

Ciudad de México, 24 de mayo de 2023.

Versión estenográfica de la sesión “Growth Analytics: Innovaciones Metodológicas para Alcanzar un Crecimiento Sustentable en Seguros”, durante el Segundo Día de Actividades de la 32 Convención de Aseguradores de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), realizada en la Expo Santa Fe.

Presentador: Hola de nuevo a todos.

Serían tan amables, por favor, de ir tomando sus lugares. Muchas gracias.

Muchísimas gracias a todos.

Esta es nuestra última plática que se titula Growth Analytics: Innovaciones Metodológicas para Alcanzar un Crecimiento Sustentable en Seguros.

Para eso nos acompañan Ariel Hojman y Mariano Costa. Bienvenidos y muchísimas gracias, y adelante, por favor.

Ariel Hojman: Disculpen, es que pusieron otra presentación que no era nuestra.

Bueno, ahora sí esta es nuestra presentación.

En primer lugar, queríamos agradecer a todos ustedes por estar acá, dedicando este tiempo para escucharnos.

Nuestra idea de la presentación de hoy es... A ver, si me permite la tecnología. Ahí está.

Esta es la agenda que teníamos pensada compartirles el día de hoy. Nosotros somos actuarios, claramente con un perfil técnico y creemos, desde nuestro rol como actuarios y como consultores, que las áreas técnicas tienen un rol muy importante en aportar cada vez más valor al negocio por su poder analítico.

Entonces aquí vamos a comentar, vamos a hacer una presentación más o menos de 20, 25 minutos, para dejar después unos 10 minutos para que ustedes puedan hacernos consultas.

La idea es compartir algunas metodologías nuevas que estamos observando en nuestros recorridos por los mercados latinoamericanos y también por otros mercados de otras regiones, en la cual se introduce un concepto que nosotros llamamos Growth Analytics.

El concepto claramente no es de la industria del seguro, es un concepto que adoptamos de otras industrias, pero que creemos que dentro de nuestra industria cobra vital importancia.

Vamos a estar analizando entonces cómo podemos utilizar este concepto de Growth Analytics dentro del contexto actual del mercado latinoamericano, cuáles son los desafíos que enfrenta el mercado para poder sacar el mayor uso de estas nuevas metodologías.

Vamos a ver algunos casos prácticos de uso y, finalmente, concluir con una hoja de ruta para que ustedes puedan llevarse información útil, esperamos, para que puedan ir delimitando cómo sería la implementación de estas nuevas herramientas que nosotros entendemos apunta mucho a enfrentar los desafíos de los cambios cada vez más rápidos que suceden con los cambios tecnológicos principalmente.

Bueno, brevemente para quienes no nos conocen, mi nombre es Ariel Hojman, tenemos aquí a Mariano Costa, somos consultores de la Consultora Milliman, que es una consultora actuarial, ambos tenemos varios años recorriendo Latinoamérica, con lo cual es un gusto estar nuevamente con ustedes.

Mariano.

Mariano Costa: Bueno, ¿qué entendemos por Growth Analytics?

¿No sé si alguien que esté escuchando la charla, escucho alguna vez la frase, el concepto?

Se ve que no lo escucharon, pero bueno, se los vamos a contar.

Growth Analytics le apunta, como decía Ariel, son metodologías que vienen de otras industrias, quizá industrias ecommerce o el consumo masivo o canales directos, pero la idea de esto es básicamente, como el nombre lo indica, es aplicar toda la batería metodológica y analítica de ciencia de datos y, por qué no, de tecnología al crecimiento.

¿Ahí se escucha mejor? Ahora sí, cambió.

Bueno, repito, les decía: la idea de este concepto es poder aplicar toda la batería de metodologías y herramientas que tenemos tecnológicas aplicadas al crecimiento.

A ver, el crecimiento es algo que entendemos de muchas formas, crecimiento en base a usuarios, crecimiento en ventas, crecimiento en primas, etcétera, pero un concepto que está detrás de esto también es el crecimiento sustentable.

El concepto de sustentabilidad viene de las ciencias naturales, de las ciencias ambientales y lo que incorpora es la idea de largo plazo y de la productividad y de la eficiencia en el largo plazo, ¿no?

