



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Departamento de Administración y Negocios

MBA

**Plan de Negocios:
Seguro Basado en Uso: innovación en seguros
automotores**

Autor: Andrés Borgo
DNI: 33.397.003
Director: Marcelo Barrios

Buenos Aires, 2018

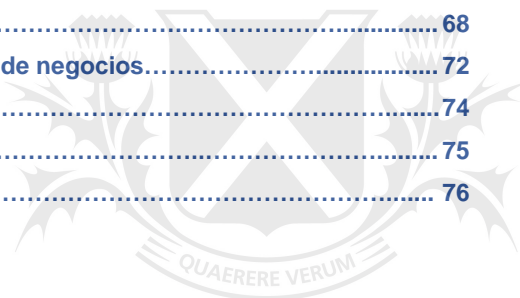
TABLA DE ABREVIATURAS

AMBA - Área Metropolitana de Buenos Aires
ART - Aseguradora de Riesgos de Trabajo
BVC - Bolsa de Valores de Colombia
DLC - Data Link Conector (conector de diagnóstico)
ECU - Engine Control Unit (Computador de abordo)
EVA - Economic Value Added (Valor económico añadido)
FODA - Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GTR - Gestión de Tendencias y Riesgos
IOT - Internet of Things (internet de las cosas)
MHYD - Manage How You drive (pago en función de cuánto y cómo conduce)
MIL - Malfunction Indicator Light (luz indicadora de fallas)
M&A – Mergers and Acquisitions (fusiones y adquisiciones)
OBD - On Board Diagnostic (diagnóstico de abordo)
OEM - Original Equipment Manufacturer (fabricante de equipamiento original)
PAS - Producto Asesor de Seguros
PAYD - Pay As You Drive (pago en función de cuánto conduce)
PHYD - Pay How You Drive (pago en función de cómo conduce)
RC - Responsabilidad Civil
RSA - Royal & SunAlliance (compañía de seguros)
SSN - Superintendencia de Seguros de la Nación
TIR - Tasa Interna de Retorno
UBI - Usage-Based Insurance (Seguro Basado en Uso)
VAN - Valor Actual Neto
WACC - Weighted average cost of capital (Costo ponderado del capital)
ZMOT - Zero Moment of Truth (Momento cero de la verdad)

ÍNDICE

1. Introducción	5
1.1 Seguros Automotores	5
1.2 El seguro basado en uso (UBI)	7
1.2.1 Tipos de dispositivos	8
1.3 Empresa	11
1.3.1 Grupo SURA	11
1.3.2 Seguros SURA en Argentina	13
2. Interés personal, académico y profesional del trabajo final	15
2.1 Interés Personal	15
2.2 Interés Académico	15
3. Objetivos	17
3.1 Objetivos de corto, mediano y largo plazo	17
3.2 Metodologías empleadas	19
4. Oportunidad del negocio	22
4.1 Análisis de la industria	22
4.2 Análisis del macroentorno	27
4.3 Análisis del entorno de la industria	30
4.3.1 Las 5 Fuerzas de Porter	30
4.3.2 Rentabilidad del sector	35
4.3.3 Dinámicas de la competencia	37
4.4 Análisis de la necesidad	38
5. Análisis estratégico	41
5.1 Mapa Estratégico	41
5.2 Análisis VRIO	42
5.3 Matriz FODA y Matriz de Producto	43
5.4 Resumen del análisis estratégico	44
6. Plan de Negocio	49
6.1 Segmento de clientes	50
6.2 Propuesta de valor	51
6.3 Canales de distribución y comunicación	52
6.4 Relación con el cliente	52
6.5 Flujo de ingresos	54

6.6 Recursos clave.....	55
6.7 Actividades clave.....	55
6.8 Socios Clave.....	56
6.9 Estructura de costos.....	57
7. Recursos Humanos.....	59
8. Plan de Marketing.....	61
8.1 Mercado potencial.....	61
8.2 Producto.....	62
8.3 Precio.....	64
8.4 Promoción.....	64
8.5 Plaza.....	66
9. Plan Financiero.....	68
10. Riesgos asociados al plan de negocios.....	72
11. Plan de Implementación.....	74
12. Conclusiones.....	75
13. Bibliografía.....	76



Universidad de
San Andrés

1. Introducción

1.1 Seguros automotores

Las compañías aseguradoras existen hace más de 300 años y, desde aquel entonces, no han ocurrido cambios radicales en la forma de hacer las cosas. Si bien han surgido algunas herramientas tecnológicas e informáticas que permitieron realizar el trabajo en forma más eficiente y ordenada, hasta el día de hoy sigue vigente el mismo modelo negocios: un persona necesita cubrirse de un riesgo (ya sea por obligación o por motivo precaución), por lo que se contacta con un intermediario para ser asesorado. Este último se contacta con distintas compañías de seguros, las cuales proponen una prima a cambio del riesgo a asumir. En caso de haber acuerdo, se cierra el contrato con la emisión de una póliza.

En el caso particular de los seguros sobre vehículos podemos encontrar avances importantes en materia de tarificación. Básicamente el concepto es el siguiente: a mayor y mejor segmentación de riesgos asegurados, las compañías de seguro pueden atraer a aquellos con menor propensión a tener siniestros ofreciéndoles un precio más económico que al resto. Así, en los últimos 20 años las compañías de seguro han tenido que hacer grandes esfuerzos en materia de almacenamiento de datos (*data warehouse, en inglés*), de modo tal de poder explotar esta información, logrando una mejor segmentación de sus riesgos para discriminar las tarifas.

En consecuencia, con el paso del tiempo las compañías de seguro (no todas...) han estado migrando sus esquemas de tarifas planas, hacia modelos de riesgos en base a distintos atributos de los riesgos asegurados. De esta forma, se migró de un modelo donde la tarifa podía ser calculada con una tabla de doble entrada, a un esquema compuesto por una conjunción de atributos correlacionados entre sí que, en suma, determinan en forma más precisa el precio en base al riesgo. Así, ya no sólo el tipo de vehículo y la zona de riesgo son los factores que determinan el precio a pagar, sino también la conjunción de más factores

explicativos propios del beneficiario de la póliza como edad, sexo y estado civil, así como también otros factores ligados al vehículo como antigüedad, tipo de tracción, tipo de frenos, combustible, velocidad máxima, motor, cantidad de puertas, entre otros.

Estos nuevos modelos de tarificación – comúnmente utilizando modelos lineales generalizados – al ser tan complejos generan a los intermediarios una gran traba a la hora de comparar precios. En respuesta a esta falta de adaptación, las compañías ofrecen distintos servicios vía web para poder realizar estas cotizaciones. En forma suplementaria, las compañías hoy se encuentran también ofreciendo estas tarifas en forma directa al público, reduciendo los costos de transacción ante la falta de intermediarios. Y es aquí donde se produce el primer gran cambio del modelo de negocios, donde la compañía de seguros, con una estructura más grande, puede hacer el asesoramiento sin intermediarios. Este modelo se profundiza aún más en las nuevas generaciones de consumidores y en las nuevas tendencias en materia de hábitos de consumo.

Bajo este último escenario surge un nuevo gran jugador: el *bróker* de seguros on-line. Este último ha ganado fuerte terreno los últimos años mediante páginas web (comúnmente llamados agregadores o comparadores) que, vía *web services*, se conectan con los motores de cálculo de primas de las compañías de seguros. De esta forma, los consumidores cuentan con una mayor transparencia de precios para comparar las distintas compañías que permiten comparar los precios de las distintas compañías de seguros.

Ahora bien, este cambio lo comenzamos a ver sólo los últimos años en Argentina. En comparación a los países con mayor penetración de seguros sobre su Producto Bruto Interno (generalmente los países más desarrollados), Argentina se encuentra lejos de las innovaciones que se vienen dando en materia de internet de las cosas (IoT), inteligencia artificial, *big data*¹ y *machine*

¹ Big Data es un término que describe el gran volumen de datos, tanto estructurados como no estructurados, que inundan los negocios cada día. Big Data se puede analizar para obtener ideas que conduzcan a mejores decisiones y movimientos de negocios estratégicos.

Fuente: <https://www.powerdata.es/big-data>

*learning*². Dicho esto, plan de negocios que se plantea en el presente trabajo hará foco una nueva tecnología IoT que se encuentra en expansión: **Seguro Basado en Uso** (UBI, en sus siglas en inglés) y servicio de *telemática* (término que define la utilización conjunta de la informática y las telecomunicaciones) ³. Esta nueva tecnología resulta superadora en términos de segmentación de riesgos, ya que el precio del seguro queda determinado por la forma en que el vehículo es usado. Tal es así que los asegurados pueden pagar en base a su exposición real a riesgo, así como también a sus hábitos de conducción. De esta forma vamos a introducirnos en el Producto Telemática que lanzará la compañía Seguros Sura, bajo el nombre de “Seguro Conectado”. En el próximo apartado nos enfocaremos en las características de esta nueva tecnología que intenta revolucionar el mercado de seguros de automotores.

1.2 Seguro basado en uso (UBI)

La *telemática* está cambiando de un modo fundamental la distribución de seguro haciendo móvil el proceso de recopilación de datos. Mediante ella, dispositivos móviles instalados en vehículos pueden registrar en tiempo real datos sobre comportamiento del conductor, como localización, kilómetros recorridos, hora del día, aceleraciones, frenadas y giros bruscos⁴.

El seguro basado en el uso (UBI) es una innovación que utiliza telemática para ajustar más estrechamente el comportamiento del conductor con las tasas de prima que paga por asegurar su vehículo. De este modo, tanto aseguradoras como asegurados se ven favorecidos, dado que los precios de las pólizas son acordes al verdadero uso del vehículo. Así, las compañías encuentran un nuevo nicho de mercado, pudiendo atraer nuevos clientes y mejorar la retención de cartera, así como también lograr una reducción en la frecuencia y severidad de siniestros. A su vez, el asegurado obtiene un mejor precio según el uso real que tiene de su vehículo y un mayor control sobre el precio de la prima (por

² *Machine Learning* (aprendizaje basado en máquina) es un ramo de la inteligencia artificial (AI) basado en dos cosas: algoritmos matemáticos y automatización. Consultado: 28/02/2018.

Fuente: https://www.sas.com/es_mx/insights/analytics/machine-learning.html

³ Unveiling the full potential of telematics, Swiss Re. 2016.

⁴ Unveiling the full potential of telematics, Swiss Re. 2016.

descuentos de acuerdo al comportamiento), ajustando comportamientos y hábitos de conducción gracias a que el sistema también brinda retroalimentación en tiempo real.

A través de esta tecnología podemos mencionar tres tipos de programas basados en uso:

- "Pay As You Drive" (PAYD), basado en el uso de kilómetros;
- "Pay How You Drive" (PHYD), basado en el comportamiento del conductor y
- "Manage How You Drive" (MHYD), que resulta de una combinación de las dos anteriores. Este último es el más utilizado por las aseguradoras a nivel mundial.

En forma complementaria, en el seguro automotor pueden ofrecerse servicios adicionales como el rastreo de vehículos robados, llamadas automáticas de emergencia, informes de diagnóstico del vehículo, servicios de notificación de desperfectos, consejos de ahorro de combustible, información del conductor en tiempo real y consejos de conducción segura.

1.2.1 Tipos de dispositivos

Implementar algún tipo de programa de seguro basado en uso requiere recursos que la mayoría de las compañías de seguro no posee. Parte de estos recursos son físicos, como los dispositivos que recolectan y almacenan la información del uso de los vehículos. Otros, tienen que ver más con las *skills* necesarias para poder trabajar con este tipo de datos y poder generar valor de con esta información (al menos, estos conocimientos tienen que ser aprendidos por la compañía o tercerizados). En este apartado nos vamos a dedicar a los tipos de dispositivos que permiten recolectar y enviar la información desde los vehículos, los cuales generalmente son parte de una solución integral que ofrecen las distintas *insurtech*⁵ que se encuentran en el mercado global de *telemática*.

