

Ciudad de México, 8 de mayo de 2018.

Versión estenográfica de la presentación “Entre lo Técnico y lo Comercial: Retos para Mejorar la Sustentabilidad del Ramo de Autos”, presentada por Serhat Guven, Líder de Consultoría y Tecnología para Compañías de Seguros en Willis Towers Watson, efectuada en el Salón Montejo 1 del Centro Banamex, dentro del marco de la 28 Convención de Aseguradores AMIS.

María del Pilar Moreno Alanís: Muy buenas tardes. Soy Pilar Moreno, tengo a mi cargo la Presidencia del Comité de Autos de AMIS.

Les doy la bienvenida a estas pláticas de la Sala de Autos, en la cual, en marco de la temática de esta Convención, “La Salud, el Impacto en la Economía”, las pláticas de autos se enfocaron básicamente en la salud respecto a accidentes viales, pero iniciando con una plática extremadamente interesante para todos los que laboramos en la parte de autos, que es “Entre lo Técnico y lo Comercial: Retos para Mejorar la Sustentabilidad del Ramo de Automóviles”, la cual va a ser impartida por un experto en la materia que es Serhat Guven, él es Líder de Consultoría y Tecnología para Compañías de Seguros en Willis Towers Watson.

Serhat Guven es el Líder de Consultoría en Tecnologías en Willis, anteriormente era responsable de la práctica de Consultoría de Daños para América y además cuenta con nueve años de experiencia en United Services Automobile Association, donde fungió como experto en tarificación multivariada, modelos de demanda, análisis de clasificación y segmentación de riesgos, tarificación por zona y manejo de información Data Management.

Cuenta con una vasta experiencia en el desarrollo de soluciones sofisticadas de Analitycs para una gran variedad de seguros.

Ha sido autor de diferentes publicaciones, la más reciente “Más allá del modelo de costos: Entiendo de elasticidad de precios y sus aplicaciones”.

Bienvenido Serhat.

Muchas gracias.

Serhat Guven: Muchísimas gracias a todos. Gracias por invitarme a hablar aquí el día de hoy, es un honor para mí estar aquí.

Espero con ansias tener esta conversación con ustedes con enseñarles algunas de las lecciones aprendidas que yo he tenido como experto y a través de mi trabajo y en desarrollo de soluciones para ayudarles a nuestros clientes y para ganar en estos ambientes competitivos.

Tenemos mucho de qué hablar, así que el día de hoy voy a empezar mostrándoles un panorama general sobre lo que queremos hacer, porque en realidad todos estamos compitiendo aquí, todos estamos en un ambiente competitivo que es bastante rudo, todos queremos lograr algo y lo que tenemos que hacer es crear un ambiente en el que podamos sobrevivir y destacar.

Y tenemos que lidiar con un mercado que es muy sensible a los costos para lograr esto y la manera en lo que logramos es muy importante, es decir, la estrategia que adoptemos es extremadamente importante.

Entonces, el día de hoy les voy a hablar de varios elementos. El primero es establecer nuestro panorama, nuestro contexto y tenemos que definir a qué le llamamos nosotros ganar, ¿Le llamamos ganar al crecimiento? ¿Qué significa para nosotros ganar en este ambiente, en este entorno? ¿Cómo vamos a utilizar la información para poder ganar?

Y bueno, el segundo paso, el que les quiero platicar el día de hoy, es regresar a los puntos básicos y esto tiene que ver con cómo tenemos o cómo logramos tener el material adecuado, cómo logramos tener los elementos básicos principales necesarios para poder ganar, para poder tener éxito.

Y una vez que entendamos eso podemos llegar o estrechar la mano hacia nuestros clientes. Pero, ¿Cómo lo vamos a hacer? ¿Cómo lo hacemos para que sea realizado de una manera adecuada, para que podamos realmente tener éxito?

Entonces, les voy a platicar un poco al respecto y les voy a hablar sobre algunas cifras para que sepan aplicar estos criterios, pero la idea básica es cómo logramos un mayor rendimiento.

Y vamos a usar analíticos avanzados para poder tener un crecimiento exitoso.

Ahora, otra cosa que tenemos que analizar es ver si estamos lidiando solo con, vamos a enfocarnos solo en los analíticos y en las estadísticas.

¿A qué nos referimos con establecer el contexto? Les voy a presentar un caso de estudio en el que vamos a trabajar el día de hoy. Les voy a presentar varios, pero este es uno importante, este nos muestra una cartera de alrededor de 150 mil pólizas de autos, entonces no sé ustedes nos consideren pequeño, mediano o grande, pero son alrededor de 150 mil pólizas.

Esas 150 mil pólizas nos muestran un índice combinado de alrededor de un 90 por ciento. Estas pólizas nos muestran un índice combinado de 90 por ciento y eso es lo que mostramos con la línea verde.

La línea verde, que está en el eje de las Y es un índice combinado, un cociente combinado para estas dos compañías.

Esta compañía tiene un producto principal y están cobrando una tasa para alrededor de 140 mil puntos de riesgo.