Un ejemplo muy claro lo vamos a dar. A ver, crecer, creo que todos como funcionarios o colaboradores en seguros, en seguros hay líneas muy rápidas para crecer, quemando capital, bajando precios, teniendo apetito a riesgo muy laxo, pero la idea justamente no es esa, sino es crecer de tal forma que lo que hagamos e implementemos para el crecimiento no comprometa ni el futuro ni los recursos de la compañía en la que estamos trabajando.

Entonces la idea del Growth Analytics y estas metodologías lo que viene es justamente a solventar estas iniciativas, a decir “bueno, cómo podemos crecer siendo a la vez productivos en el largo plazo y sin comprometer recursos económicos que en nuestros casos de nuestras compañías podemos reutilizar y utilizar en otros aspectos.

Ariel Hojman: Bueno, a ver, esta tecnología claramente, como decíamos, no viene en la industria del seguro, pero cómo la vemos en la industria del seguro dentro del contexto actual.

¿Y cuál es el contexto actual y cuáles son los desafíos que nosotros estamos percibiendo en Latinoamérica y particularmente en México?

Por un lado, están los desafíos de que cada vez los mercados son más competitivos, hay mayor competencia. Y esa competencia no se da solamente con los jugadores tradicionales, sino que aparecen cada vez jugadores que no son tradicionales, aparecen jugadores que nacen en su gen en forma digital, aparecen las nuevas insurtech.

También aparecen jugadores como Mercado Libre, que cada vez está teniendo mayor preponderancia en la distribución de seguros de productos.

¿Y cuál es el perfil que tienen estos nuevos jugadores? Por un lado, un gran destino de recursos en analizar quiénes son los consumidores, conocernos cada vez más para poder ofrecernos a nosotros el mejor producto, saber qué necesidades tenemos y poder anticiparnos a esas necesidades.

Entonces son muy ágiles y lo que nosotros llamamos el time to market, el poder de respuesta es muy rápido.

Por otro lado, aparecen jugadores o empresas que empiezan a identificar que no todos los clientes son iguales. Entonces yo históricamente en mis recorridos años atrás, cuando habla de desarrollar un canal digital, te miraban con cara de “y qué va a pasar con mi canal tradicional, voy a empezar a competir, me va a generar problemas, voy a parar cartera”. No estaba el foco en el cliente.

Hoy en día ya está más que probado que cada consumidor tiene su canal, no que es el canal el que va a buscar al consumidor, sino que hay consumidores que eligen ir por un canal digital y hay consumidores que necesitan un trato más preferencial por un agente más personalizado.

Ese dinamismo que estamos viendo claramente tiene un impacto también en qué talentos necesito para poder satisfacer esos nuevos desafíos.

Por ejemplo, el Mercado Libre en Argentina desmanteló literalmente equipos enteros actuariales de compañías de seguros y se los llevó a trabajar a sus oficinas para que empiecen a analizar innumerable cantidad de datos.

Ellos perciben y saben el valor que tienen los equipos técnicos a la hora de analizar el comportamiento de los consumidores y poder aplicar toda su propuesta de valor.

Y, por otro lado, claramente está la cuestión tecnológica. Cada vez aparecen más herramientas que permiten generar análisis cada vez más sofisticados, aplicando algoritmos de machine learning, inteligencia artificial, herramientas que incluso no son hasta costosas, porque son de libre acceso, como Phyton, como R.

Necesitamos también entonces gente que sepa manipular, incorporar esos conocimientos para que podamos satisfacer entonces esta propuesta.

Entonces las compañías en general en toda Latinoamérica están enfrentando estos desafíos.

Mariano Costa: Bien, dado el contexto, un poco les comentaba Ariel, cuál es nuestro espacio de oportunidad para trabajar.

Y ahí uno cuando piensa en crecimiento, naturalmente y si alguien tiene algún otro ejemplo, bienvenido, pero naturalmente pensamos en vender más y en adquirir nuevos clientes. Es como el sesgo que tenemos a la hora de analizar el crecimiento.