⁵ *Insurtech* se refiere al fenómeno de *startups* que están innovando utilizando la tecnología para mejorar, fundamentalmente, el modelo de negocio de seguros actual. Consultado: 28/02/2018. Fuente: <https://www.marsh.com/cl/es/insights/research/-que-es-insurtech-y-como-esta-impactando-el-modelo-de-negocio-as.html>

Dispositivos OBD-II

El sistema OBD (On-Board Diagnostic) fue creado originalmente para regular los gases de escape de los vehículos. Sin embargo, en la actualidad el sistema se encarga de verificar que el funcionamiento y rendimiento del vehículo sea el óptimo. El sistema OBD-II se conforma básicamente de tres componentes: la computadora (ECU, *Engine Control Unit*), la luz indicadora de fallas ubicada en el tablero (MIL, *Malfunction Indicator Light*), y el conector de diagnóstico (DLC, *Data Link Conector*).

El conector DLC sirve como interfaz de acceso y recuperación de datos desde la ECU hacia el equipo de diagnóstico (escáner automotriz). Compañías proveedoras de servicios *end-to-end* de telemática como Scope Technologies y Jooycar ofrecen dispositivos con puertos OBD-II que incorporan tecnología GPS, acelerómetros, giroscopios y lectura de información propia de la computadora del vehículo, actuando como escáner automotriz. En las **Figuras 1 y 2** se puede observar el dispositivo OBD-II y la conexión al DLC, respectivamente.

Figura 1 – Dispositivo de telemática OBD-II



Fuente: Seguros SURA Chile, presentación de Seguro Basado en Uso.

Figura 2 – Conexión de dispositivo OBD-II al Data Link Conector



Fuente: Seguros SURA Chile, presentación de Seguro Basado en Uso.

El coste de estos dispositivos oscila entre los 45 y 100 dólares⁶, dependiendo la tecnología que usen. Se estima que el valor de éstos pueda seguir reduciéndose, en la medida que se hagan más masivos mundialmente. En cuanto al costo del servicio (transmisión de datos, mapas, reportes, APIs para *smartphones* y aplicaciones actuariales) en base a la información recopilada, este oscila entre los 5 y los 8 dólares mensuales⁷, dependiendo también del proveedor y de las funcionalidades de los aplicativos. Al tratarse de una solución “*low-cost*”, resulta interesante para seguros de vehículos particulares.

Dispositivos “*black box*” y OEMs.

Existen otros dispositivos con funcionalidades similares a la oferta de los OBD-II. Estas soluciones tienden a doblar o triplicar el precio de estas últimas, ya sea por la complejidad del dispositivo así como también el costo de instalación. Estos dispositivos suelen llamarse “*black box*” y se encuentran mayormente conectados cerca del motor del vehículo.

Figura 3 – Soluciones Black Box



Fuente: *Confused.com*

En términos generales, gran parte de los proveedores de servicio de rastreo (como LoJack e Ituran) se encuentran reestructurando sus modelos de negocios, ofreciendo estas tecnologías a las aseguradoras. Por ejemplo, el servicio *Safety* de Ituran, un sistema que se conecta a las

⁶ Estos costos fueron presupuestados por distintos proveedores de servicio de telemática en 2017 para el proyecto de Seguro Basado en Uso en Seguros SURA Argentina.

⁷ Estos costos fueron presupuestados por distintos proveedores de servicio de telemática en 2017 para el proyecto de Seguro Basado en Uso en Seguros SURA Argentina.

redes móviles 2G y 3G y a los servicios de localización satelital GPS, y permite controlar todos los indicadores de información que genera la computadora del vehículo, producir estadísticas y enviar alertas en casos de detectar anomalías⁸.

También existen alianzas entre automotrices y compañías de telefonía de modo tal de ofrecer vehículos más conectados. Tal es el caso de la alianza entre General Motors y Personal en Argentina⁹, a través del servicio *OnStar* que se encuentra en los modelos de vehículos más equipados de Chevrolet (como el Onix LTZ, Prisma LTZ y Cruze)¹⁰. La fuerte competencia existente y el incremento de la demanda de vehículos más y mejor conectados, genera un fuerte potencial para el futuro de la telématica vía OEMs (*original equipment manufacturers*).

1.3 Empresa

El plan de negocios del presente trabajo tiene que ver con un proyecto estratégico de todas las oficinas de Seguros SURA en el Latinoamérica. En esta sección vamos a dar un panorama general de la compañía tanto a nivel regional como local.

1.3.1 Grupo SURA

Grupo de Inversiones Suramericana - Grupo SURA - es una compañía latinoamericana que cotiza en la Bolsa de Valores de Colombia (BVC). Es además la única entidad del sector Servicios Financieros Diversos y Mercado de Capitales en Latinoamérica que forma parte del Índice Mundial de Sostenibilidad Dow Jones, con el cual se reconoce a las compañías que se destacan a nivel

⁸ Revista Estrategas. "El primer auto conectado argentino". Consultado: 28/02/2018.

<http://www.revistaestrategas.com.ar/revista-631.html>

⁹ Página Web de Telecom. Consultado: 28/02/2018.

<https://institucional.telecom.com.ar/prensa/notas/2016-05-23/auto-conectado-onstar-personal.html>

¹⁰ Página Web de Chevrolet. Consultado: 28/02/2018.

<http://www.chevrolet.com.ar/tecnologia/onstar-modelos.html>

mundial por contar con las mejores prácticas en materia económica, ambiental y social¹¹. Entre sus inversiones más importantes se encuentran:

- Suramericana S.A. (Seguros SURA) especializada en aseguramiento, tendencias y riesgos;
- SURA Asset Management en la industria de pensiones, ahorro e inversión
- Grupo Bancolombia, (compañía no controlada)



En septiembre de 2015 Suramericana anunció la firma de un acuerdo para la adquisición de las operaciones de Royal & SunAlliance (RSA) en Latinoamérica, por aproximadamente USD 614 millones¹². Esto incluye la compra de los activos de la compañía británica en Chile, Argentina, Brasil, Uruguay, Colombia y México. Para los negocios de aseguramiento y gestión de riesgos del Grupo SURA, este es un paso estratégico que genera valor al diversificar el riesgo geográfico, desarrollar la capacidad de acompañar regionalmente a los clientes y llegar a nuevos mercados con un importante potencial de crecimiento en América Latina, además de sumar sinergias y conocimientos.

La misión y visión del grupo es igual para todas las filiales de sus negocios, siendo estas las siguientes:

Misión: generar valor y confianza acompañando a las personas y organizaciones en su desarrollo, con empresas que ofrecen servicios financieros, de aseguramiento y afines basados en la gestión integral del riesgo y el largo plazo.

¹¹ Página Web del Grupo SURA. Consultado: 28/02/2018.

<https://www.gruposura.com/corporativo/Paginas/default.aspx>

¹² Página Web del Grupo SURA. Consultado: 28/02/2018.

<https://www.gruposura.com/corporativo/Paginas/default.aspx>

Visión: ser reconocido en 2020 como un grupo multilatinamericano de servicios financieros integrales que generan valor y confianza.

1.3.2 Seguros SURA en Argentina

Seguros SURA Argentina es la nueva compañía de seguros patrimoniales que hereda tanto su portafolio de asegurados como el talento del capital humano de la aseguradora británica Royal & SunAlliance (RSA). La compañía local se enfoca en seguros patrimoniales, conteniendo un portafolio diversificado de seguros para personas, PyMEs y grandes empresas. En términos de facturación, el último ejercicio la compañía emitió primas por un total de USD 349 millones, distribuidas en los siguientes ramos:

Gráfico 1 – Distribución de prima por ramo (Seguros SURA Argentina)



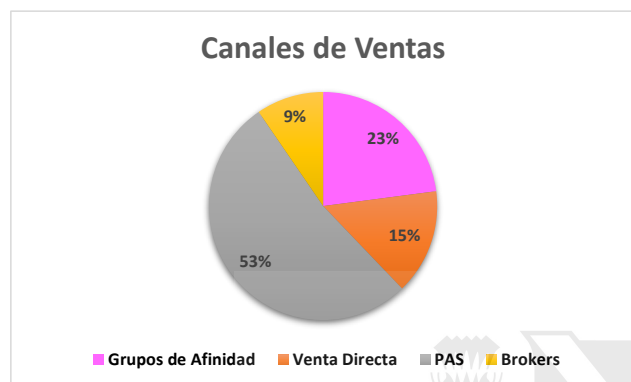
Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Superintendencia de Seguros de la Nación.

Dicho esto, podemos ver que el ramo de automotores representa la mayor proporción de prima dentro de la compañía y, por lo tanto, es la línea de negocios que más gastos de estructura absorbe en la filial argentina.

También tenemos que considerar cuáles son los canales de venta que posee la compañía. A nivel organizacional, Seguros Sura Argentina se encuentra dividida en dos grandes unidades de negocios. Por un lado se encuentra el Canal Tradicional, integrado por Productores Asesores de Seguros (PAS) y grandes Brokers (como Aon, Marsh y Willis). Por el otro, tenemos el Canal de Ventas No Tradicional, conformado por Grupos de Afinidad (bancos, financieras y retailers) y el canal de venta directa, bajo la marca Answer Seguros. En el **Gráfico 2** se

puede apreciar el peso que posee cada canal de ventas dentro del total de primas emitidas por la compañía en el último ejercicio contable.

Gráfico 2 – Distribución de prima de seguros automotores por canal



Fuente: Elaboración propia en base a información contable de Seguros SURA Argentina

De esta forma, podemos ver con claridad que, a pesar de las nuevas modalidades de venta de seguros, el canal de Productores Asesores de Seguros sigue siendo el más predominante en la compañía.

2. Interés personal, académico y profesional del trabajo final

2.1 Interés Personal

Hoy en día podemos ver muchos casos de éxito en el ambiente emprendedor, tanto en las redes sociales como en los medios de comunicación. Casi que podríamos decir que se ha creado una imagen muy positiva el hecho de ser emprendedor, y más aún si se cuentan historias de éxitos. No obstante, poco se habla de emprender dentro de una empresa en marcha; la palabra “emprender” significa poner en marcha una iniciativa, por lo que ser empresario, o *entrepreneur*, no es condición necesaria para poder emprender.

Dicho esto, el interés personal tiene que ver con poder emprender dentro de la empresa donde me desempeño, es decir, ser un *intrapreneur*. Un *intrapreneur* es la persona que lleva adelante iniciativas emprendedoras dentro de organizaciones que ya están creadas; a diferencia del emprendedor, que lo hace típicamente en negocios que todavía no existen.

La posibilidad de poder liderar un proyecto innovador en una industria que avanza muy lentamente me resulta altamente atractivo. Mediante las distintas temáticas tratadas sobre autoconocimiento y desarrollo profesional, he podido comprender que el mundo corporativo me sienta bien, y en caso de querer emprender, podría llegar a empujar proyectos desde dentro, alineándolos con los objetivos generales de la empresa.

2.2 Interés Académico

Tanto por mi formación académica en ciencias actuariales como mi labor profesional, he venido desarrollando *hard skills*, en torno al análisis, la cuantificación de riesgos e incluso la programación. La Maestría en Administración de Negocios (MBA) me ha servido para complementar mis

habilidades más duras, para poderlo llevar hacia un nivel mayor, desde el lado de la estrategia y la interacción de varias disciplinas que interactúan entre sí para poder llevar a cabo un negocio.