Y recolectamos información sobre lo que están presentando cada uno de los competidores para este riesgo específico de cartera de riesgo y lo que dijimos o lo que vimos fue que tenemos 35 competidores y tenemos las compañías, es decir, yo tengo 35 precios y el ganador va a ser el competidor que tiene el precio más bajo y este lo vamos a tener en la esquina de la gráfica, y el más caro va a estar en el número, en la posición 36 dentro de la gráfica.

Este es un rango de competidores y nos va a mostrar los diferentes precios, desde los más baratos hasta los más caros en el mercado. Y como pueden ver, tenemos un índice de pérdida de 39.

Y, finalmente, esta línea café nos muestra un coeficiente combinado, una vez más este está en el eje de las X y de las Y, y lo que podemos ver a partir de esto es que la compañía está en la posición número cuatro y tiene alrededor de 2 mil pólizas y cuando lo hacen tienen un coeficiente

combinado de 1.04, y cuando estoy dentro de los primeros cinco, es decir, el más barato, el segundo más barato, el tercero más barato, el cuarto más barato, tenemos alrededor de mil 600 pólizas.

Y cuando estoy en los precios más caros, es decir, el 27, 28 y 29 o el más caro, eso nos representa alrededor de 6 mil 600 pólizas.

Y eso es lo que nos describe la gráfica, pero lo importante que hay que notar aquí es que a partir de la gráfica podemos ver que cuando soy el más barato, cuando soy el más competitivo soy el menos rentable, y cuando soy caro soy el más rentable.

Ese es un escenario adverso y es lo que vemos con la mayoría de las compañías con las que trabajamos, es decir, el tener que entender que cuando son baratos, cuando ofrecen algo barato, son baratos porque no son rentables, y si son más caros, ofrecen precios más caros, es porque son más rentables.

Entonces, una vez más el tema aquí es lograr crecimiento, intentar ganar.

¿Cómo aumentaríamos nuestra cartera de clientes en esta situación? Subiríamos los precios a las personas en este lado izquierdo, les subiríamos los precios y si lo hacemos ya no vamos a atraer nuevos clientes, porque estos clientes están buscando a los proveedores más baratos. Entonces, si subimos los precios vamos a poder ser rentables, sí, pero vamos a perder participación en el negocio.

Entonces, ¿Qué vamos a hacer? Porque si subimos los precios quizá no lo logremos hacer de manera rentable.

Entonces, ¿Qué tengo que hacer ahora? Si soy el más caro, entonces ¿Significa que tengo que bajar mis costos y atraer a los clientes que quieren pagar las primas más caras? Y, ¿Qué valor voy a obtener de eso? Porque no voy a obtener, no voy a atraer más clientes, más bien estas personas que están dispuestas a pagar la prima más cara lo hacen porque están muy convencidos de mi compañía, entonces bajar los precios aquí no me va a dar ningún beneficio; quizás va a mejorar mi sistema de subsidios, pero no me va a ayudar a crecer.

Entonces, la mejor forma de hacerlo en este contexto sería de una manera inteligente para no reducir mi rentabilidad.

Y a esto es a lo que le llamamos el hechizo o la maldición de los ganadores, porque los ganadores están ganando porque tienen el precio más barato y lo están haciendo porque les están bajando, están bajando los precios dentro del mercado, y esto es lo que vemos a menudo en el Reino Unido.

Y voy a hablar de canales de agregación. Los canales de agregación son plataformas digitales que están recolectando información interna de diferentes compañías de aseguradoras y le está diciendo al cliente: "Mira, elige una", y lo que va a hacer el cliente, probablemente, es ver cuáles son las tres más baratas y elegir una entre ellas, y esto está creando un ambiente muy flexible en cuanto a precio.

Entonces, ese cambio en índices de conversión, de rangos de conversión, y eso es lo que nos muestra esta gráfica a través de un canal de agregación, nos va a mostrar que por lo general el más barato va a ganar en estos canales de agregación.

Pero están ganando por las razones inadecuadas, están ganando porque son los que tienen los precios más baratos y es porque le están bajando el precio al mercado y esto no necesariamente será una propuesta de valor a largo plazo, porque tenemos un mercado muy sensible, con mucha competencia, los índices de retención son muy bajos, entonces no logramos sobrevivir a largo plazo o tener valor a largo plazo, y esto a lo que le llamamos la maldición del ganador.

Entonces, la solución a esta situación, porque una vez más estamos intentando resolver de una manera rentable, pero con esta situación no estamos en un contexto rentable.

Y creo que lo que tendríamos que hacer es revisar bien los índices y que sean positivos o saludables para nuestro negocio.

Entonces, hemos construido una gran cantidad de modelos y también hemos estudiado los riesgos implicados con cada una de las situaciones y propusimos una situación en la que podríamos cambiar las tarifas y

entonces como actuarios tenemos que revisarlo de una forma un poco más detallada.

Una vez más tenemos todavía este índice de pérdida de 89.9 y esta gráfica nos muestra cuánto tendríamos que aumentar las tarifas, si vamos a mover de las tarifas actuales a las tarifas sanas.

Entonces, para alrededor de 12 mil o 13 mil pólizas mi coeficiente está en 1.14. Recuerden que el promedio es de 19, entonces mi modelo me dice que debo aumentar estos precios en un 30 por ciento y de hecho, si veo la imagen una vez más y si veo estos círculos azules, alrededor de 40 mil pólizas dicen que tienen que aumentar las tarifas en un 35 por ciento o más.