Pero la realidad es que el seguro es un negocio a largo plazo y lo que buscamos muchas veces es lo que se llama el revenue recurrente o la prima recurrente, son ingresos que las compañías tienen por negocios que fueron suscritos tiempo atrás.

Y ahí es donde entra el concepto de largo plazo y de retención de los clientes y de supervivencia de clientes en nuestra cartera.

Entonces yendo un poco a lo que se llama el customer serving dentro de seguros, donde adquirimos un cliente, interactuamos, le prestamos

un servicio, le vendemos otro producto, llegamos al momento de la verdad y le damos una indemnización, y eventualmente la persona se va, estas técnicas de Growth Analytics permiten trabajar en todo el customer serving, no estrictamente en lo que sería la adquisición de clientes.

Sólo para darles algunos ejemplos, Ariel les hizo el spoiler alert que somos actuarios, así que puede que digamos cosas un poco nerd, pero bueno si no entienden después nos preguntan, no hay problema.

Interacciones.

Un cliente interactúa todo el tiempo y creo que estos días nos cansamos de escuchar experiencia del usuario, experiencia al usuario, los productos tienen que estar diseñados para el usuario y qué mejor que poder medir esa experiencia en números, ya pensando un poco más como actuarios.

Medir índice de satisfacción, medir NPS y toda métrica que nosotros podamos medir, como técnicos la podemos predecir, la podemos descomponer y la podemos analizar.

Entender por qué una persona contestó con un NPS bajo, cuáles fueron sus impulsores para dar un NPS bajo, entenderlo y generar ese conocimiento accionable que nos permita tomar decisiones de producto o de servicio es hiper y súper valioso.

Servicios.

El seguro tiene el problema de la intangibilidad muchas veces. Es un producto que la gente compra con la esperanza de quizá no tener que usarlo nunca.

Entonces la idea de poder tangibilizar el producto para las personas es súper importante. Y ahí es donde entran en juego los servicios.

Uno, por ejemplo, puede tener una póliza de seguro automotor, pero tiene, no sé, por ejemplo, servicio de acarreo o un servicio de asistencia mecánica rápida o con una póliza de hogar puede tener un servicio de 24 horas en el hogar, asistencia, entonces poder trabajar

en eso que luce muy parecido a una cobertura en un producto y tiene una frecuencia, tiene una tasa de uso, tiene un costo medio, tiene un impacto económico.

Bueno, ahí también podemos trabajar en pos de la experiencia del usuario para, de nuevo, no pensar en adquirir, pero sí en generar una experiencia que les genere barreras de salida más altas a los clientes a la hora de decidir irse o no.

Cross-selling, esto es algo que desde que empecé a trabajar en la industria siempre lo escuché, el hecho de poder venderle más de un producto de nuestra oferta a los clientes.

Y ahí la realidad es que si lo pensamos no es más que una tasa de incidencias, no es más que una probabilidad. Entonces ahí tenemos una batería enorme en la industria para trabajar con probabilidades y con tasas de incidencia y diseñando más métricas de otras industrias por cuánto vale un usuario, si un cliente que adquiero en realidad me vale 1.5 clientes porque me refirió a otras personas en el tiempo. Bueno, eso es algo que es importante trabajar.

Y, por ende, que lo mencionaron en unas charlas previas a ésta, el tema del momento de la verdad en el seguro, la indemnización de un siniestro es la promesa de valor.

Si nosotros no podemos medir qué tan efectivo es eso, qué tanta fricción tiene el momento de la verdad en el seguro, también lo podemos trabajar.

Entonces siempre pensemos en eso, que nuestro espacio de oportunidad es todo el ciclo de vida de un cliente en la compañía, no simplemente la adquisición.

Y obviamente el abandono. Eventualmente todo cliente se va a ir de la compañía, el bien asegurado desaparece, la persona tiene algún accidente o lo que sea, o simplemente decide irse.

Entonces poder medir eso, poder entenderlo, poder descomponer lo que se llama la tasa de abandono voluntaria, la involuntaria y poder tomar acciones es importantísimo para el crecimiento.

Vamos a hablar un poco más de adquisición hoy, pero la idea que nos gustaría que sesione es que crecer, se puede crecer en todo el customer serving.

