajo rendimiento también ayudaron a impulsar una consolidación adicional en el espacio. Más recientemente, Liberty, con sede en Estados Unidos, vendió sus operaciones en América Latina, incluidas sus operaciones en Brasil, a HDI International, con sede en Alemania (por US \$ 1.48 mil millones), para que pudiera centrarse en su mercado principal de Estados Unidos.³



³ <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-05-27/liberty-sells-latin-america-business-to-hdi-for-1-48-billion>



Tendencias clave a tener en cuenta en las Américas

1. Creciente reconocimiento del imperativo de la innovación:

Con el ritmo al que el entorno empresarial está cambiando en las Américas, y en todo el mundo, las aseguradoras de todos los tamaños probablemente sientan una intensa presión a innovar en los próximos años. La capacidad de lograr un crecimiento sostenible y rentable ya no es segura; si las empresas quieren ser relevantes, es probable que necesiten continuar repensando sus modelos de negocio, sus productos y servicios, el valor que proporcionan y cómo se relacionan tanto con sus clientes como con todo el ecosistema de seguros.

2. Disminución de la actividad de fusiones y adquisiciones en Brasil:

Dado el intenso período de consolidación, el número de objetivos de fusiones y adquisiciones de seguros en Brasil ha disminuido drásticamente, y los compradores se centran principalmente en integrar los negocios que adquirieron para capturar el valor esperado de su acuerdo. A raíz de los desafíos y complicaciones experimentados por los actores de la industria durante la pandemia, y los problemas macroeconómicos actuales, incluida la alta inflación, el aumento del costo del capital y las crecientes preocupaciones sobre la valoración, es probable que la actividad de M&A en Brasil y América Latina sea algo más débil en los próximos años.

3. Aseguradoras que buscan utilizar M&A para impulsar capacidades en nuevas áreas de riesgo:

los riesgos actuales están en constante cambio, como lo demuestran los riesgos en rápida evolución asociados con la ciberseguridad y el ransomware, y los crecientes riesgos asociados con el cambio climático y ESG. Las compañías de seguros en América del Norte buscan cada vez más nuevas formas de comprender mejor y valorar estos riesgos y crear productos de protección y prevención relevantes relacionados con ellos. A medida que estas nuevas áreas de riesgo maduren, es probable que haya un número creciente de adquisiciones lideradas por grandes corporaciones que buscan comprar capacidades relevantes para extender su valor a estas áreas.

4. Aumento de la presión para lograr sinergias y valor en M&A:

Dada la consolidación que ha tenido lugar en el espacio de los seguros en las Américas, particularmente en Brasil y América Latina, en los próximos años los inversores probablemente buscarán confirmar la capacidad de generar valor de las inversiones realizadas en M&A, antes de avanzar en otros acuerdos. Esto es particularmente cierto, desde que se relaciona con el M&A centrado en la integración vertical a medida que las aseguradoras buscan expandir su relevancia y valor para los clientes al tiempo que generan más ganancias.



En las Américas, la convergencia se está convirtiendo en un factor importante en la actividad de fusiones y adquisiciones para las compañías de seguros. Estamos viendo a grandes aseguradoras, particularmente en los Estados Unidos, deshaciéndose de sus carteras de riesgo y buscando nuevas formas de desplegar capital hacia ofertas de productos basadas en tarifas, como las centradas en la gestión de activos y patrimonio.

Las estrategias de integración vertical en América Latina también han impulsado una actividad significativa de acuerdos, aunque los inversores estarán monitoreando cada vez más si los acuerdos existentes han podido generar el valor y las ganancias previstas antes de dar luz verde a nuevos emprendimientos.”

Fernando Mattar

Jefe de Asesoría Financiera,
Asesoría y Estrategia de
Acuerdos, y Socio
KPMG en Brasil



Puntos clave



2023 se ha caracterizado por una incertidumbre significativa, desde las tensiones geopolíticas en curso hasta el aumento de las tasas de interés y la inflación. En particular, el aumento de las tasas de interés ha planteado un gran desafío para la actividad de fusiones y adquisiciones centrada en los seguros en casi todas las regiones del mundo, lo que ha generado una creciente preocupación por la valoración y la capacidad de los compradores para lograr los rendimientos deseados.

A pesar de la incertidumbre económica, aproximadamente dos tercios de los CEO de seguros a nivel mundial han expresado un apetito elevado a moderado por la actividad de fusiones y adquisiciones⁴. Si bien muchos compradores potenciales se encuentran actualmente en modo “esperar y observar”, la presión para mantener el impulso dentro de una industria que navega por la transformación probablemente hará que la actividad de fusiones y adquisiciones se recupere, una vez que se disipe parte de la niebla que genera la incertidumbre.

Mirando hacia el futuro, se espera que una serie de áreas clave impulsen la actividad de M&A y las asociaciones y alianzas a futuro, ya que los actores de la industria de seguros buscan impulsar un crecimiento rentable sostenible.



Estamos en una encrucijada en la industria de seguros. En los próximos años, es probable que sigamos viendo un nivel significativo de cambios en la industria en las regulaciones, IFRS17 y la transformación digital, lo que creará oportunidades y desafíos para los participantes del sector de seguros.