Y después tenemos 6 mil pólizas en las que las tarifas se tienen que reducir en un 35 por ciento o menos. Es una estrategia positiva, es buena; funciona porque estás aumentando los precios donde no es rentable y estás bajándolo donde sí lo es y esto parece ser una buena opción.

Pero el problema, una vez más, el problema es que los aumentos y los descensos están perfectamente correlacionados con el coeficiente combinado, pero como estudiante y lo me pongo a analizar los seguros me puedo dar cuenta que si tomo esos aumentos de precios voy a perder esos clientes.

De hecho, si lo analizo desde el punto de vista de la demanda y tomando en cuenta la sensibilidad de los precios y analizo todas estas pólizas, estas 139 mil pólizas, el coeficiente actual es alrededor del 79 por ciento, esto significa que por lo general no hago nada si no subo ni bajo previos voy a perder el 30 por ciento de mi negocio porque es un negocio muy competitivo y la gente va a intentar quitarme mis clientes.

Y si me quedo con los precios que sí funcionan, los precios sanos y tomo en cuenta la sensibilidad de los precios, mi índice de retención caería de 79 por ciento a 39 por ciento y eso se ve muy mal.

Y me estoy encogiendo, no estoy creciendo, pero hay que recordar que en la primera herramienta, cuando vimos las posiciones competitivas dijimos que podemos crecer bajando nuestros precios, pero vamos a crecer de una manera poco rentable.

Si me muevo hacia donde están, hacia las tarifas sanas o sólidas y todo esto en un solo modelo, dentro de una sola generación voy a perder muchísimas pólizas, entonces, me voy a estar encogiendo.

Aquí la palabra clave es que me estoy encogiendo en cuanto a rentabilidad, entonces ya no voy a tener pólizas con índices de pérdida, pero no voy a ser rentable y eso realmente no es lo que quiero.

Entonces, voy a resumir todo a través de esta imagen, voy a tomar estos dos escenarios posibles y voy a resumirlos en dos puntos y después vamos a regresar a esta diapositiva, pero quiero explicarles que mi índice de retención está representado por el eje de las X y mi eje de las Y está traduciéndolo en mi rentabilidad, entonces puedo esperar un índice de pérdida de retención de alrededor de 79, pero si no lo hago, bueno, eso es lo que podría decir teóricamente.

Y bajo la perspectiva actuarial voy a generar 24 mil en ganancias, pero voy a tener una pérdida de retención de alrededor de 40 por ciento, y se pueden preguntar por qué, por qué tengo estos resultados. Pero recuerden que estoy perdiendo todas las pólizas, estoy perdiendo las pólizas en las que tengo que hacer grandes aumentos y si no hago esos aumentos de precio lo único que estoy logrando es un decremento, una reducción de los precios.

Y bueno, está bien, porque yo puedo ver en los puntos rojos que todas las pólizas que establezca van a ser pólizas rentables y en el punto amarillo me puedo dar cuenta que algunas de mis pólizas son rentables y otras no lo son para nada.

Pero en realidad lo que hemos atendido en esta plática actualmente es que podemos crecer de una manera no rentable, podemos reducirnos, encogernos de una manera rentable, pero no queremos ninguna de las dos.

Lo que queremos es crecer, pero de una manera rentable, y ese es un punto clave aquí porque tenemos, intentamos alejarnos de las formas tradicionales de pensar los productos y los negocios, y esto es lo que estamos viendo los mercados competitivos; tenemos que alejarnos de estas ideas tradicionales, porque todo mundo quiere lo mismo, de hecho no

tengo que reunirme con ninguno de sus directores porque yo sé que todos están diciendo lo mismo, todos están diciendo que quieren crecer de una manera rentable, es algo natural.

Entonces, si lo vemos desde la perspectiva de un mercado competitivo, el crecer de manera rentable es algo completamente distinto, pero para empezar tenemos que regresar a los puntos básicos, a las bases, a los puntos fundamentales, y les puedo decir esto a partir de mi experiencia en el mercado estadounidense y a partir de la experiencia de colegas míos en mercados del Reino Unido y de Canadá.

Entre más compras logren, entre más logren que las personas se sienten y comparen los precios y le dediquen tiempo a la compra de sus seguros les va a dar una ganancia, les va a permitir a ustedes presentarles soluciones y opciones a sus clientes para poder crecer de una manera rentable.

Y tenemos que entender esto un poco más, más a fondo; tenemos que entender cuáles son las razones principales por la cuales las personas adquieren seguros.

Y yo no les voy a par una clase de marketing, simplemente quiero ver cuáles son los elementos clave que le llevan a la gente a tomar decisiones y cómo esto puede ser influido por la distribución y por las marcas.

Entonces, pensemos en elementos clave que desatan acciones. Y en el mercado mexicano hay leyes y hay asociaciones regulatorias de seguros y no tenemos que entrar a detalle en eso, pero uno de los elementos que los llevan a la acción tienen que ver con el cumplimiento, con las leyes, con las normas y también no solamente les voy a mostrar un poco más sobre cómo, lo importante que es este punto de llevar al cliente a la acción y cómo esto se relaciona con crear conciencia sobre nuestra marca y hacer que el cliente esté consciente de que su aseguradora exista.

