

# ¿Quiénes son de verdad tus competidores?

## La importancia de la correcta elección de Benchmarks en el contexto de ejercicios estratégicos de *pricing* utilizando Big Data

ANTONIO FLORES ALBA

Socio de consultoría Pricing Lab ([www.pricinglab.es](http://www.pricinglab.es))

Hoy nadie duda en el mercado que la variable precios es determinante en el éxito de ciertos ramos de seguros, siendo quizás los más representativos los seguros de Autos, Hogar y Salud. Baste saber que según las últimas investigaciones realizadas por Pricing LAB, más del 85% de los españoles que contrataron en los últimos 12 meses un seguro de autos, tenían varias ofertas, comparables según su criterio, antes de decidir, y que más del 56% de ellos acabó eligiendo la más barata de las que encontró. Así, y pese a que también es cierto, que más del 40% dichos asegurados no eligieron la entidad más barata y por lo tanto, tomaron decisiones en base a algún tipo de diferenciación percibida, el manejo estratégico de la variable Precios, en este ramo y en otros, cobra cada vez mayor importancia.

Es de todos conocida la extrema complejidad que tiene la gestión de los precios, buscando el equilibrio entre la competitividad y la solvencia técnica. Y es en la gestión de este equilibrio donde irrumpe, tratando de ofrecer valor añadido, la tecnología y el Big Data.

Quienes llevamos muchos años en este sector, siempre hemos percibido este equilibrio entre competitividad y solvencia técnica, como muy inestable, debido a que para medir la solvencia técnica disponíamos de un buen “arsenal” de herramientas técnicas cuantitativas, mientras que en la medición de la competitividad se disponía de muy pocos datos, casi siempre de carácter cualitativo. Y es en este contexto, en el que la tecnología y el Big Data, se encuentran con el reto de conseguir que la medición de la competitividad de las tarifas aseguradoras ofrezca una solvencia cuantitativa similar a

la que disponemos para predecir a futuro la suficiencia técnica.

Nuestra entidad lleva varios años trabajando en dar forma a las herramientas tecnológicas que deben ayudar a cuantificar ésta competitividad con la ayuda del Big Data y la tecnología. Creemos además que se trata de un proyecto genuino de Big Data, sobre todo porque los datos de precios de los competidores son externos a la entidad y las promociones que les afectan son en parte datos no estructurados, siendo ambos dos de los atributos más claramente determinantes para calificar una herramienta como de Big Data. Si a este hecho le sumamos la velocidad necesaria para hacer simulaciones en 15 segundos de las consecuencias en competitividad de micro-cambios en las tarifas, nos confirma que estamos ante un proyecto de esta naturaleza.

Dicho todo lo anterior, el punto que queríamos tratar en detalle en este artículo, es otro de los pilares de la medición de la competitividad, la elección de los Benchmarks.

Para ilustrar esta reflexión vamos a plantear un ejercicio concreto. Supongamos que queremos determinar con qué compañías deberían compararse, para hacer un correcto ejercicio de competitividad (Mapfre como entidad representativa de la distribución por mediación), y Línea Directa (como entidad representativa en venta directa).

La tecnología y el Big Data se encuentran con el reto de conseguir que la medición de la competitividad de las tarifas aseguradoras ofrezca una solvencia cuantitativa similar a la que disponemos para predecir a futuro la suficiencia técnica

Para realizar el ejercicio utilizaremos nuestra herramienta Pricing LAB, cargada con tarifas procedentes de un ejercicio de finales de 2016 de ingeniería inversa GLM con 3.000 model points extraídos de ofertas de las compañías publicadas a través de internet, para 15 entidades, a través de un esquema propio de mix de canales y un "Battlefield" de 200.000 casos totalmente representativo del mercado potencial de seguros de autos, del que se eligió el segmento de conductores senior, entre 50 y 70 años de edad, segmento de gran importancia en un escenario de envejecimiento, que supone en la actualidad aproximadamente un tercio del mercado español.

El ejercicio consistirá en comparar los resultados de competitividad eligiendo en ambos casos 5 entidades como benchmarks, usando dos modelos de selección diferentes:

- Modelo A. Esquema basado en elegir compañías exclusivamente de modelos de distribución y tamaños relativamente próximos.
- Modelo B. Esquema más basado en el tamaño y capacidad de oferta, que sólo en el modelo de distribución.