En este sentido, poder aplicar las herramientas aprendidas en cursos como Estrategia Competitiva, Marketing Estratégico, *Entrepreneurship* y Finanzas en forma directa a mi labor de Actuario de *Pricing & Portfolio Management* cuadra con los objetivos principal que me propuse en esta maestría.



Universidad de
San Andrés

3. Objetivos

3.1 Objetivos de corto, mediano y largo plazo

3.1.1 Objetivos de corto plazo

Con un horizonte temporal de un año (2018), se buscará comprender la funcionalidad potencial de los dispositivos IoT. En términos de *pricing*, resulta muy difícil saber qué descuento máximo aplicar y qué nicho de mercado va a realmente sentirse interesado en este producto. Es por ello que, en una primera aproximación, se buscará aprender de la experiencia de los clientes decidan incorporar los dispositivos OBD-II en sus vehículos para obtener descuentos en función a cómo y cuánto conducen.

En esta primera instancia se buscará poner en funcionamiento la operatoria que implica la instalación del dispositivo, la captura de los datos, la funcionalidad de los sistemas operativos para otorgar los descuentos, la experiencia del cliente, entre otros.

3.1.2 Objetivos de mediano plazo

Con la experiencia de un año, se podrá conocer la siniestralidad de los asegurados en la zona elegida, así como los hábitos de manejo de cada persona. Con esta información, se podrá hacer un *pricing* más adecuado, teniendo en cuenta la relación que exista entre las distintas variables que captura el dispositivo:

- **Variables de uso:** Kilómetros recorridos por semana, cantidad de usos del vehículo por semana, Días y horarios en los cuales usan el vehículo, tipos de rutas utilizadas.
- **Variables de conducción:** cantidad de giros a velocidad, frenadas intensas, aceleraciones bruscas, excesos de velocidad por tipo de ruta.

En esta segunda etapa (2019-2021) se podrá salir de forma más agresiva a capturar los clientes más rentables. También se verá la posibilidad de introducirnos en el mundo de líneas comerciales y la explotación de datos de los vehículos que vienen con conectividad ya instalada (*black box*). En esta etapa también se deberá probar el uso de estas soluciones para la venta de seguros “por hora”, que ya comenzaron a probarse en otros países de la región.

3.1.3 Objetivos de largo plazo

Uno de los pilares de la estrategia de Seguros SURA se centra en la creación de valor a las personas y las empresas¹³. La compañía busca relacionamiento de largo plazo con sus clientes, y para ello es condición necesaria la generación de valor. Lo que se busca con esto es generar sostenibilidad en la generación de valor hacia el accionista en el largo plazo. Así, desde el modelo de Gestión de Tendencias y Riesgos (GTR), SURA incentiva a generar ventajas competitivas a favor de sus clientes, haciendo que sus negocios sean sostenibles en el tiempo. Por lo tanto, el proyecto de este plan de negocios busca también generar clientes de largo plazo, que confían en el respaldo Seguros SURA en sus vidas.

Si bien se trata de un proyecto del ramo automotores, el relacionamiento de largo plazo va mucho más allá. Un cliente de largo plazo tiene que ver con todas las líneas de negocios presentes así como también de las futuras. Esto abarca actualmente líneas personales como automotores, hogar y vida, como también líneas comerciales como incendio, transporte e integrales de comercio. Si hay algo que el grupo tiene bien claro es que la línea de seguros automotores en el largo plazo podría llegar a desaparecer, o al menos ser bien distinta a lo que es hoy actualmente, principalmente por las nuevas tecnologías de automóviles autónomos. En paralelo también existe un nuevo cambio conceptual a nivel global en torno al concepto de movilidad, donde la experiencia es más importante que la propiedad. Así también está surgiendo nuevas modalidades de uso en torno al *car sharing*, donde cada persona puede disponibilizar de un vehículo

¹³ Página Web del Grupo SURA. Consultado: 28/02/2018.
https://www.sura.com/rsa/direccionamiento_estrategico.html

sólo cuando lo necesite, reduciendo su “capacidad ociosa” de uso. Es por ello que a largo plazo el objetivo se centra en la creación de valor.

3.2 Metodologías empleadas

A los efectos de darle un diseño metodológico al plan de negocio, nos haremos valer de distintas herramientas teóricas y prácticas elaboradas por grandes académicos en materia de negocios. Entre ellas, encontraremos:

Herramientas	Temas a desarrollar
Análisis PEST	Análisis del macroentorno
Las 5 Fuerzas de Porter	Análisis del microentorno
	Análisis de la rentabilidad de la industria
Mapa Estratégico	Análisis de la estrategia Análisis de ventajas competitivas
Análisis VRIO	
Matriz FODA	
Matriz de Producto	
Modelo Canvas	Plan de negocio
Las 4 Ps del Marketing	Plan de marketing
VAN y TIR	Plan financiero
Diagrama de Gantt	Plan de Operaciones

El análisis PEST busca darnos una idea del macroentorno, desde el entendimiento de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (de allí sus siglas).

El análisis de las “5 Fuerzas” de Porter está más ligado al microentorno, de modo tal de entender nivel de competitividad y rentabilidad de la industria que vamos a analizar. Así vamos a analizar el poder de negociación de los clientes y de los proveedores, la amenaza de nuevos participantes y servicios sustitutos, y la rivalidad y competencia existente en la industria.

Luego, a través del mapa estratégico vamos a tratar de explicar la estrategia de Seguros SURA en forma conceptual, como un diagrama de causa-efecto, yendo desde la perspectiva de aprendizaje interno, los procesos internos, los clientes y finalmente la perspectiva financiera.

Para analizar la generación de ventajas competitivas vamos a utilizar el Análisis VRIO. Sus siglas representan las palabras Valioso, Raro, Inimitable y Organización. Si la estrategia del Producto del presente plan de negocio tiene las cuatro características, se puede decir que se generarán ventajas competitivas sostenibles.

A través del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), utilizaremos la matriz que relaciona el análisis interno con el externo, ponderando cada uno de los componentes de la matriz y determinando en qué situación se encuentra el producto a analizar. En forma consecutiva, vamos a utilizar la Matriz de Producto, la cual sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización, relacionando los productos con los mercados.

A la hora de estudiar el plan de negocios, vamos a utilizar el Modelo Canvas. Confeccionada por Alex Osterwalder, esta herramienta nos propone una estructura donde por un lado tenemos el mercado la parte más complicada de gestionar, y por otro lado tenemos nuestra empresa, entorno, procesos y sus activos. Este modelo resulta completamente natural cuando se aplica a una empresa en marcha. En palabras de Osterwalder, el objetivo del Modelo CANVAS es *“...articular un conjunto de elementos y sus relaciones para expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes”*.

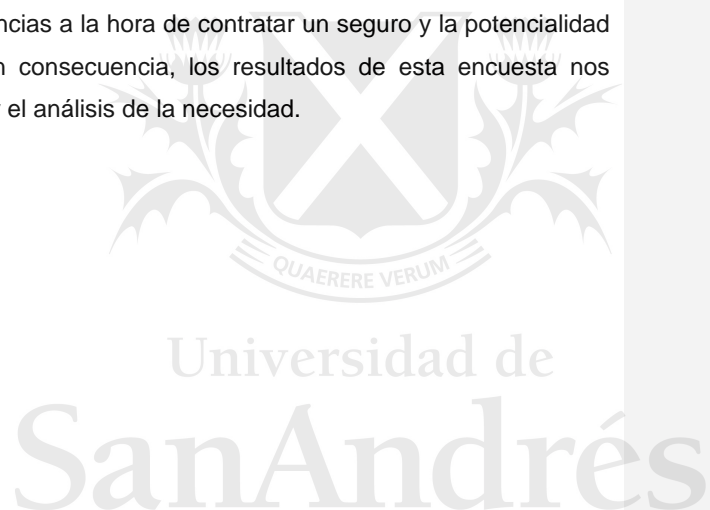
A la hora de generar un plan de marketing, vamos a utilizar la herramienta creada por Jerome McCarthy en los años '50: “Las 4 P del Marketing Mix” (Precio, Producto, Promoción y Plaza). El objetivo de este análisis es adquirir una visión global resumida de aspectos clave que componen un negocio.

En cuanto al plan financiero, es necesario realizar un flujo de fondos futuros y determinar el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto así como su Tasa Interna de

Retorno (TIR). El VAN se refiere descontar el flujo de fondos futuros a una tasa de interés correspondiente al costo de capital. La TIR es la tasa implícita del proyecto que hace que el VAN sea 0. De esta forma, vamos a analizar la rentabilidad financiera del proyecto teniendo en cuenta el valor temporal del dinero y la tasa requerida por los accionistas por el riesgo asumido en el proyecto.

Por último, vamos a utilizar un diagrama de Gantt que nos ayudará a visualizar los tiempos necesarios para implementar el proyecto, teniendo en cuenta las actividades clave que se requieren para poder lanzar el producto.

Asimismo, también se realizará una encuesta a distintos asegurados para comprender las preferencias a la hora de contratar un seguro y la potencialidad de esta innovación. En consecuencia, los resultados de esta encuesta nos ayudarán a comprender el análisis de la necesidad.



4. Oportunidad del negocio

A la hora de realizar un plan de negocio, es condición necesaria analizar la oportunidad que se encuentra detrás. Para ello, el presente apartado buscará abordar la industria de seguros automotores, así como también el análisis del entorno externo en donde se desarrolla.

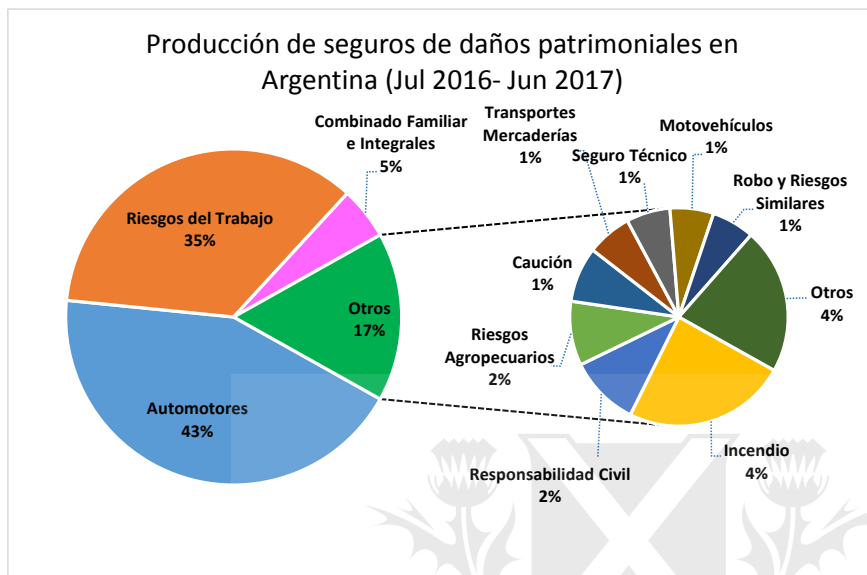
4.1 Análisis de la industria

Los seguros suelen clasificarse en tres grandes tipos: seguros personales (vida, accidentes personales, salud y pensiones), seguros de daños patrimoniales (incendio, responsabilidad civil, automóvil, agrarios, robo, caución, ingeniería, entre otros) y seguros de prestación de servicios (defensa jurídica, asistencias de viajes y decesos).

La industria que vamos a analizar es la de **Seguros de Automóviles**¹⁴, la cual se encuentra dentro la categoría de Daños Patrimoniales. Este tipo de seguro se diferencia de la mayoría del resto de los patrimoniales por poseer la característica de ser carácter obligatorio en el territorio argentino, según el Art. 68 de la Ley de Tránsito y Seguridad Vial N° 24.449 (1994). Esta condición de obligatoriedad conlleva a que sea el mayor tipo de seguro en la Argentina en volumen de facturación, en comparación a cualquier otro tipo de seguro. Con el fin de comprender esta comparación, en el **Gráfico 3** se puede observar la penetración de cada tipo de seguro en la Argentina.