Ahora, también quisiera hablarles sobre cómo se pueden hacer los negocios y si es fácil o no, y esto lo quiero ver desde la perspectiva del consumidor, del cliente.

Y esto se relaciona con lo que está pasando en otras partes a través del mundo, porque en diferentes partes a través del mundo se están

enfocando en hacer que esta tarea de comprar un seguro sea muy sencilla para el consumidor.

Ahora, también quiero hablarles sobre las condiciones que llevan a los clientes a compras y esto se los puedo decir a través de experiencia, a través de análisis de datos, de conjuntos de datos en nuestra red global, es que la gente compra cuando empieza a cohabitar, porque es cuando empiezan a reunir las cuentas, empiezan a ver sus facturas, a reunir las y vemos cómo eso no lleva a un cambio muy completo dentro de nuestro mercado.

Si logramos que la gente compre, ¿Cómo lo hacemos? Mucho de eso se basa en su distribución, en la distribución.

Y en los Estados Unidos, y yo diría que en América en general, o sea, todo el continente, hay dos canales principales de distribución, por supuesto que está el agente, ya sea independiente o un agente exclusivo o que pertenece a una sola compañía.

Pero bueno, esta área le pertenece a la gente y esto es muy importante para ustedes porque de esto me he enterado a partir de las conversaciones que he tenido con colegas míos en México, porque esta relación de consumidor independiente y el agente es muy importante, es algo esencial para determinar cómo se hacen los negocios aquí en México.

Y bueno, esto también pasa en Estados Unidos, alrededor del 70 por ciento de ganancias y a parte de las primas viene de la relación entre la gente y el cliente.

El 30 por ciento se hace a través de contratos directos, y esto es bueno porque ustedes pueden manejar el flujo de la información y esta es nuestra propuesta de valor aquí.

Le pueden preguntar al cliente: “¿Qué necesitas?”, y el cliente les puede dar información y esto nos va a llevar a crecer.

Entre más control tengamos sobre la información que tengamos, más sofisticado, más avanzado puede ser el producto y esto nos va a permitir rebasar a nuestros competidores.

Quisiera platicarles sobre lo que está pasando en el Reino Unido sobre el canal de agregación. Sí tenemos agregación en México, ¿no?, supongo, al igual que en Estados Unidos, pero no funciona de la misma manera que funciona en el Reino Unido, porque este canal de agregación es la principal fuente de distribución y eso es distinto al contexto de aquí, y nos permite el facilitar mucho la relación con el cliente, porque el cliente puede entrar en línea y comparar varias opciones y seleccionar la que más le convenga.

Y bueno, de lo que nos dimos cuenta es que los aseguradores contratan el canal de distribución a través de outsourcing y eso puede parecer bastante temeroso porque quizás podemos contratar otros servicios a través de outsourcing pero quizás no nos arriesgaríamos a contratar a nuestros distribuidores por outsourcing.

Pero bueno, tenemos aquí, en el caso del Reino Unido, tenemos un sistema de distribución digital, y para mí es muy sencillo hablarles de privacidad y de Big Data.

Creo que estamos en un punto de quiebre en nuestra relación con privacidad y los datos y cómo se conjunta todo, y eso es un tema para otro día. Pero el día de hoy les voy a decir que el canal de distribución digital y directo, la idea es que podamos tener la información sobre el cliente por adelantado, para saber todo lo que necesitamos saber sobre el cliente, incluso antes de que empiecen a comprar, para que nosotros podamos identificar sus necesidades y diseñar un producto específicamente para ese cliente, para que cuando empiecen a comprar ya tengamos, podamos dar por hecho que se van a decidir por nosotros.

Y bueno, ¿cómo se desarrolla esto? ¿Cómo se plantea en realidad en este sistema?, sobre con estos problemas de privacidad que hay en el mundo actual.

La verdad no sé cómo responder eso, pero bueno, queremos que la gente compre y voy a usar este sistema de distribución y quisiera platicarles un poco más sobre las compras.

El primero es la idea sobre el reconocimiento de marcas. Este diagrama es de los Estados Unidos y nos representa varias compañías, la verde es Geico; Geico gastó alrededor de seis por ciento de sus primas durante los últimos diez años y han caído recientemente, pero el seis por ciento de sus

primas directas las gastaron en publicidad, solo en publicidad para poder tener el primer lugar de presencia en la mente del consumidor, para esos consumidores que están listos para comprar un seguro.

Geico siempre son uno de los primeros proveedores a los que les llama el cliente cuando quiere comprar un seguro para autos y eso es muy valioso. Es muy valioso pero les costó el seis por ciento de sus primas directas. Y ya después veremos si resultó, si sí valió la pena o no.

También podemos ver otras compañías, y estas compañías son menos agresivas en sus gastos de publicidad, pero como pueden ver están aumentando, van para arribar esos gastos.

Bueno, sí es interesante cuánto está gastando Geico, pero lo más interesante sobre esta grafica es que las compañías que estamos gastando más en publicidad está creciendo su participación en el mercado.