La modalidad elegida en este ejercicio es el Seguro a Terceros Ampliado.

Así, para Mapfre se han usado en la primera medición los siguientes benchmarks (AXA, Generali, Allianz, Catalana Occidente y Zurich).

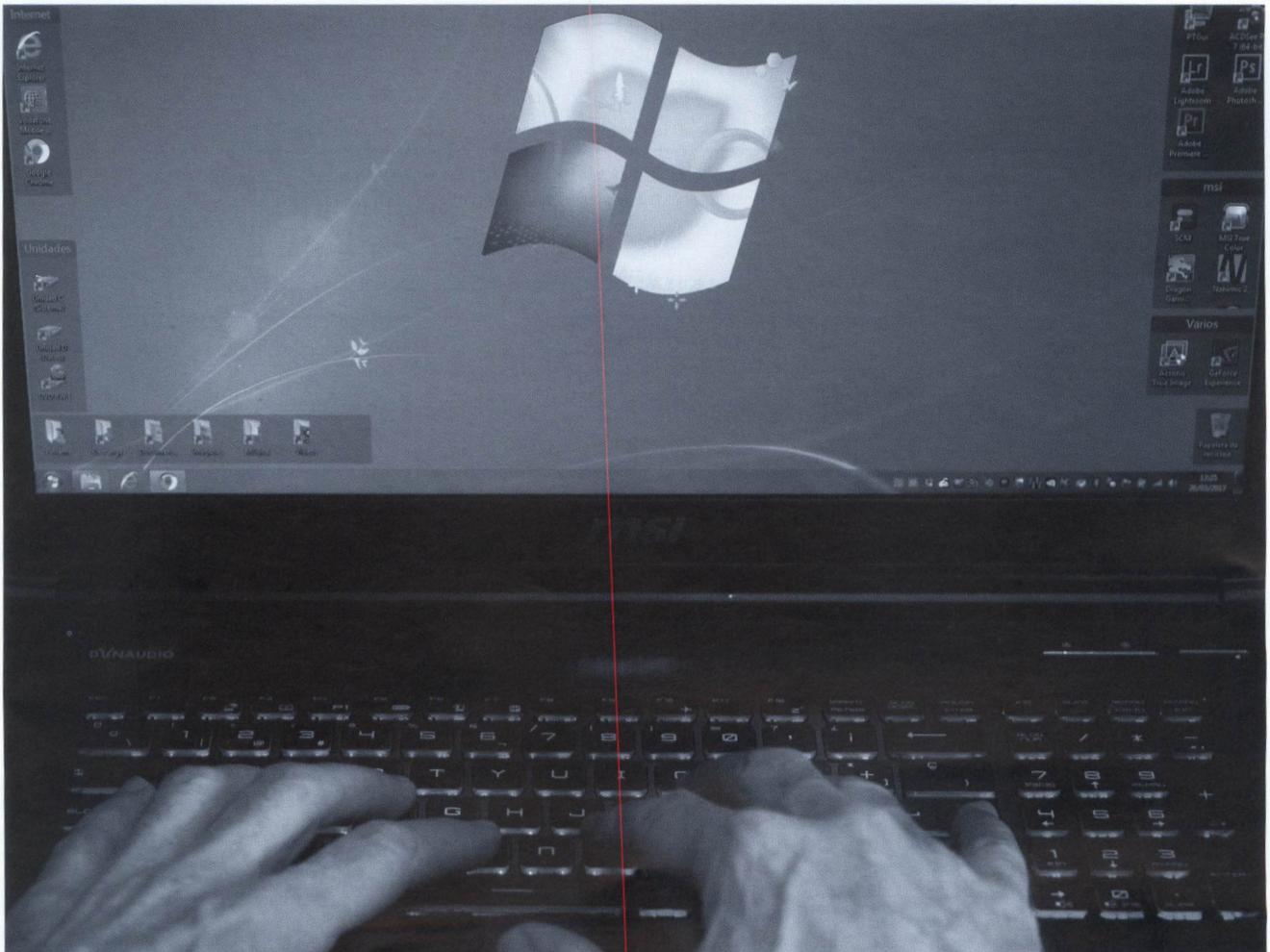
También para Mapfre en la segunda medición se usaron los siguientes benchmarks (AXA, Generali, Allianz, Línea Directa, y Mutua Madrileña).

