
“Innovación y Segmentación de Mercado: El caso Progressive Corporation”

Conferencia Nacional de Seguros
20 de octubre de 2008

Ernesto Schargrotsky
Universidad Torcuato Di Tella

El segmento no-standard

- El mercado tradicional de seguros automotores en Estados Unidos ha sido históricamente muy competitivo, con fuerte competencia en precios, y posibilidades de obtener ganancias que dependían de la venta cruzada de productos (vida y combinado familiar), la reducción de costos y las inversiones financieras.
- Durante varios años, Progressive se especializó en el segmento de clientes de alto riesgo que pocas compañías aseguradoras estaban dispuestas a tomar (clientes de alto riesgo: automovilistas con antecedentes por infracciones de tránsito, automovilistas mayores de 65 años, automovilistas que no hablaban inglés, conductores de automóviles de alto rendimiento y automovilistas jóvenes y principiantes).

El segmento no-standard

- ¿Cómo pudo Progressive lograr beneficios técnicos en forma constante con un grupo de clientes de alto riesgo y alto costo que ninguna otra aseguradora quería tomar?
- Desde la década del '50, Progressive realizó una gran inversión en la recolección y análisis estadístico de datos existentes sobre la ocurrencia de accidentes. Mientras que el resto de las compañías sólo consideraban unas pocas variables para fijar precios como sexo, edad y millas declaradas, Progressive consideraba antecedentes por distintos tipos de infracciones de tránsito, año, marca, color y modelo del vehículo, edad, sexo, estado civil, código postal, y domicilio del automovilista, entre otros factores, llegando a ofrecer 14.000 tipos de primas diferentes basadas en las distintas combinaciones de estos factores.

El segmento no-standard

- Esta capacidad de data-mining, le permitió “descremar” los “mejores” riesgos del mercado no standard, un mercado mucho menos competitivo con primas entre 50% y 300% mayores que en el mercado standard.
- Su superioridad informativa y analítica le permitió ofrecer primas más bajas que los competidores por aquellos clientes que eran en verdad relativamente menos riesgosos que otros que la competencia consideraba equivocadamente similares.
- Al mismo tiempo, esta estrategia le dejaba un peor “pool” de clientes a la competencia.

Otros segmentos

- La empresa también se ha especializado en otros submercados como el de motocicletas (es el líder de este segmento, botes y casas rodantes.
- En el 2007, Progressive fue la primer empresa en introducir seguro para mascotas (incluido sin costo en el collision coverage). Perros y gatos que viajan en el vehículo están protegidos automáticamente por hasta 500 dólares en gastos de veterinaria y medicamentos.

Immediate Response

- El fraude y la intervención de abogados son dos generadores importantes de costos en la industria. Los expertos de la industria estimaban que las actividades fraudulentas agregaban, al menos, entre un 10% y 15% a los gastos de liquidación de siniestros. La participación de abogados, en tanto, podía cuadruplicar las indemnizaciones.
- En 1988 Progressive lanzó el programa “Immediate Response”. El objetivo consistía en lograr que el liquidador se presentara a la puerta del asegurado, o mejor aún en el lugar del accidente, a las pocas horas de denunciado el accidente.

Immediate Response

- Progressive fijó un número telefónico, al que el asegurado podía llamar sin cargo durante las 24 horas, los siete días de la semana.
- Luego de recibir la llamada, Progressive enviaba a un representante del departamento de siniestros o a un proveedor de servicios (remolque, reparador de vidrios, automóvil de alquiler, etc.) según la necesidad del cliente.
- Los Immediate Response Vehicles, unas vans blancas equipadas con máquinas de fax, teléfono, computadora, impresora, heladera, sillas, enviadas directamente al mismo lugar del accidente, a la vez actuaban como excelente publicidad en las calles y rutas.

Immediate Response

- Aunque anteriormente Progressive necesitaba un promedio de cinco días para que un representante del departamento de siniestros se contactara con el asegurado, Progressive estuvo en condiciones de mandar a un liquidador de siniestros a casi cualquier lugar del país y casi siempre dentro de las dos horas.
- Los liquidadores de siniestros estaban incluso equipados para emitir un cheque en el lugar del accidente.
- Progressive logró contactarse personalmente dentro de las 24 horas con más del 75% de los reclamantes, y liquidar el 56% de los siniestros dentro de los 7 días sin intervención de abogados.