Ariel Hojman: Ah, ya aprendí cómo se cambia.

Muy bien.

Mariano Costa: Te costó como cinco slides.

Ariel Hojman: Sí.

Mariano Costa: Acércate el micrófono.

Ariel Hojman: Bueno, a ver, vamos a profundizar un poco qué es el tema de audiencia, pero quiero que quede claro que el concepto que nosotros vamos a transmitir, hoy está focalizado en audiencia, pero también puede estar focalizado en todo el customer serving del proceso de un cliente.

A ver, cuando nosotros trabajamos con audiencias, aquí estamos presentando ese funnel de adquisición, en general tenemos distintas etapas. Por un lado, hay un público objetivo que puede estar necesitando el producto que yo como compañía puedo ofrecerle, y tengo que generar que ese público me conozca.

Entonces en general, en promedio, el 50 por ciento de ese público logra conocerme y yo logro, como compañía, acercarme para que empiece a interactuar conmigo.

De ese 50 por ciento, el 10 por ciento dice “okey, cotízame, este producto me sirve, cotízame, génrame algún tipo de propuesta”. Y de ahí el 10 por ciento, con suerte, en promedio está finalmente adquiriendo el producto, es decir, que de ese público objetivo, de ese 100 por ciento solamente el 0.5 por ciento es el que finalmente termina adquiriendo el producto.

Eso implica un gran esfuerzo para conseguir ese 0.5 por ciento en el cual va generando esfuerzos en términos de desarrollo de fuerza de

venta, desarrollo de canales para que se generen esas cotizaciones, suscripción y estadísticamente adquirir un nuevo cliente cuesta alrededor entre cinco y 10 veces renovar o mantener la cartera que ya ha vendido.

Entonces aquí surgen dos cuestiones o más de una cuestión; por un lado, es qué métricas de las áreas técnicas se pueden generar a la hora de mejorar cualquiera de estos porcentajes.

Miren que moviendo apenas un poco de estos porcentajes el impacto que tengo y cómo puedo maximizar mi inversión, por ejemplo, en herramientas de cotización. Eso por un lado.

Y, por otro lado, es qué esfuerzo estoy haciendo para retener a ese cliente. Si me cuesta cinco o 10 veces menos que adquirir ese 0.5.

Entonces ahora vamos a profundizar y darles algunos ejemplos de métricas, de acciones que sean -como diríamos- con el objetivo que sean disparadores de ideas para ustedes.

Mariano Costa: Bien, ¿cómo luce la hoja de ruta en la que podemos trabajar?

Esto la verdad que es ilustrativo, es infinita la hoja de ruta. Acá le vamos a presentar unos casos de uso típicos.

Más que hoja de ruta luce como un circuito, porque no es que esto hay que construirlo de forma lineal, sino que uno puede ir trabajando en paralelo o esporádicamente en distintos módulos.

Yo les quiero comentar cada uno de estos conceptos dentro de cada módulo, simplemente para que ustedes se queden con la idea y si les interesa o entienden que les sirve para su trabajo, se lo anoten y lo puedan investigar por su cuenta.

El customer analytics, esto no es más que construir métricas alrededor del usuario.

También todas estas jornadas estuvimos escuchando muchos expositores hablar sobre el paradigma customer centric, cómo está

cambiándose la industria, cómo los productos se deben construir a partir del usuario y no desde el canal o de la compañía. Entonces qué mejor que construir métricas customer centric, en vez de pensar en ratios de siniestralidad o ratios combinados, como solemos analizar los portafolios, pensar en el cliente y construir medidas como el clyde listen value, que sería el valor económico de un cliente en la compañía, el costo de adquisición versus una comisión que nosotros solemos calcular.

Entonces hay un montón de métricas, que ellos no tienen ninguna complejidad mayor para calcular y empezar a migrar ese paradigma customer centric hacia la forma en que nosotros medimos el modelo de negocio.

Análisis de demanda. Éste está bueno.

Muchas veces uno cuando habla de demanda tiene el sesgo de pensar en cuánto voy vendiendo, cuánto no voy vendiendo, si hay alguna persona de aquí comercial, seguramente lo vea de esa forma o tenga ese sesgo también.