¹⁴ Limitamos la industria a "Seguros de Automóviles" en lugar de "Seguros Automotores", de modo tal de excluir Camiones, Motovehículos y otros vehículos comerciales.

Gráfico 3 – Distribución de prima por ramo (seguros patrimoniales)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Superintendencia de Seguros de la Nación.

Al ser de carácter obligatorio, los seguros de automóviles se encuentran muy correlacionados con el nivel de venta de las automotrices, ya que éstas determinan el volumen del parque automotor asegurable. A su vez, existe otra gran correlación con el nivel de actividad económica del país, principalmente en los seguros sobre vehículos comerciales y flotas empresariales. Durante épocas de baja actividad económica o recesión, la frecuencia siniestral suele reducirse por menor uso de los vehículos, así como también las personas suelen volcarse a coberturas menos comprehensivas para lograr tener un ahorro, trasladando menores riesgos a la compañía de seguros.

A nivel normativo, esta industria se encuentra altamente regulada por la Superintendencia de Seguros de la Nación, la cual delimita los distintos tipos de coberturas que las compañías ofrecen mediante cláusulas estandarizadas. La sumatoria de coberturas generan Productos. En términos generales, las compañías ofrecen cuatro tipos de Productos según qué tan comprehensivas son sus coberturas:

- **Producto A (RC)**: Cobertura básica y obligatoria por Responsabilidad Civil y Daños a Terceros Transportados y No Transportados.
- **Producto B**: Producto A + Cobertura por Daño, Incendio y Robo Total
- **Producto C (Terceros Completos)**: Producto B + Cobertura por Incendio y Robo Parcial.
- **Producto C ampliado (Terceros Completos Premium)**: Producto C + Adicionales (generalmente cubriendo Accidentes Personales, Luneta y Parabrisas, Cerraduras, Granizo, etc)
- **Producto D (Todo Riesgo)**: Producto C ampliado + Daños Parciales con Franquicia.

En torno a la competencia, la venta de seguros automotores se encuentra bastante atomizada. Esta debe analizarse en dos sentidos; por un lado, la podemos ver en nivel de primas emitidas anuales por cada compañía de seguros. Por el otro, podemos ver la cantidad de vehículos asegurados por cada compañía. La diferencia entre estos dos tipos radica en las zonas en las que trabajan, así como en las coberturas que ofrecen. Por ejemplo, las compañías multinacionales (como Zurich, Allianz y QBE) suelen trabajar mayormente en centros urbanos como Capital Federal, Gran Buenos Aires, Rosario y Córdoba. En estas zonas las tarifas suelen ser mayores por mayor propensión a siniestros de robo y daños, por lo que las tarifas suelen ser más altas que el resto de las provincias o localidades más rurales. Por el otro, las coberturas ofrecidas también suelen ser más comprehensivas, inclinándose a la venta de Productos Terceros Completos Premium y Productos Todo Riesgo¹⁵.

En suma, lo que vamos a ver en la **Tabla 1** es que las compañías multinacionales tienen un nivel de primas muy alto en comparación a la cantidad de vehículos que aseguran. Por otra parte, en la **Tabla 2** podemos ver el *market share* por provincia, donde vemos claramente el liderazgo de las compañías

¹⁵ Se puede inferir teniendo en cuenta la cantidad de vehículos expuestos a daños parciales en las estadísticas de siniestros del ramo automotores de la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN): <http://www2.ssn.gob.ar/index.php/companias-y-productores/estadisticas/informacion-por-ramo/2-sin-categoria/261-siniestro-de-casco-del-ramo-automotores>

multinacionales en Capital Federal y Buenos Aires, y el liderazgo de las nacionales en el interior del país.

Tabla 1 - Market share, Vehículos Asegurados y Prima Promedio

ORDEN	COMPAÑÍA	MARKET SHARE en %	MARKET SHARE ACUM. en %	PRIMAS EMITIDAS (a) en miles \$AR	VEHÍCULOS ASEGURADOS PROMEDIO (b)	PRIMA ANUAL PROMEDIO (a)/(b)*1000 en \$AR
1	FEDERACION PATRONAL	11,9	11,9	11.748.345	1.055.631	11.129
2	CAJA GENERALES	11,7	23,6	11.445.014	827.460	13.832
3	BERNARDINO RIVADAVIA	7,1	30,7	6.996.579	1.029.182	6.798
4	SAN CRISTOBAL	6,7	37,4	6.558.847	663.546	9.885
5	SANCOR	6,6	44,0	6.500.739	645.726	10.067
6	MERCANTIL ANDINA	5,0	49,0	4.967.965	458.561	10.834
7	SEGUNDA	4,7	53,7	4.606.960	565.850	8.142
8	PROVINCIA	4,4	58,1	4.324.522	322.995	13.389
9	ALLIANZ	4,2	62,3	4.222.820	241.668	17.474
10	QBE BUENOS AIRES	3,9	66,2	3.839.415	214.980	17.859
11	SURA	3,4	69,6	3.400.415	328.749	10.344
12	ZURICH	3,4	73,0	3.270.917	194.031	16.858
13	MAPFRE	3,0	75,9	2.933.001	247.046	11.872
14	MERIDIONAL	2,4	78,4	2.363.527	159.914	14.780
15	NACION	2,0	80,4	2.093.191	242.661	8.626

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la SSN.

Tabla 2 – Market share de aseguradoras por provincia

CAPITAL FEDERAL		BUENOS AIRES	
N° COMPAÑÍA	%	N° COMPAÑÍA	%
1 CAJA GENERALES	14,8	1 FED. PATRONAL	17,2
2 ALLIANZ	11,0	2 CAJA GENERALES	10,7
3 BERNARDINO RIVADAVIA	7,9	3 PROVINCIA	7,2
4 FED. PATRONAL	7,5	4 ALLIANZ	6,1
5 ZURICH	6,9	5 BERNARDINO RIVADAVIA	5,9
6 QBE BUENOS AIRES	6,9	6 MERCANTIL ANDINA	4,6
7 SURA	5,0	7 SAN CRISTÓBAL	4,2
8 MERIDIONAL	4,7	8 QBE BUENOS AIRES	4,1
9 NACIÓN	3,6	9 SANCOR	3,8
10 MERCANTIL ANDINA	3,6	10 ZURICH	3,3
11 SANCOR	3,5	11 SEGUNDA	2,6
12 MAPFRE	3,0	12 SURA	2,6
13 PROVINCIA	2,8	13 MAPFRE	2,5
14 NUEVA	2,0	14 MERIDIONAL	2,3
15 BOSTON	1,7	15 ASEGURADORA FEDERAL	1,9

CÓRDOBA		SANTA FE		MENDOZA	
N° COMPAÑÍA	%	N° COMPAÑÍA	%	N° COMPAÑÍA	%
1 SAN CRISTÓBAL	12,4	1 SAN CRISTÓBAL	20,7	1 MERCANTIL ANDINA	14,3
2 SEGUNDA	8,3	2 SEGUNDA	11,6	2 FED. PATRONAL	10,8
3 FED. PATRONAL	7,7	3 SANCOR	10,1	3 SAN CRISTÓBAL	8,1
4 CAJA GENERALES	7,7	4 FED. PATRONAL	7,8	4 SANCOR	7,4
5 SANCOR	7,4	5 BERNARDINO RIVADAVIA	7,0	5 BERNARDINO RIVADAVIA	6,9
6 NORTE	6,2	6 CAJA GENERALES	5,1	6 TRIUNFO	6,5
7 BERNARDINO RIVADAVIA	5,2	7 COOP. MUTUAL PATRONAL	4,4	7 CAJA GENERALES	6,0
8 MAPFRE	3,9	8 SEGUROMETAL	4,0	8 SEGUNDA	4,9
9 SURA	3,7	9 NORTE	3,1	9 QBE BUENOS AIRES	3,9
10 COOP. MUTUAL PATRONAL	3,7	10 ALLIANZ	2,4	10 MAPFRE	3,8
11 QBE BUENOS AIRES	3,6	11 QBE BUENOS AIRES	2,2	11 LIDERAR	3,1
12 RÍO URUGUAY	3,1	12 SURA	2,0	12 SURA	2,8
13 MERCANTIL ANDINA	2,8	13 BERKLEY	2,0	13 NACIÓN	2,5
14 NACIÓN	2,8	14 MAPFRE	1,9	14 ASEGURADORA FEDERAL	2,5
15 ZURICH	2,3	15 NACIÓN	1,5	15 ZURICH	1,9

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la SSN.

Si queremos ver el alcance geográfico de estos seguros, podemos observar que la mayor concentración se encuentra en la provincia de Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, seguido de las provincias de Córdoba, Santa Fe y Mendoza, tal cual muestra la **Tabla 3**.

Tabla 3 – Share de prima emitida total por provincia (en miles \$AR)

Jurisdicción	Primas emitidas	Share de Primas	Share Acum.
Buenos Aires	43.892.903	45,0%	45,0%
Ciudad Aut. Bs. As.	17.739.777	18,2%	63,2%
Santa Fe	8.043.771	8,2%	71,4%
Córdoba	7.500.273	7,7%	79,1%
Mendoza	3.152.289	3,2%	82,3%
Entre Ríos	2.217.472	2,3%	84,6%
Neuquén	1.500.055	1,5%	86,1%
Río Negro	1.434.835	1,5%	87,6%
Chubut	1.413.095	1,4%	89,1%
Tucumán	1.260.915	1,3%	90,4%
Misiones	1.195.696	1,2%	91,6%
Chaco	1.108.736	1,1%	92,7%
Corrientes	934.817	1,0%	93,7%
Santa Cruz	847.857	0,9%	94,5%
Salta	804.377	0,8%	95,4%
La Pampa	717.417	0,7%	96,1%
Tierra del Fuego	717.417	0,7%	96,8%
San Juan	652.198	0,7%	97,5%
San Luis	586.978	0,6%	98,1%
Santiago del Estero	521.758	0,5%	98,6%
Jujuy	456.538	0,5%	99,1%
Formosa	369.579	0,4%	99,5%
Catamarca	260.879	0,3%	99,8%
La Rioja	239.139	0,2%	100,0%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la SSN

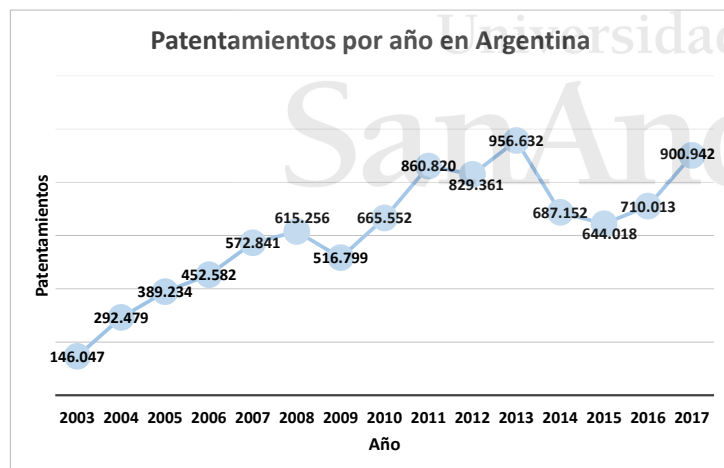
Así, tomando los datos oficiales de la producción de seguros de vehículos del ejercicio 2016-2017 nos arroja como volumen total de **mercado de 97,5 mil millones de pesos**, donde el 80% de la producción se la llevan las primeras 15 compañías de seguros (acorde a la cuarta columna de la **Tabla 1**), concentrada principalmente en Buenos Aires, Capital Federal, Santa Fe y Córdoba (acorde a la cuarta columna de la **Tabla 3**).