Immediate Response

- ¿Por qué Immediate Response no fue fácilmente imitable por los competidores?
- El programa precisaba que los liquidadores enviados al lugar de un siniestro estuviesen debidamente capacitados y autorizados para tomar decisiones.
- Progressive reconoció claramente que su sistema de Respuesta Inmediata no funcionaba sin el personal adecuado.
- Por ello, evitaba contratar empleados de otras aseguradoras, ya que “estaban imbuidos de un modo de pensar equivocado, combativo.” En cambio, Progressive contrataba empleados jóvenes, con la “mente limpia”, e invertía fuertemente en su capacitación, no sólo con respecto a la actividad aseguradora sino también en el arte de negociar y consolar en el caso de accidentes.

Immediate Response

- El centro de capacitación de personal estaba equipado, por ejemplo, con un taller de chapa y pintura simulado, en el que los ingresantes pintaban los chasis de los automóviles y realizaban otras tareas con el propósito de adquirir más conocimientos sobre el negocio.
- La empresa destaca en su website como una característica distintiva el “casual dress code” de sus empleados.
- Además, la empresa fue pionera en la instalación del sistema *Progressive Automated Claim Management* (PACMan), que le permitió una comunicación más rápida entre los productores y la casa matriz, y plazos de procesamiento más cortos tanto para las solicitudes como para los siniestros. El nuevo sistema permitía a los liquidadores locales procesar un 30% más de siniestros.

1-800 AUTOPRO

- En 1992, Progressive introdujo en California (donde no ofrecía seguros) el servicio *Express Quote Service*. El cliente podía llamar a un número de teléfono y a partir de su perfil de cliente, se le enviaba luego por correo una lista de compañías y de tarifas por un cargo de \$25.
- Luego, en los estados donde Progressive trabajaba, se introdujo la línea gratuita 1-800-AUTOPRO, a través de la cual se cotizaba una prima y se hacía una comparación de manera gratuita con las tarifas de al menos tres otras empresas aseguradoras del estado.
- Esto fue complementado con el lanzamiento de un website, consultas on-line y centros de servicio al cliente “drive-in” con acceso directo desde la calle.

1-800 AUTOPRO

- Esto fue complementado con el lanzamiento de un website, consultas on-line y centros de servicio al cliente “drive-in” con acceso directo desde la calle.
- Además de vender seguros de automóviles y atender reclamos, en los “drive-in” los empleados de Progressive inspeccionaban la seguridad de los automóviles y explicaban a los clientes cómo verían reducidos los costos de su seguro si elegían coberturas y opciones que se ajustaran a sus necesidades individuales.

1-800 AUTOPRO

- El sistema 1-800-AUTOPRO era totalmente honesto y más de la mitad de las veces los precios de los competidores eran menores que los de Progressive.
- Nuevamente, el sistema complementaba y publicitaba la superior capacidad de data-mining de Progressive que le permitía identificar segmentos particulares para los cuales sus servicios eran más económicos que los de la competencia, pero lucrativos.
- Si el cliente decidía cambiarse a Progressive, se le ofrecía la posibilidad de contratar directamente su póliza por teléfono con la compañía.

Pay as You Drive

- En 2001, Progressive introdujo un programa piloto llamado Autograph, para calcular las primas de seguro en base a la real utilización del vehículo. Este sistema *pay-as-you-drive*, en lugar de fijar el precio de las primas de acuerdo a los criterios tradicionales, utilizaba un equipo GPS y tecnología inalámbrica para obtener información acerca de cuánto y cuándo estaban siendo usados los vehículos (durante la noche, en rutas seguras, a qué velocidad, etc.).

Pay as You Drive

- El sistema no tuvo buena prensa, criticado por ser intrusivo (Big Brother), ya que podía detectarse la utilización de cinturón de seguridad, la forma de manejar, si la radio estaba encendida, etc., y fue discontinuado.
- Sin embargo, fue reintroducido con un compromiso de privacidad y presentado positivamente como una forma de ahorrar en seguros: MyRate program.
- El programa basa el costo del seguro en las millas recorridas, los horarios de utilización y la forma de manejar. En particular, provee descuentos a quienes usan poco el vehículo, tienen más de un vehículo en el hogar, manejan prudentemente, etc.

Pay as You Drive

- Nuevamente, la empresa tiene una ventaja competitiva basada en su experiencia y capacidad de data mining, que le permite “descremar” el mercado.
- Además, el PAYD influye positivamente sobre la forma de utilizar el vehículo, pues los conductores aprenden como reducir sus riesgos y con ello sus costos. Esto permite ahorros adicionales para la empresa.