La agilidad, la eficiencia del modelo operativo, las asociaciones y alianzas sólidas y diversas probablemente serán factores importantes en el éxito de las aseguradoras en el futuro. ”

Stephen Bates

Jefe de FS Deal Advisory en ASPAC, y socio KPMG en Singapur

Estas tendencias clave incluyen:

- La transformación en curso de los modelos de negocio, a medida que las aseguradoras buscan continuar reduciendo el riesgo y dimensionando correctamente sus balances, duplicando sus geografías más rentables, saliendo de mercados y líneas de negocios no centrales, explorando mercados adyacentes y buscando nuevas fuentes de ingresos basadas en tarifas y otras nuevas. Las desinversiones, adquisiciones y asociaciones y alianzas siguen desempeñando un papel fundamental para permitir esta transformación.
- Un enfoque cada vez mayor en la modernización de los modelos operativos a medida que las aseguradoras buscan formas innovadoras de simplificar y optimizar sus operaciones para administrar mejor los costos, mejorar la eficiencia y crear más valor tanto para sus clientes como para sus negocios. Las asociaciones y alianzas estratégicas dentro del ecosistema de seguros probablemente serán críticas para una ejecución exitosa y un crecimiento rentable.
- La priorización del compromiso con el cliente para mejorar tanto la experiencia del mismo como la creación de valor a medida que las aseguradoras buscan comprender, comprometerse y empatizar con sus clientes, y para alinear mejor sus productos y servicios a las necesidades de las diferentes generaciones. Adquisiciones, asociaciones y alianzas para obtener acceso a tecnologías emergentes y capacidades pueden ser clave para impulsar la relación con los clientes y las partes interesadas.
- La aceleración continua de la innovación, a medida que los actores de la industria de seguros buscan nuevas formas de hacer evolucionar sus organizaciones en el mercado, tanto directamente como a través de asociaciones y alianzas estratégicas dentro del ecosistema de seguros y buscar fuentes innovadoras de diferenciación a escala.

⁴ Perspectivas del CEO de seguros para 2022 — KPMG Global

Cómo KPMG puede ayudar

Cada transacción transformadora es única y altamente compleja. La red global de profesionales experimentados de KPMG en Deal Advisory apoya a los clientes de seguros a lo largo de su viaje. Con perspectivas líderes en la industria, un profundo conocimiento en M&A y estrategias y acceso a datos y análisis avanzados, nuestro equipo de especialistas proporciona un enfoque multidisciplinario integral, orquestando actividades de negociación en múltiples funciones y en todo el proceso de transacción para generar información única sobre empresas y mercados.

KPMG adopta un enfoque personalizado centrado en la evaluación de los acuerdos y la identificación de valor hasta su realización –con alineación a los objetivos comerciales de nuestros clientes y un monitoreo post-acuerdo de los resultados–. Proporcionamos una nueva perspectiva sobre cómo diseñar e implementar estrategias que ayuden a nuestros clientes a adaptarse a los desafíos de la industria y responder a las fuerzas dinámicas del mercado, al tiempo que gestionan las complejidades y los riesgos para minimizar la interrupción.

Contactos

Frank Pfaffenzeller

Director Global de Seguros
KPMG International
E: fpfaffenzeller@kpmg.com

Ram Menon

Director Global de Asesoría de
Acuerdos de Seguros, KPMG
International, y Socio
KPMG en Estados Unidos
E: rammenon@kpmg.com

Barnaby Robson

Jefe de FS Deal Advisory,
Hong Kong, y socio de
KPMG China
E: barnaby.robson@kpmg.com

Stephen Bates

Jefe de FS Deal Advisory en
ASPAC, y socio
KPMG en Singapur
E: stephenbates1@kpmg.com.sg

Fernando Mattar

Jefe de Asesoría Financiera,
Asesoría y Estrategia de Acuerdos,
y Socio
KPMG en Brasil
E: fmattar@kpmg.com.br

Laura Stamp

Deal Advisory
KPMG en el Reino Unido
E: laura.stamp@kpmg.co.uk

Silvano Lenoci

Jefe de Finanzas Corporativas y
Asesoría de Acuerdos de Seguros
en EMA, y Socio
KPMG en Italia
E: slenoci@kpmg.it

kpmg.com



La información contenida en este documento es de naturaleza general y no pretende abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea precisa a partir de la fecha en que se recibe o que continuará siendo precisa en el futuro. Nadie debe actuar sobre esa información sin el asesoramiento profesional adecuado después de un examen exhaustivo de la situación particular.

©2023 Derechos de autor propiedad de una o más de las entidades de KPMG International. Las entidades de KPMG International no prestan servicios a los clientes. Todos los derechos reservados.

KPMG se refiere a la organización global o a una o más de las firmas miembro de KPMG International Limited ("KPMG International"), cada una de las cuales es una entidad legal separada. KPMG International Limited es una compañía privada inglesa limitada por garantía y no proporciona servicios a clientes. Para obtener más detalles sobre nuestra estructura, visite kpmg.com/governance.

El nombre y el logotipo de KPMG son marcas comerciales utilizadas bajo licencia por las firmas miembro independientes de la organización global KPMG.

A lo largo de este documento, "nosotros", "KPMG", "nos" y "nuestro" se refieren a la organización global o a una o más de las firmas miembro de KPMG International Limited ("KPMG International"), cada una de las cuales es una entidad legal separada.

Diseñado por Evalueserve.

Nombre de la publicación: Accelerating transformation with M&A Número de publicación: 138983-G

Fecha de publicación: Septiembre 2023