4.2 Análisis del macroentorno

Para analizar el entorno macro en el que se desenvuelve la industria de seguros de automóviles, vamos a tener que enfocarnos en aquellas variables que hacen que la industria crezca y, para ello, no podemos quedarnos sólo con lo que pasa en el territorio argentino. Como se mencionó en el apartado anterior, existe una correlación muy grande entre el sector automotriz y la venta de seguros, así como también entre el nivel de actividad y las coberturas ofrecidas. En este apartado vamos a ampliar un poco más con datos duros sobre la importancia de esto.

El año 2017 se encuentra cerrando con un crecimiento económico levemente por debajo del 3%¹⁶. Ahora bien, este crecimiento viene dado por algunos sectores que han tenido un gran año, en contraste con otros sectores que han periculado por la baja del consumo. A pesar de la disminución del consumo en términos reales, el sector automotriz experimentó un crecimiento del orden del 27%, siendo el segundo mejor año de la historia argentina en cuanto a volumen de ventas, como puede apreciarse en el **Gráfico 4**.

Gráfico 4 – Evolución de patentamientos en Argentina



Fuente: ACARA

¹⁶ Ámbito Financiero. “El gobierno afirmó que la economía creció cerca de 2,8% en 2017”. <http://www.ambito.com/912813-el-gobierno-afirmo-que-la-economia-crecio-cerca-de-28-en-2017-no-pagara-cupon-pbi>

Pero, ¿cómo puede ser que este sector no haya sido afectado por la baja en el nivel de consumo global? Parte de esta respuesta la vamos a encontrar en un país vecino. Argentina y Brasil tienen un convenio multilateral de libre comercio hasta 2020, con una tasa “flex” de 1,5¹⁷. Se llama Flex a la tasa de intercambio que implica que por cada dólar que exportan las automotrices argentinas, están autorizadas a importar 1,5 dólares en autos brasileños. Hoy en día, esta tasa no se estaría cumpliendo. El desequilibrio en el Flex es un problema crónico de la industria automotriz argentina, que se profundiza por la crisis económica de Brasil. Durante 2016 y 2017, las automotrices están importando más vehículos brasileños que años anteriores, debido a que las fábricas de ese país los están ofreciendo a precios rebajados, ante un mercado propio deprimido.

La crisis en Brasil ha generado un sobre stock de automóviles que, en suma con la devaluación del real, hace que los vehículos brasileños tengan que ser “rematados” en Argentina. Tal es así, que de los 10 automóviles más vendidos en 2017, 8 fueron producidos en Brasil, conforme a la **Tabla 4**.

Tabla 4 – Automóviles más vendidos en Argentina en 2017

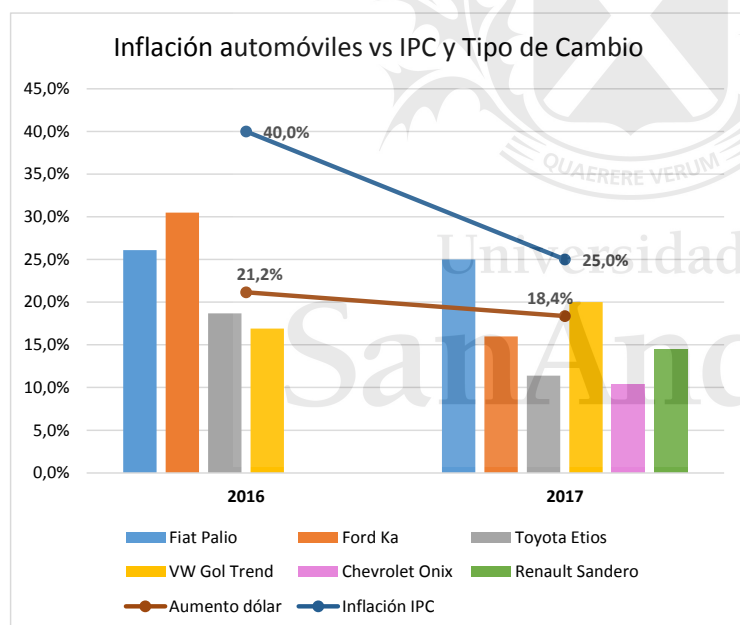
Orden	Vehículo	Patentamientos	Origen
1	Volkswagen GOL	44.845	Brasil
2	Renault NUEVO SANDERO	37.535	Brasil
3	Chevrolet ONIX	35.559	Brasil
4	Toyota ETIOS	32.573	Brasil
5	Chevrolet PRISMA	28.267	Brasil
6	Ford KA	28.145	Brasil
7	Fiat PALIO	27.200	Argentina
8	Peugeot 208	26.112	Brasil
9	Ford FIESTA KINETIC	21.337	Brasil
10	Ford FOCUS II	20.715	Argentina
11	Volkswagen SURAN	19.868	Argentina
12	Ford ECOSPORT	17.565	Brasil
13	Toyota COROLLA	17.253	Brasil
14	Fiat MOBI	16.910	Brasil
15	Chevrolet CRUZE	16.604	Argentina
16	Volkswagen UP	14.962	Brasil
17	Renault DUSTER	14.857	Brasil
18	Renault NUEVO LOGAN	13.153	Brasil
19	Chevrolet TRACKER	12.681	Mexico
20	Peugeot 2008	11.654	Brasil

Fuente: ACARA

¹⁷ Infobae, “Argentina y Brasil firmaron un acuerdo automotriz hasta 2020” 27 de junio de 2016. <https://www.infobae.com/economia/2016/06/27/argentina-y-brasil-firman-acuerdo-automotriz-hasta-2020/>

El efecto del estancamiento brasilero impacta también en la inflación de automóviles. El comportamiento de los valores de los vehículos se ha escapado de cualquier comportamiento previo. Generalmente, a pesar de la depreciación de los vehículos por el paso del tiempo, el aumento del nivel generalizado de precios impactó en gran medida a los vehículos usados y nuevos. Ahora bien, la depresión de la economía en Brasil, que conllevó a grandes ofertas por parte de las automotrices (principalmente Volkswagen y Chevrolet), generó un efecto cadena empujando a los vehículos usados hacia la baja. Por consiguiente, las aseguradoras tuvieron que bajar las sumas aseguradas de los vehículos y, en parte, la prima a cobrar por estos riesgos. A modo de ejemplo, en el **Gráfico 5** se puede observar la variación de precios de automóviles 0km, en comparación a la evolución del IPC y el tipo de cambio.

Gráfico 5 – Inflación de 0kms vs IPC y Tipo de Cambio



Fuente: *Elaboración propia en base a datos del Indec (IPC), Banco Nación (tipo de cambio) y Valores de vehículos informados por InfoAutos.*

De esta forma, se puede observar con claridad que la evolución de precios de los automóviles se encuentra más cerca de la variación del tipo del cambio que con el índice de inflación. A su vez, aquellos autos fabricados en Argentina, como

el Fiat Palio, sufrieron un incremento mayor que los fabricados en Brasil, debido principalmente a la inflación de salarios que se encuentra más cerca del IPC que la del aumento del tipo de cambio.

En suma, sabemos que tanto la venta de nuevos seguros como la prima a pagar de los mismos dependen fuertemente del mercado automotriz argentino y brasilero. Por lo tanto, a la hora de proyectar un plan de ventas habrá que contemplar las proyecciones macroeconómicas tanto de Argentina como Brasil, principalmente en torno al crecimiento del PBI, la inflación y la variación del tipo de cambio multilateral.

4.3 Análisis del entorno de la industria

Una vez estudiado el macroentorno, el presente apartado se enfocará en el entorno propio de la industria de seguros automotores. Para ello vamos a estudiar aquellas fuerzas externas y cercanas a la empresa, que tienen un impacto directo en su capacidad de servir su producto o servicio al cliente final. En otras palabras, vamos a estudiar el microentorno del sector, mediante el análisis de “Las 5 Fuerzas” de Porter y la identificación de los factores clave de la industria, de modo tal de comprender la rentabilidad del sector. A su vez, será necesario entender la situación actual y la tendencia de éste, tanto en términos cuantitativos (rentabilidad y crecimiento) como cualitativos (nuevas tendencias).

4.3.1 Las 5 Fuerzas de Porter

Mediante el modelo de las “Cinco Fuerzas Competitivas”, Michael Porter nos ayuda a entender el nivel de competitividad y rentabilidad de una industria, así como también ayuda a las empresas a tomar una posición más rentable y menos vulnerable a ataques de la competencia¹⁸. A continuación, un análisis de cada una de ellas.

¹⁸ Porter, Michael. The five competitive forces that shape strategy. Enero 2008. Harvard Business Review.

I - Poder de negociación de los clientes:

- *Concentración de compradores:* teniendo en cuenta el enorme potencial del Producto Telemática, los distintos canales de venta posibles y la gran atomización de posibles clientes finales, este punto no presentaría problema alguno.
- *Disponibilidad de sustitutos:* hoy existe sólo una compañía que ofrece un producto con servicio de telemática, que resulta de una alianza estratégica entre el bróker SnapCar y la aseguradora Intégrity. No presentaría una amenaza actual, teniendo en cuenta el tamaño del mercado potencial.
- *Costos por cambiar de proveedor:* cambiar un seguro de auto por otro suele ser un trabajo engorroso. Por un lado se requiere la inspección del vehículo, la cual a su vez requiere tiempo del asegurado. Adicionalmente, el asegurado deberá devolver el dispositivo OBD-II que lo tiene en comodato, siendo otra traba adicional para cambiar de proveedor. En caso de hacerlo, debería ser porque el cliente no ha obtenido descuentos por sus hábitos de conducción, por lo que no presentaría un problema a la aseguradora el hecho de perder un cliente que no tenga el perfil buscado por su apetito de riesgo. En suma, este punto tampoco presentaría una amenaza.
- *Rentabilidad/Poder de compra de los clientes:* este nuevo servicio apunta a otorgarles un ahorro a los tenedores de pólizas de automóviles, por lo que tampoco presentaría una amenaza.

II - Poder de negociación de los proveedores:

- *Concentración de proveedores:* existen muy pocos proveedores del servicio de telemática que se encuentren operando en Latinoamérica. Tanto los dispositivos (*one shot*) como el servicio (mes a mes) representarían un valor significativo con respecto al precio final de una póliza, por lo que un aumento de precios podría significar que el modelo de negocios se aleje del *break even point*. La alta concentración de proveedores es una amenaza.

- *Costos de cambio:* el costo de salida no es muy alto, pero tampoco es bajo. Hay que tener en cuenta que los sistemas de información y los motores de cotización de la compañía tienen que alinearse con los *Web Services* del proveedor de telemática. Un cambio de proveedor requerirá varias semanas de trabajo en materia de programación.
- *Amenaza de integración hacia adelante:* Muy baja. Las *insurtech* que han surgido tienen como fin ser proveedor de aseguradoras, ya que los requisitos de capitales mínimos son muy altos para poder ser instalada una compañía de seguros, así como los requisitos regulatorios y operativos.
- *Amenaza de integración hacia atrás por parte de la industria:* Baja. No hay indicios en el mundo de aseguradoras que hayan comprado este tipo de servicios, sino más bien son aliados estratégicos, o bien actúan como incubadoras acelerando los mismos.