Segmentación de mercado

- A través de su estrategia de segmentación, la empresa pudo especializarse en ciertos submercados.
- Al ofrecer un producto más apropiado para las necesidades de un grupo particular de consumidores, se reduce la sensibilidad de los clientes de la empresa a reducciones del precio de otra empresa.
- A su vez, esta menor elasticidad le permitió a la empresa realizar aumentos de precios con poca pérdida de clientes.
- En algunos casos, la segmentación es una *win-win* strategy. En la medida en que una empresa se especializa en un submercado, eso también reduce la competencia que sufren los rivales en otros segmentos.

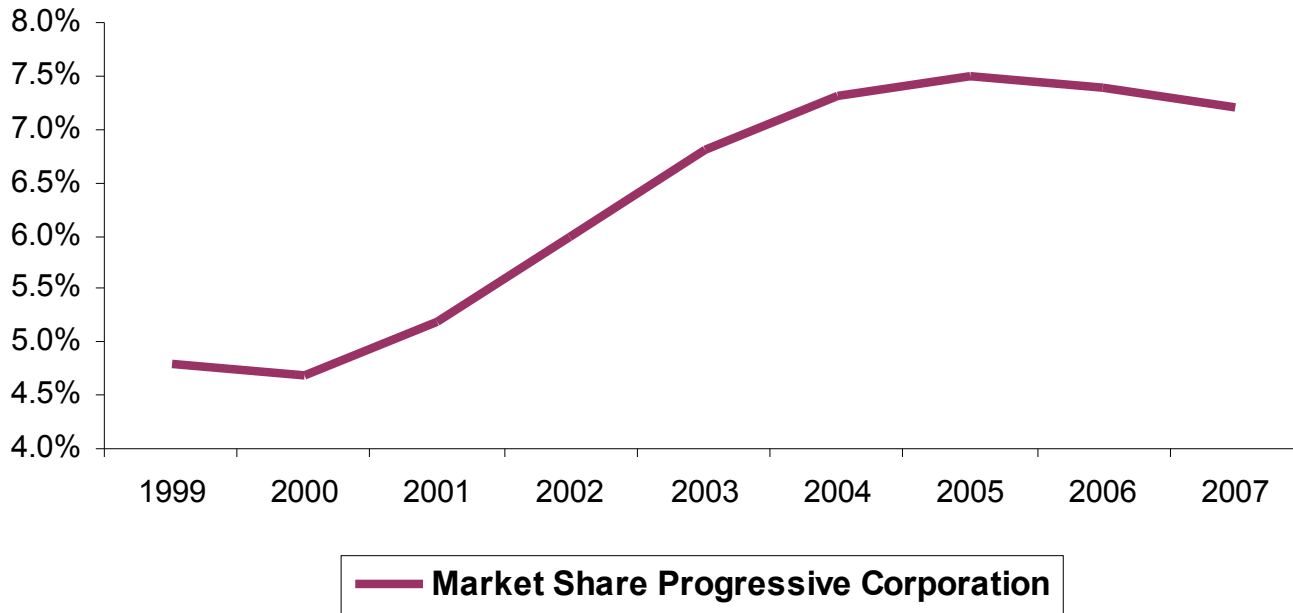
Segmentación de mercado

- Sin embargo, para que la segmentación sea exitosa debe evitarse que los servicios adicionales sean imitados y se commoditicen.
- Algunos servicios adicionales que se ofrecen en seguros automotor como auxilio mecánico, 0-800, auto adicional, asistencia médica, recupero de equipaje, etc. no logran una segmentación duradera pues la industria imita enseguida las innovaciones.
- Deben buscarse estrategias de especialización que se correspondan con características propias de cada empresa para evitar esta commoditización.
- En particular, las estrategias de segmentación de Progressive Corporation explotaron innovaciones tecnológicas: data mining, procesamiento y transmisión de datos, GPSs, recursos humanos, no fácilmente imitables que le permitieron descremar segmentos del mercado.