Por su parte para Línea Directa, en la primera medición se usaron: (Direct Seguros, Onyx, Verti, Balumba y Mutua Madrileña).

También para Línea Directa en la segunda medición se usaron: (AXA, Generali, Catalana Occidente, Verti y Direct Seguros).

Los resultados del ejercicio de competitividad muestran las curvas de primas medias de todos los competidores para este tramo de edad.

A continuación mostramos los gráficos tal como salen de nuestra herramienta Pricing LAB, en de la que hemos



eliminado los datos que identifican qué curva corresponde a cada compañía a excepción de las dos entidades que protagonizan el ejercicio.

La conclusión de este ejemplo puede resumirse de la siguiente manera.

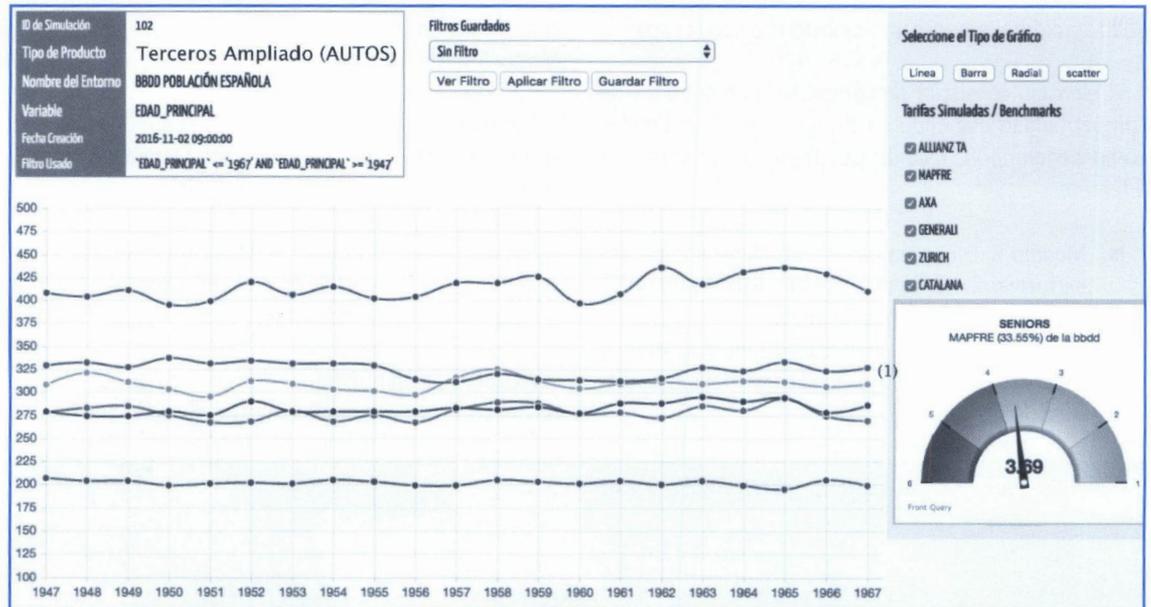
- En función de con quién se compare Mapfre podría estar para este producto o segmento en la po-

sición 3,59 de media, o del 4,12 (de un escenario limitado a 6 competidores).

- Por su parte Línea Directa podría estar, también en este producto, segmento, y también para 6 competidores en la posición 4,41 de media, o del 3,76.