Pero piensen si se les ocurre alguna forma de medir una demanda exógena de esos productos, sin que pasen por el filtro de su compañía o de su fuerza de ventas. Y ahí simplemente como idea no sé si conocen la herramienta de Google Trends, que uno puede buscar las tendencias de búsqueda de distintas palabras o conceptos en Google.

Imagínense si se les ocurre construir para alguno de sus productos que, por ejemplo, comercialicen a través de un canal digital, si se les ocurre construir un índice que represente la demanda de su producto a través de esos términos de búsqueda.

La respuesta es se puede hacer, así que ahí los invito a que lo investiguen.

Después un modelo de marketing. Eso es algo súper interesante.

Nosotros como actuarios siempre estuvimos trabajando en áreas técnicas, pero la realidad es que muchas de nuestras herramientas las podemos dedicar a otras áreas, y marketing es una de ellas.

El marketing, como para incluir dos conceptos importantes, hay dos grandes pilares de modelos de trabajo. Uno es lo que se llama los modelos de atribución. Esos son muy comunes en otras industrias.

Pero simplemente un modelo de atribución lo que hace es distribuir una venta a partir de los datos en distintos canales. Y aquí imagínense ustedes que su presupuesto comercial y de marketing tienen, parte de su voucher destinado a campañas en redes sociales, otra parte a televisión y radio, otra parte a cartelería y otra parte a otros.

Y ustedes al final del mes invierten toda esa plata y encuentran que vendieron mil pólizas. Entonces piense cuán útil sería que ustedes pudieran decir “bueno, de estas mil pólizas el 50 por ciento me lo generó redes sociales, el 40 por ciento me lo generó TV y radio, y el resto se distribuye igual entre las otras líneas”.

Entonces piensen cuán importante es para ustedes poder medir el impacto y la efectividad de una campaña comercial.

El otro modelo es otro, que también se los dejó para que lo investiguen si quieren, es el famoso marketing mix model, que lo que hace es medir el impacto de un peso en inversión de marketing versus un peso de venta, cuánto se me mueve la venta en base a cuánto se me movió la inversión en marketing.

Eso es súper interesante, me detengo acá porque es algo que quizá no están tan familiarizados y es útil.

A ver, otra cosa, análisis de competitividad. Esto también es algo que nosotros en nuestros clientes y con las compañías que hablamos vemos que sí están desarrollando, pero acá los invito a llevarlo a un nivel más arriba.

Creo que muchos de ustedes seguramente compran datos de mercado y cotizaciones de distintos, no sé, por ejemplo, 100 tipos de vehículos o movil points o como ustedes los llamen, para tener precios de benchmark de la competencia.

Bueno, ahí un paso adicional que es muy interesante es poder construir modelos de ingeniería inversa sobre esa data, y no es más que hacer los mismos modelos de pricing que como actuarios hacemos de toda la vida.

Entonces eso les va a permitir no solamente conocer cuánto sale un vehículo en Santa Fe versus conocer los verdaderos impulsores del precio que tiene el mercado, porque acá hay algo que está bueno mencionar que es que más allá de que todos entendemos que nuestros productos son distintos, tienen distintas cláusulas, distinta cobertura, distintos servicios, para el cliente final muchas veces eso es poco transparente.

Y eso ayer hicieron mucho hincapié en las charlas de la mañana, es poco transparente y cuando es poco transparente para las personas dos productos que son distintos le parecen iguales. Y eso tiende a commoditizar la oferta y al commoditizarse la oferta la variable más importante a la hora de compartir o de vender es el precio.

Entonces el precio y la competitividad, que nuestro previo versus de la competencia. Entonces ahí los invito a hacer un doble clic en ese módulo que es muy interesante.

Después segmentación de clientes, eso lo vamos a hablar, creo que en la charla de RGA hablaron también de eso, técnicas de clusterización, pero eso es algo que quizá es más común y ya lo estén haciendo.

Y, finalmente, les quiero hablar de estos últimos dos: optimización de estrategia y pricing dinámico.