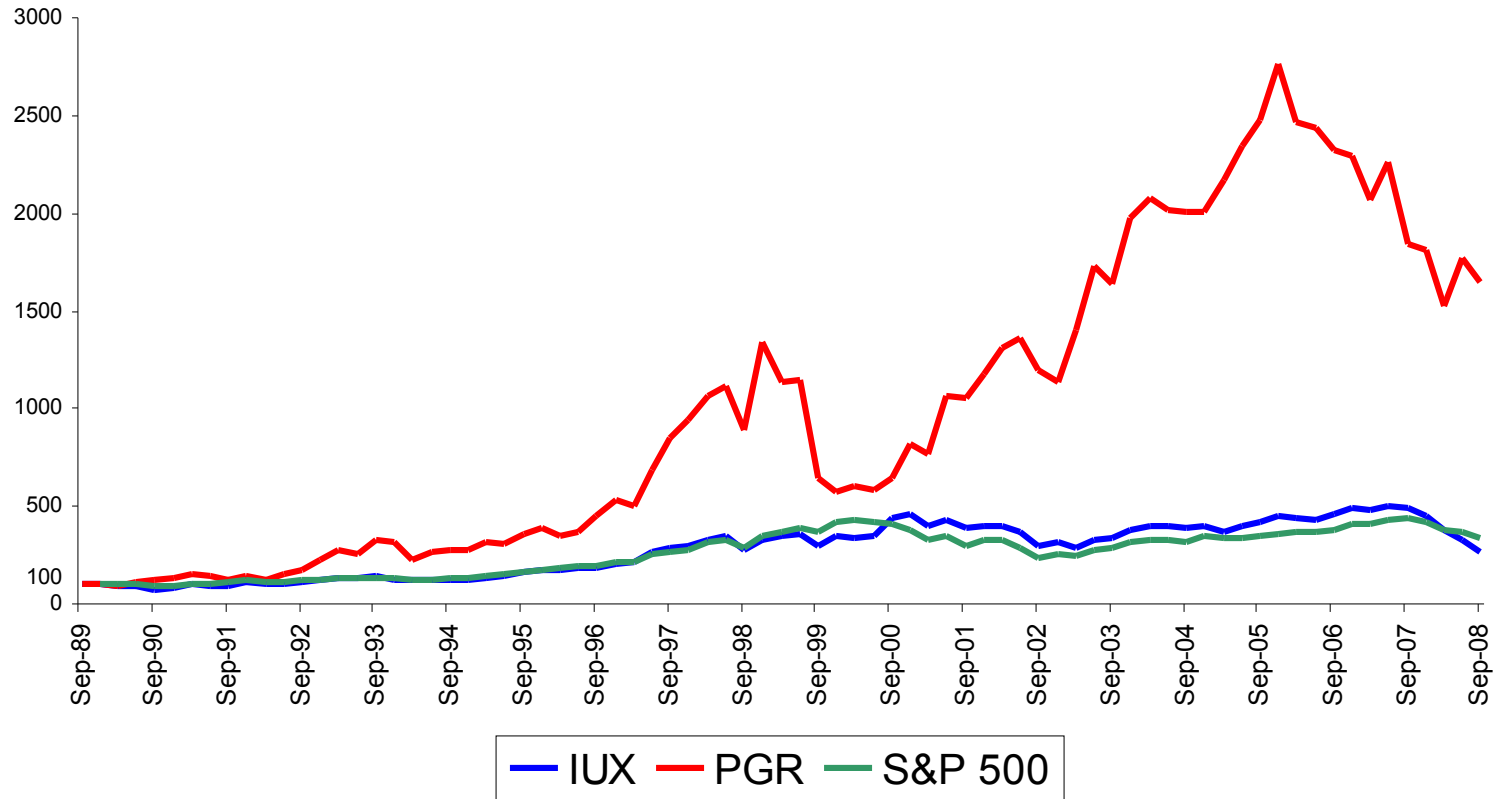
Márgenes de Rentabilidad

Financial Results		2007	2006	2005	5 Years	10 Years
Underwriting margin	Progressive	7.4%	13.3%	11.9%	12.0%	9.3%
	Industry	2.5%	4.5%	4.9%	3.9%	-0.2%

Participación de Mercado



Valor de la Empresa



Bibliografía

- Progressive Corporation. Harvard Business School, caso n° 9-797-109
- Innovation at Progressive (A): Pay-As-You-Go Insurance. Harvard Business School, caso n° 9-602-175
- Innovation at Progressive (B): Homeowners Insurance. Harvard Business School, caso n° 9-601-138
- Innovation at Progressive (C): Auto Repair, caso n° 9-601-139
- www.progressive.com