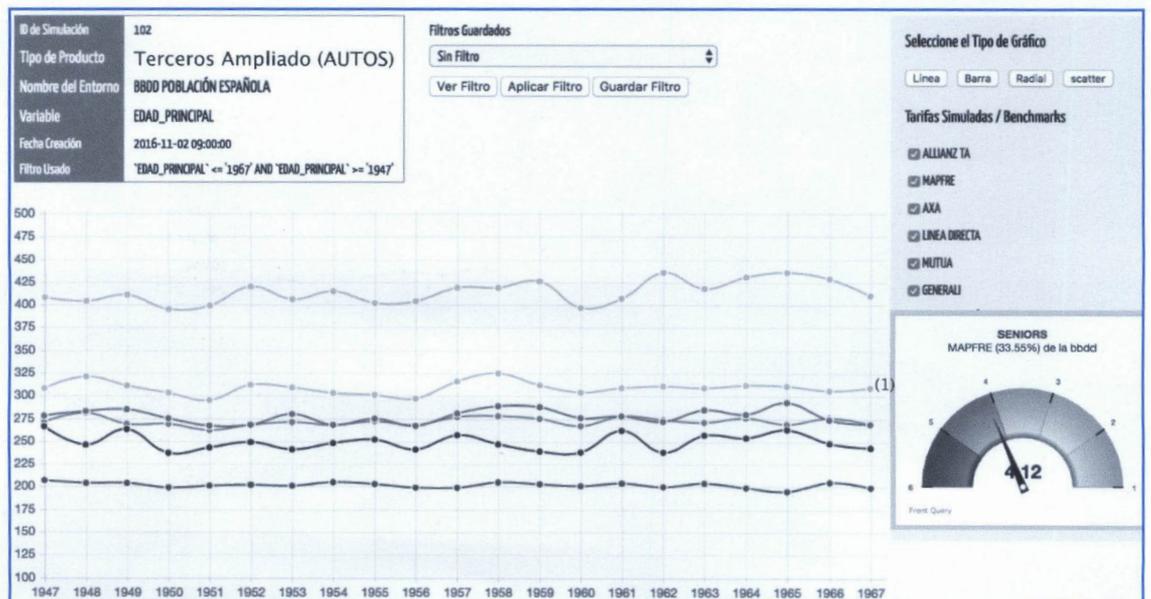
Es obvio que las decisiones que podrían seguir en un caso u otro son muy distintas.

FIGURA 1. Comparativa de Curvas de precios para MAPFRE usando entidades CON CANALES SIMILARES



Datos de precios extraídos de ofertas públicas de mercado extraídas a finales de 2016. Procesados mediante la herramienta Pricing LAB. (1) Curva de precios de Mapfre, el resto de las compañías no se identifican de forma individual.

FIGURA 2. Comparativa de Curvas de precios para MAPFRE usando entidades CON CANALES DIFERENTES

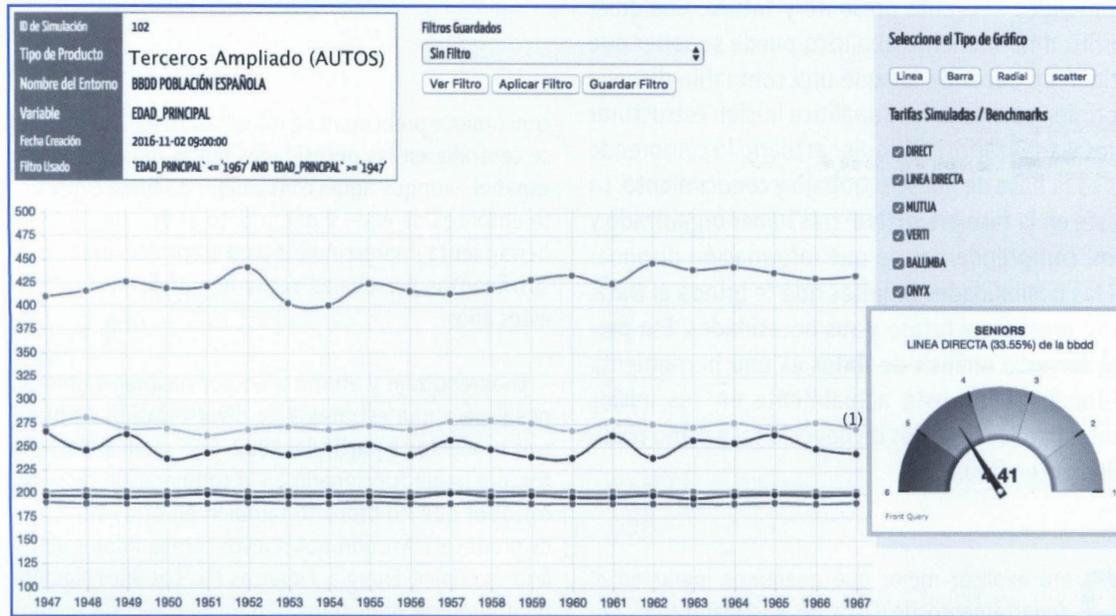


Datos de precios extraídos de ofertas públicas de mercado extraídas a finales de 2016. Procesados mediante la herramienta Pricing LAB. (1) Curva de precios de Mapfre, el resto de las compañías no se identifican de forma individual.