Vamos a ver esta imagen. State Farm ha tenido siempre el 18 por ciento de participación en el mercado en los Estados Unidos y eso no ha cambiado.

Perdón, State Farm tiene alrededor del 18 por ciento de participación en el mercado y no ha cambiado en los últimos diez años. Cambios hay aquí y allá, pero a largo plazo en realidad no ha cambiado.

Vamos a ver esta línea verde de Geico, que fueron de 16 a 13 por ciento y la mayoría de sus cargas, sus gastos, es decir, el seis por ciento de sus primas están todas en publicidad.

Ellos crecieron simplemente por tener reconocimiento de la marca, simplemente al estar en la mente del consumidor en el momento de las compras y están creciendo, así que por favor no subestimen el valor de la publicidad.

Y bueno, no les estoy, no quiero que salgan de aquí corriendo a una firma de publicidad, pero quiero que tengan conciencia sobre la importancia de que el cliente tenga conocimiento de la marca y cómo eso es algo esencial, algo básico para lograr ventas.

Necesitamos que la gente piense en nosotros, que nos tenga en mente para que podamos proveerles con un producto que sea mejor que lo demás en el mercado.

Bueno, ahora les voy a hablar sobre el agregador. Ellos representan el 90 por ciento de los nuevos negocios en el Reino Unido, entonces prácticamente todos los nuevos negocios vienen a partir de los agregadores en el Reino Unido y mucha gente ha dicho que son exitosos, tienen un buen reconocimiento de marca, tienen; las compañías que no han participado con estos agregadores, que no han interactuado con ellos han fracasado y los que lo han hecho han tenido bastante éxito.

Y, finalmente, se están viendo que hay ganancias materiales que están surgiendo a partir de este proceso de agregadores.

Otros dicen que no son exitosos porque las comisiones que se pagan tienen que gastarse en publicidad y que la gente les haga clic a sus sitios web.

Otra cosa que hemos notado en ambientes, como en el Reino Unido, otra vez, donde este tipo de mercado es popular, es que no se pueden tener más de dos o tres agregadores, porque una vez que pases de esos dos o tres baja el valor, porque vas a ver que la gente converge de un solo agregador.

Y luego las posiciones de las funciones que tienen los agregadores actualmente es que ellos están diciendo: "Nosotros no somos aseguradoras, nosotros no somos compañía aseguradora" y eso los libra de muchas regulaciones legales y entonces eso les da una ventaja competitiva, pero en realidad no sabemos cuánto va a durar eso.

Bueno, vamos a regresar a nuestro tema principal, queremos ganar, queremos crecer de una manera rentable, y empezamos este proceso diciendo: Bueno, ¿Cuáles son las herramientas que tenemos disponibles?

Antes teníamos que podíamos hacer un análisis competitivo, antes podíamos hacer otro tipo de análisis, pero realmente eso no nos llevaba a crecer de manera rentable. Tendríamos que pensar más bien en cómo podremos lograr estar en la mente del consumidor, hacer que el cliente piense en nosotros, y eso es algo muy importante para que, primero, que

haga la llamada, pero después, una vez que nos llamen tenemos que tener un precio que sea competitivo en el mercado, y entonces hay que preguntarnos qué puede hacer una gente, qué puede hacer una compañía de seguros para poder atraer a los consumidores de tal manera en que yo pueda seguir creciendo de manera rentable.

Hay algunos elementos muy importantes, el primero es la sofisticación de los precios y esto tiene que ver con el enriquecimiento de la información y básicamente se refiere a aprovechar la información que yo pueda tener y que no tenga mi competidor, sacar provecho de esa información.

Por ejemplo, si construyo un modelo que es mejor al de mi competidor voy a ganar, eso me va a ayudar a ganar y puedo sacarle ventaja a eso.

Bueno, también tenemos que trabajar, como ya lo dije, tenemos que trabajar en hacer que la gente quiera comprar y que nos llame a nosotros, pero una vez que lo hagan tenemos que hacer que se sientan atraídos por nuestra compañía porque somos rentables, porque les estamos ofreciendo buenas cosas, les estamos ofreciendo algo que los competidores no están haciendo, porque eso es lo que nos va a ayudar a ganar.

Bueno, la sofisticación de los precios, el análisis de datos son cosas que tenemos que hacer en conjunto y tiene que haber procesos de análisis de datos subyacentes.

Hay que preguntarnos qué tan eficiente puedo hacer para que yo tenga un proceso de recepción y análisis y manejo de información, todas esas son preguntas muy importantes que se están haciendo las compañías aseguradoras actualmente.

No es nada nuevo, simplemente se están preguntando cómo pueden ser más eficientes que sus competidores para poder ganar.

Ahora, les voy a hablar en lucha contra fraudes más adelante, pero como estamos viendo, actualmente en el mercado hay más y más precios, más variedad de precios, entonces la gente ahora se está preguntando por qué o cómo es posible que algunos tengan unos precios tan bajos o tan altos, y tenemos que atender esa cuestión porque eso puede tener un impacto en nuestras primas.

Ahora, quisiera hablarles también sobre las marcas, porque la forma en que se establece la marca, en que anuncio mi marca es muy importante.

¿Por qué es muy importante? Para ganar más clientes.