III – Amenaza de nuevos participantes / Barreras de Entrada

- *Lealtad a la marca:* los clientes nuevos suelen ser los más complicados. El cliente que viene por precio, por precio también se va. Es por ello que la lealtad a la marca resulta una amenaza, a menos que se sienta muy satisfecho con esta nueva tecnología.
- *Costo de cambio:* si bien el costo de cambio es alto (requiere tiempo), los nuevos clientes son los más exigentes y los menos reticentes a cambiar de compañía.
- *Economías de escala:* no es necesario una implementación masiva para reducir los costos. Si bien a mayor volumen de dispositivos los proveedores están dispuestos a reducir el costo, en primera instancia nadie saldría en forma masiva. Es por ello que no resultaría una barrera de entrada la necesidad de economía de escala.
- *Acceso a canales de distribución:* prácticamente todas las aseguradas cuentan con similares canales de distribución (productores de seguros, e-

brokers, bancos, *retailers* y venta directa), por lo que las barreras de entradas son bajas en este punto.

- *Requerimiento de capital:* el capital inicial para promover este producto es medianamente alto. Requiere de una inversión inicial en dispositivos, así como un *fee* de servicio mensual. Los costos de promoción también resultan altos en caso de querer hacerlo en forma masiva.
- *Acceso a tecnologías:* Aquí se encuentra una barrera alta de corto plazo. No todos los sistemas de emisión y facturación de las compañías de seguros pueden adaptarse a este tipo de productos. Los sistemas deben estar preparados para poder hacer calcular mensualmente la prima de seguro a pagar, y que a su vez se encuentre integrada con el sistema de facturación hacia el asegurado y la comisión correspondiente del intermediario. La prima de un seguro puede ser muy compleja de calcular, por lo que adicionarle a un sistema integrado una nueva lógica de facturación y cálculo especial para un tipo de producto, requiere tiempo y recursos para su programación. Es por ello que en el corto plazo la barrera es alta, pero en el mediano y largo no debería serlo.

IV - Amenaza de servicios sustitutos:

- *Disponibilidad de sustitutos cercanos:* el servicio de telemática es un sustituto del seguro automotor corriente, y es el mercado que intentará canibalizar. En el corto plazo no se ve una amenaza de sustitutos. Quizás sí en el largo plazo, cuando pueda competir contra seguros “por hora”, como se encuentran implementando en algunos países del mundo.
- *Costos de cambiar a un servicio sustituto:* son los mismos que el costo que tiene los compradores de cambiar de proveedor de seguros. Incluso el costo de pasarse al único proveedor de telemática es aún mayor, ya que la instalación del dispositivo de SnapCar Integrity es más compleja.

V - Rivalidad - Competencia:

- **Concentración en cantidad de aseguradoras:** es muy bajo el nivel de competencia en este nuevo producto de seguros. Ahora bien, es un producto que varias compañías tienen en mira, por lo que en uno o dos años al menos 5 compañías estarían ofreciendo este tipo de servicios.
- **Concentración geográfica de aseguradoras en zonas target:** este producto puede ser *target* solamente en el área metropolitana de Buenos Aires y en algunos otros centros urbanos. Esto es así por dos razones: en primer lugar, el producto exige una modalidad de pago automática para facilitar la facturación mensual. Para ello, es necesario que los asegurados estén dispuestos a tener estos medios de pagos, y las aseguradoras que operan mayormente en el interior seguramente no les resultará de interés la incorporación de este tipo de productos. En segundo lugar, es necesario que la venta se dirija a productos bien comprensivos como coberturas contra Todo Riesgo, para que esta prima sea capaz de absorber los costos del servicio de telemática (otro impedimento para las aseguradoras que operan en el interior, donde la prima promedio es más baja).
- **Crecimiento del sector:** a nivel seguro automotor, el crecimiento esperado del sector no es alto, sino más bien acorde al crecimiento económico. No obstante, si tenemos en cuenta que este producto canibaliza parte de los seguros tradicionales, creemos que el crecimiento puede ser un poco más acelerado.
- **Barreras de salida:** en términos generales, el costo de salida es bajo. En caso de que el Producto Telemática no funcione, simplemente se finalizaría el contrato con el proveedor. A menos que la implementación sea en forma masiva, la pérdida de clientes no sería significativa para las aseguradoras en sus *top lines*, en caso de querer salir.

Figura 4 – Evaluación del atractivo de la industria

		Situación actual					Situación futura						
		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo		
EVALUACIÓN GENERAL DEL ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA La acción conjunta de las fuerzas determina la rentabilidad potencial del sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.													
		Puntaje	Peso										
1	INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	A 3.00	25.00%										
		F 2.00	25.00%										
2	AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES	A 3.00	25.00%										
		F 3.00	25.00%										
3	PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	A 2.00	15.00%										
		F 2.00	15.00%										
4	PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	A 5.00	10.00%										
		F 4.00	10.00%										
5	DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	A 4.00	25.00%										
		F 2.00	25.00%										

De esta forma, ponderando el peso de cada componente del análisis de “Las 5 Fuerzas”, podemos concluir que el nivel de atractivo del Seguro Basado en Uso aplicado a la industria de seguros de automóviles es medianamente atractivo a corto plazo, y poco atractivo en el futuro. A nivel general, la industria de seguros tradicionales no es del todo atractiva, ya que la rivalidad de precios suele ser muy alta, el producto se encuentra prácticamente comoditizado y las necesidades de capital suelen ser altas; tal es así que el seguro automotor suele dar pérdidas técnicas (primas netas de siniestros, comisiones y gastos directos), siendo el resultado financiero (re inversión de las primas y las reservas en el mercado financiero) lo que mejora el resultado global de la compañía.

Al realizar el análisis de “Las 5 Fuerzas” con foco en el Seguro Basado en Uso, vemos que el atractivo resulta mayor en el corto que en el largo plazo. Si bien consideramos que la industria de seguros de automóviles es poco atractiva actualmente, el potencial del Seguro Basado en Uso es medianamente atractivo aunque seguramente en el largo plazo se disminuya (en el **Anexo 1** se encuentra el *scoring* realizado para determinar el atractivo general de la industria).

4.3.2 Rentabilidad del sector

A través de los análisis previos se pudo ver que la industria seguros de automotores es poco atractiva, aunque el Producto Telemática podría ser más atractiva al menos en el corto plazo. Visto y considerando que los balances de las aseguradoras son publicados en la Superintendencia de Seguros de la

Nación, podemos confirmar con números reales que la industria es poco rentable.

En línea con el párrafo anterior, una de las medidas de rentabilidad más utilizadas por la industria del seguro es la del Resultado Técnico. Este último se encuentra conformado por el devengamiento de la prima de seguros, menos los siniestros (pagados y reservados), los gastos de producción (comisiones) y gastos de explotación. Así podemos ver que durante los últimos tres ejercicios anuales (que son medidos de Julio a Junio), los resultados técnicos del mercado de seguros automotores son deficitarios (ver **Tabla 5**).

Pero por otro lado, tenemos el Resultado Financiero, el cual surge de la reinversión de las primas y reservas de la compañía para cubrir el pago de siniestros futuros. Estas inversiones se encuentran fuertemente reguladas en cuanto a los posibles activos financieros en los que pueden invertir las aseguradoras, volcándose mayormente a bonos estatales. Así, en la **Tabla 5** podemos ver que los resultados técnicos suelen compensarse mayormente con los resultados financieros, dejando una rentabilidad muy baja en las compañías de seguros¹⁹.

Tabla 5 – Resultado técnico seguros automotores, en millones de \$AR

	ej 2014/15		ej 2015/16		ej 2016/17	
Primas Devengadas	49.269		67.685		89.848	
Siniestros Devengados	-32.068	-65%	-46.083	-68%	-60.001	-67%
Gastos	-23.407	-48%	-32.468	-48%	-42.646	-47%
Resultado técnico	-6.207	-13%	-10.866	-16%	-12.799	-14%
Resultado Financiero (*)	5.091		10.630		12.205	
Resultado Total	-1.116	-2,3%	-237	-0,3%	-594	-0,7%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la SSN.

¹⁹ (*) El resultado financiero se encuentra abierto por agrupaciones de ramos, por lo que no existe el dato particular de seguros de automotores. Considerando que se tomó el resultado financiero de la agrupación "Seguros Patrimoniales", y que dentro de este los seguros de automotores representan un 70% de primas y un 90% de los siniestros, se utilizó un ratio de 80% para tener un aproximado de la rentabilidad financiera del ramo automotor en su totalidad.

4.3.3 Dinámicas del sector

El mercado de seguros automotores se encuentra constantemente bajo una guerra de precios. Si bien no es una estrategia sostenible en el mediano plazo, normalmente las compañías de seguros suelen flexibilizar un poco sus tarifas cuando su cartera de clientes se ha visto reducida por más de un año. Luego, vuelven a incrementar sus precios para poder hacer frente tanto a siniestros presentes como siniestros pasados que se encuentran reservados.

Dado que no todas las compañías de seguros están dispuestas a flexibilizar mucho sus precios para obtener nuevos clientes, se ha dado una dinámica importante de M&A los últimos años en Argentina. También resulta muy complejo establecer una compañía de seguros desde cero, por lo que no estarían surgiendo nuevos jugadores, sino más bien hay adquisiciones por grupos inversores. A modo de ejemplo, los últimos años tenemos los siguientes movimientos en torno a M&A:

- En 2012, Royal & SunAlliance Argentina compra las aseguradoras pertenecientes al fondo Bristol Group, conformada por las El Comercio Cia. De Seguros y Aseguradora de Créditos y Garantías²⁰.
- En 2014, la aseguradora Liberty vende sus operaciones de Argentina a un fondo privado llamado Kranos Capital, cambiando el nombre de la aseguradora a Intégrity²¹. A su vez, el grupo Generali compra el 90% del paquete accionario de La Caja de Ahorro y Seguros al grupo Wertheim²², quien sólo se queda con el negocio de Riesgos de Trabajo (ART).
- En 2015, la aseguradora norteamericana ACE compra y absorbe todas las operaciones de Chubb en el mundo²³. A su vez, el grupo Wertheim

²⁰ El Cronista, "El grupo asegurador británico RSA se quedó con El Comercio". 3 de agosto de 2012. <https://www.cronista.com/negocios/El-grupo-asegurador-britanico-RSA-se-queda-con-El-Comercio-20120803-0074.html>

²¹ Revista Estrategas "El grupo Kranos Capital compró Liberty Argentina". 12 de marzo de 2014. <http://www.revistaestrategas.com.ar/noticia-897.html>

²² Infobae, "La Caja ART se transformó en Experta ART". 19 de agosto de 2015. <https://www.infobae.com/2015/08/19/1749440-la-caja-art-se-transformo-experta-art/>

²³ Diario del Seguro. "ACE compra a Chubb Seguros por US\$ 28.300 Millones para diversificar cartera". 2 de julio de 2015. <https://diariodelseguro.com.ar/ace-compra-a-chubb-seguros-por-us-28-300-millones-para-diversificar-cartera/>

compra la división de ART de QBE Seguros, fusionándola con la cartera de La Caja bajo el nombre de Experta²⁴.

- En 2016, hubieron otros dos grandes movimientos accionarios. En primer lugar Seguros SURA compra toda la operación de Latinoamérica de Royal & SunAlliance²⁵. Ese mismo año, la compañía norteamericana AIG vende su subsidiaria La Meridional al fondo canadiense Fairfax Financial Holdings²⁶.

4.4 Análisis de la necesidad

Como se pudo ver en la **Tabla 1**, la oferta de compañías aseguradoras es muy amplia y los productos bastante estandarizados. Tal es así que podría decirse que los seguros de automóviles están casi *comoditizados*, en tanto las coberturas son básicamente las mismas por el lado de la oferta. Es por ello que generalmente las compañías con mayor producción son aquellas que cuentan con tarifas más económicas, siendo los clientes más sensibles al precio que al nivel de servicio prestado por la compañía de seguros.