Imagínense ustedes, recorren todo este camino, tiene información de la competencia, tienen cotizadores de mercado, tienen información sobre la probabilidad de que una persona que cotiza les compre, la probabilidad que compre otro producto, el nivel de demanda exógeno que tienen sus productos en el mercado, tienen todo eso.

Ahora, son muchas variables para analizar. Entonces cómo harían ustedes para poder incorporar, habrá que usar la inteligencia artificial

que hablaba Rob, para incorporar todo eso en una toma de decisiones.

Bueno, ahí hay un montón de soluciones, obviamente a través de algoritmos, de optimización global para poder embeber todo eso y llegar a definir una política de pricing o una política de adquisición que sea construida a partir de todo lo demás.

Y obviamente el final del camino es el pricing dinámico. Nuestro sueño es poder cobrarle a la persona el precio indicado justamente para el nivel de riesgo o para el nivel de demanda del momento, para el nivel de conversión.

Todo eso se puede trabajar, así que como para no consumirme todo el tiempo en este slide, este es un poco el camino y los módulos que los invitamos a que ustedes investiguen y recorran; y, por qué no, a utilizarlos.

Ariel Hojman: Muy bien.

Bueno, ahora tratando de ir a algo más concreto, a un de uso, aquí queremos introducir una de las tantas métricas que se pueden utilizar. Nosotros, los que estamos en relación con productos de largo plazo en general, es tan común pensar en cuánto es la expectativa o la duración de una póliza.

Ahora, en seguros generales ese concepto no está. Hay conceptos, mucha medición de tasa de conversión, tasa de renovación, pero poco de análisis de cuánto me dura, cuántas renovaciones, qué probabilidad de que me siga renovando un cliente tengo, y de esa manera poder generar una expectativa de vida para usar una analogía con los productos de vida tiene cada póliza.

Con ese dato yo puedo empezar a pensar que cada póliza es un proyecto de inversión en sí mismo, entonces yo puedo proyectar un flujo de todos los ingresos que una póliza me va a generar y claramente todos los egresos asociados, principalmente los siniestros, pero también todos los gastos de adquisición que tienen asociados a esa póliza.

Entonces aquí a modo de ejemplo mostramos un gráfico en el cual esto puede ser ya sea prospectos que estoy analizando, para tomar decisiones de estrategias de marketing o también en la propia cartera.

Es simple, es un gráfico que relaciona cuántos meses o cuál es el lifetime que cada póliza me genera y cuál es la siniestralidad esperada de cada póliza.

Y puedo empezar a generar como clústers, en los cuales voy a tener segmentos de alta siniestralidad y alta supervivencia, baja siniestralidad y alta supervivencia y así.

Históricamente nos canalizamos portafolios de seguros generales, en vehículos principalmente. Al ver una expectativa de siniestralidad alta en general le escapamos a ese segmento y tratamos de generar estrategias para captar siniestralidades esperadas por mis modelos de riesgo.

Ahora bien, acá lo que podemos ver y empezar a observar es que una misma póliza puede tener la misma expectativa de siniestralidad, pero también asociada una duración de cinco meses o de tres años.

Si esto lo relacionamos con que el costo que a mí me lleva a adquirir una nueva póliza, el esfuerzo que yo hago para adquirir a una persona de cinco meses de duración esperada o de tres años, es el mismo.

Ahora bien, yo tengo que entender por qué un cliente tiene más expectativa de quedarse con la compañía que otro, y empezar a direccionar acciones, toma de decisiones en función de eso.

Por otro lado, un viejo slogan o frase dentro de lo que es seguros es que no hay riesgos buenos o malos, sino que quizás hay un pricing que no está bien o una propuesta de valor que no es la adecuada.

Yo acá puedo ver un segmento que tiene una gran expectativa de quedarse en la compañía, pero tiene una alta siniestralidad, del 80 por ciento, del 70 por ciento.

¿Esto qué quiere decir? Que yo lo tengo que rechazar o que yo puedo generar una propuesta de valor para ese cliente, ya sea para una

cobertura más restrictiva, un producto más específico, que haga que ese cliente me elija, pero que tenga una siniestralidad más acorde a lo que yo espero.