Y, finalmente, hay que tomar en cuenta que no podemos enfocarnos en un solo canal de distribución, necesitamos múltiples canales para poder ofrecer nuestros productos al mercado.

Bueno, entonces vamos a revisarlos detalladamente y vamos a empezar a hablar sobre las capacidades internas.

Y si lo comparan en un espectro podemos ver qué ha pasado en el espacio tradicional y podemos ver también las características que tienen las aseguradoras más competitivas en el espacio más a futuro.

Y bueno, como actuario les quiero decir que es muy importante tener más empoderamiento para poder enfocarnos, ese es el futuro, ese es hacia dónde vamos más adelante, hay que tener ciclos de revisión a largo plazo, en el que podamos estudiar los datos durante cuatro, cinco meses, pero esto tiene que cambiar también.

Necesitamos tener un mecanismo, un proceso, un ciclo de revisión que pueda ir, establecerse a partir de algunos meses, pero que también emplea plazos más largos.

Ahora, yo quiero desarrollar una solución, estoy trabajando con actuarios y todo tipo de especialistas y estoy desarrollando una solución, pero también tenemos que trabajar con el equipo de TI y respeto mucho a los de TI y lo que hacen, pero finalmente hay una gran cantidad de ineficiencia, y lo que estamos viendo en mercados competitivos es la relación entre el diseño del producto y el despliegue del producto, porque está desapareciendo de una manera tan acelerada la conexión entre construir algo tras bambalinas y después presentarlo en la línea frontal para poder entregarlo al mercado lo más rápidamente posible, de la manera más rentable, es algo crítico.

Y esto nos lleva a la idea de predecir y medir, probar y aprender.

Lo que hacíamos antes era tomar información del pasado, intentar hacer predicciones del futuro, pero en el mundo actual el más competitivo, el más

más moderno, vemos que la gente está reaccionando muy rápidamente a los ambientes, a los entornos y las soluciones se están creando en una cultura muy innovadora, y con esto me refiero a que estamos desarrollando soluciones, las estamos poniendo en el mercado, las estamos probando y ver qué tanto están funcionando y sobre la marcha estamos haciendo correcciones de manera muy rápida.

Entonces, todo ese esquema es lo que tiene que suceder. Esto es un cambio y lo que hemos visto en este entorno es un nuevo marco.

Un nuevo marco, tenemos una base, y la base son nuestras capacidades, nuestros protocolos de gobierno, nuestra estrategia subyacente, es todo lo que nos permite tener las capacidades del proceso de desarrollo del mercado. Y después, más arriba, tenemos un análisis que es una parte pequeña pero es importante porque el análisis se está alejando de un análisis simplemente basado en costos y precios.

Estamos dirigiéndonos a un análisis basado el comportamiento y creo que en una visión a largo plazo podríamos decir que la mayor parte del análisis que hacemos se ha relacionado con cómo podemos construir primas que se relacionen, que se correlacionen con mis pérdidas, porque entre mejor avance, entre más avance en ese sentido mejor voy a poder hacer.

Porque voy a poder transformar mi producto, que sea un producto antes o previamente de prevención, hacia un producto de predicción.

Y hay muchas cosa que podemos decir al respecto, pero la idea de causalidad comparada o contrastada con la de correlación es algo que está jugando un papel muy importante aquí.

Y como pueden ver, me emociono mucho sobre el análisis porque en eso crecí, es el ambiente donde crecí, pero sé que no se detiene ahí y aquí es donde el mundo moderno empieza a preguntarse cómo puedo tomar ese análisis y cómo puedo a partir de ahí tomar una decisión.

Hay tantos elementos en los modelos, en el diseño de productos como ese, cuáles tengo que mover y cuáles tengo que subir y bajar, porque hay tantas cantidades que puedo mover y cómo sé cuál es el mejor. ¿Se están probando todos?

Ahora, y cómo eso va a influenciar o influir en mi proceso de toma de decisiones, y aquí es donde entran las discusiones regulatorias, aquí es donde entra el equipo de TI porque hay que afrontar que tenemos una gran cantidad de decisiones que van a tener resultados en la línea frontal

Y no se trata simplemente de hacer experimentos y decir: Bueno, sí podemos hacer algo al respecto. Pero lo que tiene de único el mundo actual es que estamos en un proceso que va de las bases hasta la implementación y este proceso debería ser lo más pequeño, lo más corto posible. ¿Qué tan eficiente está siendo este proceso para ustedes?

Algunas compañías, sobre todo cuando hablamos, por ejemplo, de la provincia de Quebec o el Reino Unido, donde no hay regulación o no hay regulación en nuestro contexto, en Estados Unidos sí pero en los contextos que les puse no lo hay.

Este proceso está sucediendo día a día, este proceso está diciendo: Estoy aprendiendo información y la estoy usando inmediatamente para cambiar, para transformar, para metamorfosear mi producto y hacer un producto que pueda crecer de manera rentable.

Y podemos ver algo así, la información, el ingreso de información puede venir de todo tipo de cosas, de información de voz, de telemáticos, de imágenes, este es todo el tipo de información que está entrando en los modelos de la gente y hay un procesamiento de esta información que viene como datos duros, como datos brutos, crudos y se están utilizando para mejorar el rendimiento, las operaciones y están relacionados con la estimación de costos, el entendimiento de reportes, de reclamos, esas son cosas normales.