A la hora de analizar al consumidor, vemos que los seguros tienen una percepción negativa por parte de la población y esta se amplifica en los seguros automotores. Una de las razones de esta premisa tiene que ver con los fundamentos del seguro: existen algunos asegurados con mayor propensión a tener siniestros que otros, generando un esquema de subsidios importante entre los más y los menos riesgosos. Así, una frecuencia siniestral del orden del 30% (dato obtenido de Seguros Sura Argentina), implicaría que, en el periodo de un año, 3 de cada 10 personas tienen algún tipo de siniestro. Es decir, hay otras 7 personas que pagaron el seguro sólo para financiar a los 3 que se siniestraron, y no obtuvieron ningún beneficio por haberlo hecho.

²⁴ La Nación, "El grupo Wertheim compró QBE ART". 25 de febrero de 2015.

<https://www.lanacion.com.ar/1771233-el-grupo-wertheim-compro-qbe-art>

²⁵ Clarín, "La colombiana Sura cierra la compra de RSA e invierte US\$ 15 millones". 5 de mayo de 2016.

https://www.clarin.com/economia/colombiana-sura-rsa-invierte-us_0_V1sctE-.html

²⁶ iProfesional (Grupo Clarín). "AIG vende Meridional Seguros por u\$s240 millones en efectivo". 18 de octubre de 2016.

<http://www.iprofesional.com/notas/240257-fairfax-aig-meridional-aig-vende-Meridional-Seguros-por-us240-millones-en-efectivo>

De esta forma, los clientes más rentables son quizás los más insatisfechos ya que pagan una prima que quizás no es correspondida con su nivel o exposición al riesgo. Por lo tanto, dentro de este grupo de siete personas seguramente podamos observar que hay algunos que utilizan muy poco su automóvil, o al menos en forma más prudente que otras. Así se genera un nicho de “buenos conductores” y/o de “conductores que usan poco el vehículo” que necesitan un producto que se adapte más sus hábitos de conducción. Son clientes insatisfechos, que sienten que pagan por obligación un seguro que difícilmente usen, ya que tienen una menor exposición a riesgo y una propensión menor a tener un siniestro.

Para verificar ello, se realizó una encuesta a 120 personas (**Anexo 2**), en torno a la conformidad con su compañía de seguros y a la preferencia a la hora de elegir un seguro automotor. Los resultados muestran que, en cuanto a la modalidad de contratación del seguro, casi el 50% de los encuestados lo hizo mediante un PAS. A nivel coberturas, la encuesta se encuentra lejos de la media normal, ya que el 64% de los encuestados declaró contar con una cobertura contra Todo Riesgo, mientras que en términos generales menos del 30% de los asegurados en AMBA poseen esta cobertura.

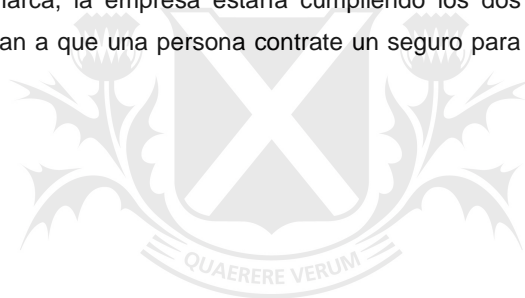
Ahora bien, veamos en términos de preferencias, qué es lo que primero consideran las personas a la hora de contratar un seguro. El resultado de la encuesta terminó muy parejo entre el Precio (29% de los encuestados), la recomendación del PAS (23%) y la percepción/imagen que tienen sobre la compañía (23%). Un poco más atrás quedaron las experiencias previas a la hora de tener un siniestro (20%) y la posibilidad de contar con una plataforma de autogestión online 5%.

La segunda consideración a la hora de contratar un seguro tiene que ver con el precio (49%), seguido por la percepción/imagen que poseen de la aseguradora. De esta forma, si sumamos las encuestas tenemos que para el 78% de los encuestados el precio es lo primero o segundo que considera a la hora de contratar su seguro. En segundo lugar, tenemos a la imagen de la compañía, donde el 45% de los encuestados lo ubicaron en el primer o segundo lugar.

Comentado [A1]: Ya había sido explicado. Igualmente se confeccionó un tabla de abreviaturas en la primer página para evitar confusiones.

Otro dato relevante es que el 82% de los encuestados estaría dispuesto a contratar el Producto Telemática. Ahora bien, sólo el 60% del total de los encuestados creen que les convendría contratar este tipo de seguros, principalmente por el uso que le da a su vehículo o por sus buenos hábitos de conducción.

En síntesis, podemos concluir que este producto resulta atractivo para una gran proporción de asegurados, acorde a las necesidades puntuales que poseen. Seguros SURA Argentina se encuentra desde 2016 realizando un fuerte trabajo de imagen de marca y lanzamiento de productos *tailor-made*, por lo que ofreciendo un mejor precio a los mejores conductores y obteniendo una mejor percepción de la imagen de marca, la empresa estaría cumpliendo los dos principales factores que conllevan a que una persona contrate un seguro para su automóvil.



Universidad de
San Andrés

5. Análisis estratégico

Teniendo en cuenta que estamos lanzando un producto nuevo en una empresa existente, resulta necesario encajar la propuesta de valor que ofrece este producto dentro de la estrategia de la compañía, de modo tal de generar ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. En este apartado nos dedicaremos a analizar el lanzamiento de “Seguro Conectado” como parte de la estrategia integral de la compañía. En primer lugar, vamos a ver cómo encaja este proyecto en la estrategia de la compañía mediante la utilización de un Mapa Estratégico. Luego, nos haremos valer de otro tipo de herramientas conocidas que nos permiten comprender algunas características internas de la organización en torno al producto a ofrecer. Estas herramientas son: Análisis VRIO, Matriz FODA y Matriz de Producto de Ansoff.

5.1 Mapa Estratégico

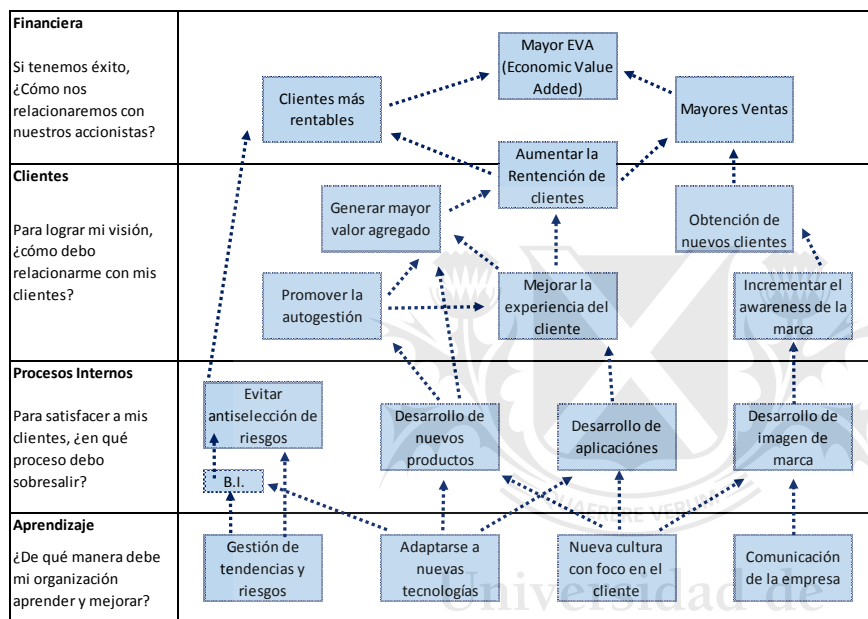
El mapa estratégico nos permite visualizar fácilmente las actividades claves y estratégicas para entender cómo la compañía alcanza sus objetivos financieros. Es una herramienta fundamental, ya que clarifica, comunica e implementa la estrategia. Para ello, se realiza un análisis de causa-efecto, partiendo de las capacidades de aprendizaje y crecimiento que necesita la organización, siguiendo por la perspectiva de los procesos internos, la perspectiva de los clientes/mercado para finalmente llegar a la perspectiva financiera. Esta última tiene que ver con la rentabilidad de la empresa, la cual es medida mediante el Economic Value Added (EVA)²⁷

Así, entendiendo que el foco de la estrategia de Seguros SURA se encuentra centrado en el cliente, podemos observar el mapa estratégico del negocio de los

²⁷ El EVA es un concepto de rentabilidad muy utilizado en la industria financiera y de seguros. Esta medida tiene en cuenta el capital que las compañías retienen para poder operar, y se calcula mediante la siguiente fórmula: $(NOPAT - \text{Capital Alocado} * WACC)$.

seguros automotores en la **Figura 5**; esta debe entenderse en forma conjunta con la misión de la compañía: *generar valor y confianza acompañando a las personas y organizaciones en su desarrollo, basándonos en la gestión de tendencias y riesgos.*

Figura 5 – Mapa estratégico de la división de seguros de automotores



Fuente: Elaboración propia en base a mi entendimiento de la estrategia de Seguros SURA Arg.

5.2 Análisis VRIO

En la medida que los recursos y las capacidades son escasas, difíciles de imitar, raros y estratégicamente pertinentes, o sea que pueden ser asociados a actividades que generan valor a los clientes, son posibles fuentes de ventajas competitivas.

En primer lugar, podemos decir que es **valioso**, ya que genera una mejor selección de riesgos. A su vez, el producto es raro ya que casi no hay oferta de este tipo de productos y nos permite contar con lo que Chan Kim y René Mauborgne llaman “océano azul”, que tiene que ver con la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades

de crecimiento rentable²⁸. En tercer lugar, consideramos que no es un producto difícil de **imitar**, ya que los mayores esfuerzos tecnológicos y de innovación vienen de la mano de un proveedor que podría asociarse con otra aseguradora. Por último, la **organización** se encuentra alineada con esto, siendo parte de los objetivos del *top management*.

Dicho esto, podemos hablar de una innovación bien posicionada frente al análisis VRIO, donde vemos que se genera una ventaja competitiva temporal (**Figura 6**). Si bien no es difícil de imitar, la estrategia de ‘*first mover*’ puede ayudar a capturar mercado, posicionando a Seguros Sura como pionero en términos de innovación en seguros.

Figura 6 – Análisis VRIO

V VALUABLE	R RARE	I INIMITABLE	O ORGANIZED	
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE PARITY
YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Fuente: Figura tomada de *business-to-you.com*²⁹

5.3 Matriz FODA y Matriz de Producto

Como vimos en el Capítulo 3, la Matriz FODA nos ayuda a relacionar el análisis interno con el externo. Dicho esto, esta sección vamos a ponderar cada uno de los componentes de la matriz y determinando en qué situación se encuentra el producto a analizar.

²⁸ Kim y Mauborgne, “La estrategia del océano azul”. Editorial Profit.

²⁹ Business To You. “VRIO: From Firm Resources to Competitive Advantage”. 20 de noviembre de 2016. <http://www.business-to-you.com/vrio-from-firm-resources-to-competitive-advantage/>

Del análisis interno, podemos detectar las siguientes **Fortalezas (+) y Debilidades (-)** de la compañía para el lanzamiento del Seguro Basado en Uso:

Mejoras en el establecimiento de precios (+2): resulta más justo que los conductores que utilizan poco su vehículo y/o tienen hábitos de conducción más prudentes paguen menos por sus pólizas. Esto también abre el juego de nuevas técnicas de *pricing* en el mediano plazo, ya que también se podrá realizar tarifas en base a la exposición a riesgo.

Reducción de tasa de Robo y Prevención de fraudes (Puntuación +2): a través de la información que brindan los dispositivos, se pueden reconstruir eventos de siniestros, así como también servir como rastreador en tiempo real del vehículo en caso de robo.

Incremento de la retención de clientes (+4): los clientes menos rentables suelen ser los nuevos. Al mejorar la retención de clientes, no sólo se mejorará el *top line* de la compañía, sino también tendrá un mejor impacto en el *bottom line*, al reducir la siniestralidad.