Entonces simplemente con un indicador más, que en este caso es el lifetime, todas las decisiones y acciones que pueden ser disparadas.

Ahora vamos a profundizar un poco en los ejemplos.

Mariano Costa: Acá la idea es mostrar un ejemplo un poco más realista y tratar de pensar que obviamente todo esto es muy conceptual, pero mostrarles cómo se puede llevar a la vida real, ¿no? Y ustedes lo pueden llevar de forma bastante sencilla.

A ver, para que se orienten, bien breves, el objetivo no es que entiendan al detalle esto, pero pensemos en estos dos elementos que tenemos: una matriz y un gráfico.

Vamos por el gráfico que es más fácil. El gráfico lo que vemos es la relación entre la probabilidad de que un prospecto me convierta a cliente en el eje vertical.

Y en el eje horizontal vemos el valor económico que tiene ese cliente, entonces esto es algo que van a ver en todas las industrias, que la relación es inmersa, es decir, que los mejores clientes son más difíciles de captar y requieren mayor esfuerzo nuestro para poder captarlos.

Entonces ahí algo; digo, sí es ser muy creativos, si ustedes con esta información pueden embeber también la información sobre los costos de adquisición, es decir, cuánto me cuesta traer a un usuario y si me cuesta, no sé, 50 pesos, 50 dólares, es una cosa; ahora, si me cuesta arriba del promedio y, bueno, ahí ya empiezo a ver que hay segmentos que son interesantes para la estrategia de crecimiento y hay segmentos que no lo son.

Este es un claro ejemplo bien sencillo de cómo ustedes pueden llevar a la realidad y a la toma de decisiones verdadera toda esta metodología.

Y el ejemplo de arriba, con los mismos datos, pero un poco más rico, es una matriz donde tenemos los distintos segmentos de clientes, que son los que mostró Ariel en el gráfico de clúster anterior y tenemos un montón de indicadores, la prima promedio que le querríamos cobrar, la siniestralidad esperada en relación a esa prima, los niveles esperados de vida en la compañía que calculamos para ese segmento, el valor económico, el lifetime value, un índice de competitividad que nos dice cuán competitivo es nuestro precio versus el mercado, por ejemplo, el primero dice que nuestro precio está 16 por ciento por debajo del mercado y luego al final la probabilidad de que ese grupo de prospecto se convierta en cliente.

Entonces vamos a dar dos ejemplos muy, muy simples para que ustedes se lleven la idea y la inquietud viendo los clústers tres y seis, que son justamente el mejor y el peor.

El clúster seis es un segmento que tiene una siniestralidad de 50 por ciento, dado que el promedio de todo es 67 es un segmento muy bueno en siniestralidad.

En supervivencia dura casi 40 meses o duraría 40 meses en la compañía, mucho más que el promedio y tiene el mayor lifetime value que esperamos, casi tres veces el promedio que esperamos.

Ahora bien, como vimos antes, es un segmento que convierte muy, muy poco, es el que menos convierte entonces.

Por un lado, es el mejor segmento, pero el que menos convierte, entonces qué se les ocurre a ustedes como medida ya sea de pricing técnica, comercial para trabajar en eso.

Bueno, sin ser muy creativo, ustedes pueden ver que es un segmento hiperrentable, tiene tres veces la rentabilidad del promedio. Entonces ustedes tranquilamente podrían sacrificar un poco rentabilidad para hacer el precio más competitivo aún, y todos sabemos que a menor precio mayor conversión, con lo cual ustedes podrían crecer en ese segmento aún siendo sustentables, dado que ustedes tienen la forma de calcular cuál es el margen de sustentabilidad de ese segmento y crecer en el segmento que es el mejor que ustedes están capturando con sus campañas de marketing.

Y, por otro lado, tenemos el seis, que es un segmento que tiene la peor siniestralidad, pero es uno de los segmentos que estaba bien alto en términos de duración esperada de la póliza en la compañía, pero destruye valor.

Por cada póliza que ustedes vendan de ese segmento van a tener que poner 200 dólares solamente por venderlo. Ahora, ese segmento tiene muy buena atracción, es el que más convierte.