Pero después hay que preguntarnos: Bueno, ¿Podemos construir modelos que nos permitan predecir dónde van a ocurrir accidentes? Y, ¿Cómo puedo hacer un producto que me permita utilizar esa información?

Tenemos que entender la sensibilidad de los precios, tenemos que entender qué significa para nuestros clientes comprar productos de nosotros.

Esta idea de calificaciones de confiabilidad y de fraude son dos ideas, bueno, dos aplicaciones de la misma idea.

Una calificación de fraude es muy importante porque usa toda esa información para intentar entender a identificar el fraude, para aquellos que trabajan con modelos de fraude ese es un modelo, como dice el nombre, y nos dice: “Este tipo es quien más probablemente nos va a cometer un fraude y este es el que menos”, esa es la forma más sencilla de explicarlo.

Y bueno, por supuesto que tengo involucrados a mis especialistas en reclamaciones y mis agentes, pero bueno qué pasa cuando hablamos sobre la gente que tiene menor probabilidad de cometer un fraude, es una pregunta importante porque lo que hemos visto sobre cómo diferenciamos los demás en un mercado competitivo es decir: “Mira, yo hice este modelo y la probabilidad que yo tengo para cometer fraude es tan bajo que puedo recibir un tratamiento especial”, y lo voy a sentir muy especial porque tiene una probabilidad extremadamente baja de cometer fraude. Ese es lo que le llamamos “calificaciones de guante blanco” y es la idea de que no todos los modelos deberían basarse en la penalización del cliente, algunos más bien deberían relacionarse sobre cómo podemos mejorar nuestra aplicación de servicios hacia los clientes, y esto tiene que ver con toma de decisiones, como qué productos comprar, quién compraría qué tipo de producto, y todo esto está relacionado con un proceso de reportes que pueden entender nuestros ejecutivos.

Este flujo de trabajo realmente nos muestra cómo podemos integrar los analíticos para mejorar los resultados de nuestra compañía.

Quería hablarles un poquito de fraude porque el establecimiento de precios se vuelve cada vez más y más sofisticado y esto significa que el romper las reglas se vuelve cada vez más complicado y eso está bien.

Pero el problema es que entre más complejas sean sus reglas de aseguramiento de suscripción, más compleja se va a volver la situación.

De cinco al diez por ciento de las primas está recibiendo un impacto por fraudes, por situaciones de fraudes en la suscripción, entonces hay que entender qué está sucediendo desde ese punto de vista y eso se vuelve cada vez más crítico.

Como lo mencioné anteriormente, vamos a hablar un poco sobre las marcas, porque es igualmente importante que todo lo demás que he mencionado anteriormente.

Y algo que mencioné fue el adelgazamiento de los productos y esa es una de las características que vemos en el mercado competitivo, porque es muy fácil para un asegurador comprar y comparar los precios y eso es lo que sucede en el mercado oficial, es todo lo que aprendimos nosotros en nuestras clases de economía, tener la capacidad de comprar y entender qué están haciendo nuestros competidores, los distintos competidores.

Y lo que podemos ver es que la gente es extremadamente sensible a los precios, pero lo que es raro cuando analizamos los datos es que a pesar de que son muy sensibles a los precios, son menos sensibles a las características de los productos, entonces la idea detrás del adelgazamiento de productos es que mejor vamos a ofrecer un producto estándar, sin tantas características y eso me va a dejar ver, me va a hacer ver como el producto más barato.

Pero una vez que nos fijamos en el detalle de los valores, tenemos que preguntarnos cómo podemos eliminar las coberturas opcionales y cómo establecemos una tarifa por separado, entonces adapto mi producto a un entorno de productos adelgazados y esto se puede hacer a través del análisis y el trabajo sobre los productos para ver que los elementos de la cobertura realmente sean opcionales.

Entonces, así puedo decir: Bueno sí, sí tengo el precio más bajo, cuando veo el panorama general, pero después el cliente si se empieza a fijar en las características e da cuenta de lo que hay y de lo que no hay, y ese es el momento en el que el precio se vuelve menos sensible.

Entonces, aquí es donde una vez más tenemos que pensar en mejorar el uso de la información que quizás no tenga mi competidor, también entender qué podría pasar con mi negocio a medida que lo expongo más y más a otros clientes, y luego cómo puedo posicionar mi marca de una mejor manera. Y todos estos son elementos en un mercado competitivo para crecer y para crecer de manera rentable y competitiva.

Y cómo puedo también mover mi producto para atraer al cliente adecuado, el que me corresponde, porque queremos crecer de una manera rentable, no queremos decrecer.

Y estamos saliendo al mercado, estamos usando herramientas como publicidad, canales de distribución múltiples y estamos usando todo tipo de canales, de medios para asegurarle al cliente que somos la mejor opción para este riesgo en particular.

Y bueno, ¿Cómo lo hacemos? Creo que uno de los elementos principales o de las causas principales por las cuales hacemos esto es porque realmente hay un precio, hay un premio para poder obtener.