Para terminar, nos gustaría concluir el artículo mencionando cuál es el modelo que nosotros recomendamos para definir cuántos y qué benchmarks se deberían elegir para hacer una comparación bien enfocada estratégicamente. Nuestra firma siempre aconseja extraer esta información del cliente final, sobre aquellas ofertas que barajó antes de tomar la decisión de contratar en nuestra compañía o en otra (bien en escenarios de

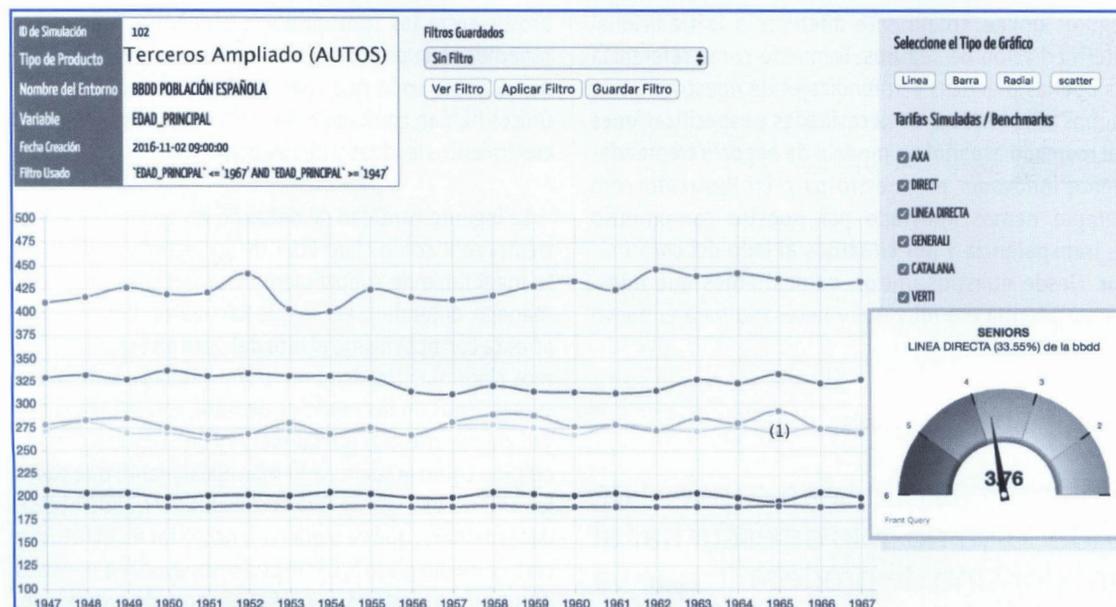
nuevas contrataciones o caída de cartera). Los resultados así extraídos, aunque varían a lo largo del tiempo, nos ofrecen una seguridad elevada, de que toda la inversión que hacemos para saber cómo de competitivas son nuestras tarifas en cada segmento o área geográfica, no resultan a la postre inservibles por una incorrecta decisión de quiénes son realmente los competidores con los que nos tenemos que comparar.

FIGURA 3. Comparativa de Curvas de precios para LÍNEA DIRECTA usando entidades CON MISMO CANAL



Datos de precios extraídos de ofertas públicas de mercado extraídas a finales de 2016. Procesados mediante la herramienta Pricing LAB.  
(1) Curva de precios de Línea Directa, el resto de las compañías no se identifican de forma individual.

FIGURA 4. Comparativa de Curvas de precios para LÍNEA DIRECTA usando entidades CON CANALES DIFERENTES



Datos de precios extraídos de ofertas públicas de mercado extraídas a finales de 2016. Procesados mediante la herramienta Pricing LAB.  
(1) Curva de precios de Línea Directa, el resto de las compañías no se identifican de forma individual.