Entonces de nuevo, ¿qué se les ocurre que pueden sugerir al equipo de pricing, al equipo técnico, al equipo comercial con esta información para que accionen, para que lo lleven a la realidad?

Y bueno, podemos replicar el ejemplo anterior, en vez de bajar los precios podemos subirlos, ¿no? Eso nos mejoraría la siniestralidad, nos bajaría un poco la conversión, pero estaríamos rentabilizando eso.

Pero también es interesante pensar, y esta es una de las conclusiones que después va a comentar Ariel, esto no sirve estrictamente para el lado técnico, sino también para temas de producto.

Ustedes podrían hacer doble clic en ese 103 e indagar por qué ese segmento es siniestral, por una cuestión de comportamiento, por una cuestión de perfil de riesgo o por una cuestión de las coberturas que está seleccionando.

Entonces ahí ustedes lo que pueden hacer es, como opción B, construir un producto específicamente para ese segmento, donde el producto que le ofrezcan a ese segmento no lleve una siniestralidad 103, sino lleve una siniestralidad mucho más moderada y que esté dentro del apetito que ustedes quieran implementar.

Perdón por hablar mucho de números, pero la idea que queríamos es que se lleven dos o tres cositas como para ver que esto, sin mayor complejidad, lo pueden llevar a casos de usos reales dentro de sus prácticas.

Ariel Hojman: Bien, ahí ya queremos concluir, así dejamos espacios a si tienen algunas preguntas.

Básicamente creo que los grandes mensajes que queremos transmitir es, por un lado, empiezan a aparecer jugadores nuevos que tienen su mirada en las necesidades del cliente.

Eso hace entonces que vamos a empezar a competir con clientes contra otros jugadores que hacen un mejor uso de las tecnologías y de las capacidades técnicas.

Entonces la invitación es a que las áreas más calificadas de conocimientos técnicos, desarrollos técnicos empiezan a tener cada vez funciones que agreguen más valor a la compañía y poder, si es una cuestión de restricciones, buscar alternativas para que las tareas que no generen valor, ya sea las tercericen, como lo están haciendo muchas compañías, o generar sistemas más óptimos, haciendo mejor uso de las nuevas tecnologías.

Sí, entonces también requiere capacitación y adquisición, a veces no necesariamente onerosas en cuanto a tecnología, pero sí a estar, incorporar todos los nuevos avances en estos análisis.

Entendemos también que esto va a generar un crecimiento sustentable en el tiempo, en la medida que esto se empiece a implementar, que es un poco el objetivo de todas estas, la explicación de todas estas nuevas metodologías de cálculo.

Así que sin más, muchísimas gracias por su atención y estamos abiertos a consultas, si las hay.

Mariano Costa: Muchas gracias.

Presentador: Se nos fue el tiempo rapidísimo, como lo predecíamos, pero una pregunta.

A los demás que nos pasaron sus preguntas, por favor, si se acercan al final para que nosotros se las hagamos llegar. Sabemos la pregunta, pero no quién nos la mandó, para que tomemos nota y se las regresemos.

Pero esa pregunta dice: “¿qué tipo de herramientas necesitamos para aplicar estos desarrollos?”

Ariel Hojman: Bien, a ver, un poco como mencionábamos, hay hoy en día en el mercado muchísimas herramientas, nosotros puntualmente utilizamos una herramienta que se llama Accure, pero también hay herramientas libres como Phyton, como R, con lo cual hoy en día sinceramente se ha democratizado mucho el tema del acceso a nuevas tecnologías, con lo cual es metodologías, herramientas que apliquen algoritmos más avanzados como lo que dijimos de análisis y datos más robustos, machine learning, etcétera.

Presentador: Pues muchísimas gracias. Muy interesante todo, muchísimas gracias.

Ariel Hojman: Muchísimas gracias y estamos a disposición por si tienen alguna otra consulta.

Presentador: Gracias.

Pues muchísimas gracias a todos.

Y a nombre de AMIS les agradecemos su paciencia y su presencia en este evento.

Muchísimas gracias. Hasta luego.

- - -o0o- - -