Bueno, vamos a regresar a nuestra diapositiva inicial, donde hablábamos sobre un 40 por ciento, alrededor de un 40 por ciento de índice de retención y lo que podemos a partir de este estudio de caso es que nosotros tenemos una estructura básica, la compañía no usó información como distinta y si la comparamos sobre las opciones, sobre los sistemas que usan otras compañías, el sistema que usa mi compañía podemos subir y bajar diferentes elementos de nuestros precios, podemos subir precios para un segmento en específico, bajarlo para varios; hay una gran cantidad de palancas, de elementos que pueden subir y bajar, que podrían darles una ventaja competitiva.

Y como podemos ver en esta gráfica no tenemos un escenario, simplemente tenemos dos puntos.

Yo podría haber generado elementos distintos que me hubiera dado resultados distintos, índices de retención distintos. Pero de lo que se trata la retención aquí, no se trata de entender, se trata más bien de entender cuáles son mis límites, cuál es la información más relevante que tengo sobre mis consumidores y cómo puedo usarla como una frontera eficiente, cuál es el límite al que puedo irme en cuanto a los diferentes esquemas de tarifación para ser más efectivo.

Aquí estamos utilizando un algoritmo de simulación para correr miles y miles y millones de simulaciones para determinar cuál es mi límite superior, cuál es mi límite de desempeño, y esa información, toda esa información la puedo utilizar para crear una frontera eficiente o la frontera de eficiencia, que está aquí, en el punto que pueden ver.

Este es un punto que identifiqué a través del análisis y tener un índice de retención de 79 y que me permitiría tener millones de dólares de ganancia sin que disminuyera mi volumen.

Esto es un ejemplo de crecer de manera rentable.

Y no elegí este punto por una razón en específico, yo pude haber seleccionado cualquiera de los demás puntos morados y hubiera podido determinar yo, específicamente, otro índice de retención y otro índice u otra cifra para ganancias.

Puedo mover mis combinaciones y de esto se trata la sofisticación de las tarifas y precios, es decir, tomar información del mercado desde el punto de vista de costos y de lo que va a hacer realmente el consumidor para determinar cómo puedo crecer de una manera más rentable.

Llevamos más de 15 años haciendo esto, llevamos como 15 años haciendo esto y le hemos hecho alrededor, a través de 40 o 50 proyectos y siempre regresamos a hacer un análisis retrospectivo para ver si lo que hicimos estuvo bien o no. Y eso es algo normal que hacemos los actuarios, analizamos qué tan bien lo hicimos o no, así nos calificamos.

Y de lo que nos dimos cuenta es que al incorporar la sofisticación de precios, en cuanto a porcentaje de crecimiento e índice de crecimiento, hay varias cosas que quiero señalarles:

Este es un estudio de caso de una compañía que tenía una buena práctica en general, pero al establecer un algoritmo más sofisticado de precios pudieron reducir su índice de retención en un diez por ciento y tener una mejora del dos por ciento en índice combinado.

Este es otro ejemplo y esta es una compañía más básica y lo que ellos lograron hacer fue mejorar sus índices de conversión de negocios en 20 por ciento, con una mejora del cinco por ciento en índices de coeficiente combinado. Y aquí una vez más tuvimos un incremento del cinco por ciento.

Todas estas son maneras en las que podemos identificar productos y podemos diseñarlos para mejorar y ser más rentables.

Ahora, si reviso todos estos 15 proyectos, lo que hemos visto es una mejora de dos a cinco por ciento en el índice pérdidas y alrededor de diez a 15 por ciento en índice de conversión con el mismo nivel de ganancias o de rentabilidad.

Entonces, en resumen, ya sé que me pasé un poco de mi tiempo y me disculpo por eso, tradicionalmente cuando vemos el diseño de productos o cuando lo hemos analizado ha sido muy difícil sacar provecho, aventajarnos de las herramientas con las que contamos en este tipo de contextos competitivos para poder crecer de manera rentable.

Por lo general crecer de manera rentable era un gran reto. Usamos cosas como la publicidad para hacer que la gente compre pero no se trata solo de eso, una vez que logramos que la gente compre, el siguiente paso es asegurarnos que tengamos el mejor precio, el precio adecuado para cada uno de los clientes, y esto va más allá de los modelos de precios; implica entender el comportamiento de los consumidores y entender cómo nos vamos a posicionar con respecto a otros competidores para tener y cómo podemos usar el algoritmo para que nos permita utilizar toda la información para crecer de manera rentable.

Y podemos ver que a través de este tipo de acciones generamos un precio sustancial que nos permite tener mucho más rentabilidad al mismo índice o al mismo ritmo de crecimiento.

Y bueno, con eso me gustaría abrir el micrófono a preguntas, si es que hay.

Muchas gracias.

Presentador: Podemos espacio para una pregunta, un par de preguntas. No sé si alguien tenga algo que quiera comentar.

¿Alguien tiene alguna pregunta? De cualquiera manera siéntanse en toda la libertad de poder enviar sus preguntas.

Vamos a circular la presentación.

Vamos a dar un fuerte aplauso, por favor, a Serhat.

A nombre de AMIS, nos acompaña Juan Patricio Riveroll, Vicepresidente de la Asociación, quien le va a entregar un reconocimiento, agradeciendo esta charla.

Muchas gracias.

---- oo0oo ----