Información y privacidad de clientes (-2): algunos clientes pueden ser reticentes al traqueo de sus movimientos, aun cuando la información se encuentra protegida.

Incertidumbres y supuestos fuertes en el plan de negocios (-2): si bien se espera una reducción en la siniestralidad, lo cierto es que ninguna compañía argentina tiene experiencia en cuanto al beneficio real de esta innovación.

Costo del dispositivo y del servicio (Puntuación -4): a pesar de los beneficios que trae en torno a la reducción de siniestralidad, el costo del dispositivo es relativamente alto por póliza, por lo que el beneficio de esta herramienta puede no ser suficiente para cubrir el costo en caso de que la venta no esté bien direccionada.

Fuerte dependencia de un aliado estratégico (Puntuación -5): al ser una solución *end-to-end* que va desde el hardware hasta el servicio de recopilación de datos, la compañía de seguros pierde control sobre la operatoria. En caso de

fallas, los asegurados dejarán de confiar en este producto que lo percibirán como propio de la compañía de seguros.

Del análisis externo, podemos detectar las siguientes **Oportunidades (+) y Amenazas (-)** de la compañía para el lanzamiento del Seguro Basado en Uso:

Estrategia “first mover” (Puntuación +5): El mercado argentino todavía está en etapa de prueba, donde es posible ser el pionero en esta tecnología.

Dificultad de las *insurtech* para vender este producto (Puntuación +3): Las compañías proveedoras de servicio de telemática no han podido penetrar en el mercado argentino, lo que las pone en un lugar de negociación más débil.

Recorte de las redes 2G en EEUU (Puntuación +3): El costo de esta tecnología puede seguir reduciéndose, ya que la mayor empresa de telecomunicaciones (AT&T) decidió apagar toda su red 2G, por lo que una gran cantidad de dispositivos quedaron obsoletos en el país norteamericano.

Creencia de los conductores de que deberían pagar menos por su seguro (Puntuación +3): acorde a la encuesta realizada, la mayoría de los conductores son se fijan en primer o segundo lugar el precio de la prima a pagar por su seguro, así como también una buena parte de ellos estarían dispuestos a cambiarse de seguro para obtener descuento por sus hábitos de conducción. Esto genera la oportunidad de capturar clientes que podrán ser fidelizados desde el comienzo.

Oportunidad de *cross selling* con otros productos (Puntuación +2): Al incrementar las interacciones con los asegurados es posible poder generar ventas cruzadas de otros productos de la compañía, como accidentes personales o seguros sobre su vivienda.

Obsolescencia de los dispositivos (Puntuación -4): AT&T ya marcó la tendencia de apagar la red 2G, lo que podría también pasar en Argentina, quedando obsoletos todos los dispositivos. A su vez, podrían surgir nuevas tecnologías superadoras, dejando la inversión inicial obsoleta.

“Canibalización” de cartera propia (Puntuación -2): si los clientes vigentes de la compañía comienzan a pedir este producto, traería aparejado la eliminación

de esquemas de subsidios entre buenos y malos conductores del portafolio actual. Es decir, el mismo conductor comenzaría a pagar menos por su seguro, disminuyendo la rentabilidad global.

Regulación (Puntuación -3): No existe regulación alguna en Argentina en materia de Seguro Basado en Uso, por lo que resulta difícil de justificar ante reclamos por precios discriminatorios (la metodología de tarificación en seguros automotores se encuentra regulada por la resolución SSN 32080, la cual expresa que los precios no deben ser discriminatorios).

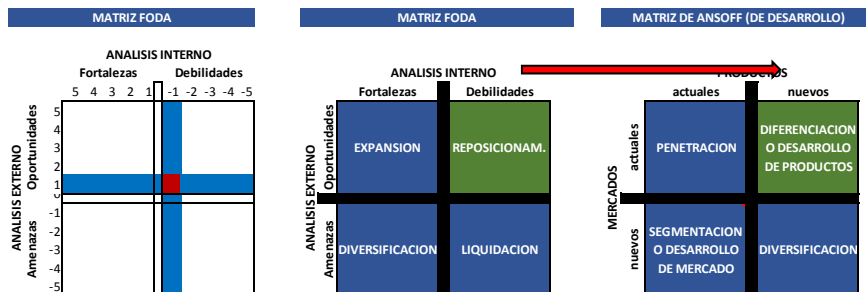
Futuro de la movilidad (Puntuación -1): cada vez nos encontramos más cerca de los automóviles autónomos y aseguradoras cautivas de compañías automotrices (por ejemplo, el proyecto de TESLA). Igualmente esta amenaza es bastante más a largo plazo en Argentina.

A través de la relación matricial con el promedio de puntuaciones propuestas, la matriz FODA nos arrojaría que estaríamos en el cuadrante superior derecho, correspondiente a la preponderancia de Debilidades a nivel interno y Oportunidades a nivel externo. El reposicionamiento es la tarea desarrollar bajo este resultado.

Por último, vamos a utilizar la matriz de Producto creada por Ignor Ansoff, la cual sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización, relacionando los productos con los mercados³⁰. Como esperábamos en este caso al lanzarse un producto nuevo (o diferenciado), nos posicionaríamos en el cuadrante superior derecho correspondiente a productos nuevos y mercados actuales.

³⁰ Dvoskin, Roberto. "Fundamentos del marketing: teoría y experiencia". 2004.

Figura 7 – Matriz FODA y Matriz de Producto



Fuente: Elaboración propia en base al libro "Fundamentos del marketing: teoría y experiencia"³¹

5.4 Resumen del análisis estratégico

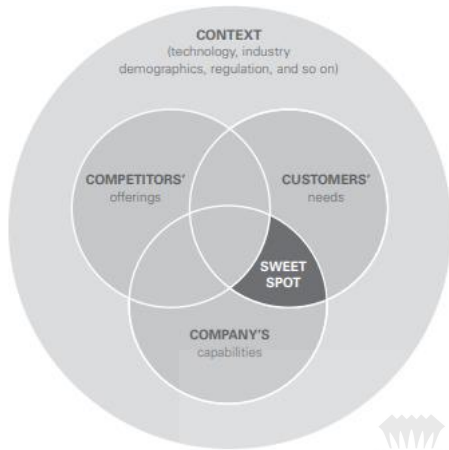
En la primera sección de este capítulo, vimos que el cliente se encuentra en el centro de la estrategia de la compañía, por lo que esta nueva innovación es condición necesaria para poder lograr una mejor imagen de marca, una mayor retención de clientes y generar rentabilidad en el largo plazo. En la segunda sección se utilizó el análisis VRIO, donde se pudo ver que este producto nos generaría una ventaja competitiva de corto plazo. Por último, el análisis FODA junto con la Matriz de producto permitió ver la interacción entre el mercado interno y el externo, entendiendo que es correcta la apreciación de la necesidad de reposicionamiento y la diferenciación mediante un nuevo producto.

En suma, podemos inferir que, en términos estratégicos, el lanzamiento del Producto Telemática podría llegar a generar ventajas competitivas. Esta estrategia podrá lograr encontrarnos durante al menos un año en lo que Collins y Rukstad llaman 'sweet spot'. Este concepto se refiere a un espacio de competencia único, donde los activos de la organización satisfacen las necesidades de nuestros clientes, de una forma en que la competencia no puede hacerlo, dado un contexto determinado en el cual operamos y competimos³². La **Figura 8** resume este concepto.

³¹ Dvoskin, Roberto. "Fundamentos del marketing: teoría y experiencia". 2004.

³² Collins y Rukstad, "Can you say what your strategy is?" Harvard Business Review. Abril 2008.

Figura 8 – El “Strategic Sweet Spot”



Fuente: Collins y Rukstad, “Can you say what your strategy is?”



Universidad de
San Andrés

6. Plan de Negocio

En este apartado vamos a dedicarnos a estudiar el modelo de negocios para la implementación de telemática en seguros automotores. Para ello, en primer lugar será necesario analizar qué herramienta nos es útil para analizar el modelo de negocio. Bajo este escenario, contamos con dos herramientas prácticas que ayudan a diseñar e innovar sobre un modelo de negocio de forma visual. Estas herramientas son las siguientes:

Modelo Canvas Tradicional: La siguiente figura representa el “lienzo” esquemático para poder comprender el modelo de negocios, donde el lado derecho es el que representa al mercado y el izquierdo a la empresa:

Figura 9 – Modelo de negocios Canvas



Fuente: emprender-facil.com

Modelo Lean Canvas: Ash Maurya, en su libro *Running Lean*³³, propone una adaptación específica del Modelo Canvas para emprendedores que están trabajando en su idea de negocio a la hora de lanzar su propia *startup*. Este resulta de una fusión entre el modelo Canvas y la metodología *Lean Startup*. El siguiente cuadro es el análogo al anterior, con las adaptaciones propuestas por Ash Maurya:

³³ Maury, Ash. “*Running Lean: cómo iterar de un plan A a un plan que funciona*”. Universidad Internacional de la Rioja (UNIR). 7 de febrero de 2010

Figura 10 – Modelo Lean Canvas



Fuente: emprender-facil.com

Al tratarse de la implementación de un nuevo producto, en una empresa que se encuentra en marcha, el modelo que vamos a utilizar es el Canvas Tradicional, en lugar del Lean Canvas que resulta más apropiado para una *start-up* desde su concepción. En esta línea, vamos a ir llenando el lienzo de la **Figura 9** con los puntos que los acompañan.

6.1 Segmento de clientes

Como ya se mencionó en apartados anteriores, el Producto Telemática busca incorporar a los clientes más rentables. Estos son aquellos que tienen un perfil siniestral muy bajo, debido a buenos hábitos de conducción o poca frecuencia de uso del vehículo. Son clientes que posiblemente tienen una percepción negativa de las compañías de seguro, ya que tienen la obligación de pagar por un seguro que no usan. La **Figura 11** resume bien el cliente *target* al que apunta el Producto Telemática.

Figura 11 – Segmento Target



Fuente: elaboración por parte de Seguros SURA.

6.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor es aquella que mejor aprovecha los activos de la organización con respecto a las oportunidades del entorno, tanto las actuales como futuras. Así, contratando “Seguro Conectado”, los clientes de este servicio podrán acceder a una propuesta de valor conformada por:

- Una cuota mensual que varía mes a mes de acuerdo a cómo y cuánto conduce: aquellos conductores que utilizan poco su vehículo tendrán descuentos significativos, así como también aquellos conductores que no utilizan su vehículo en horas pico o realizan viajes muy cortos. A su vez, al medir hábitos de conducción, aquellos conductores que respeten las velocidades máximas, no generen aceleraciones, frenadas y/o giros bruscos también tendrán un descuento por estos motivos.
- Tablero de “*driving feedback*” (retroalimentación de conducción), a través del cual los clientes podrán conocer sus hábitos de conducción. También, a través de este tablero los asegurados podrán obtener pautas de cómo mejorar su forma de conducir;

- Servicio “*find my car*”, a través del cual el cliente podrá saber en dónde está su vehículo en tiempo real;
- Acceso opcional a su historial de recorridos realizados, geolocalizada en los mapas de la aplicación.

6.3 Canales de distribución y comunicación

En primera instancia, se lanzará en dos canales de ventas. Por un lado, el canal de venta tradicional. Es decir, aquellos donde los Productores Asesores de Seguros (PAS) son quien intermedian y direccionan la venta de seguros automotores. En Argentina, la venta de seguros de PAS alcanza el 70% ³⁴total de la producción de seguros, siendo el canal más fuerte. Los PAS suelen direccionar la venta hacia la compañía, en función entre el *trade-off* existente entre mejor servicio, mayor comisión, precios al público y preferencia de sus clientes por alguna compañía o cobertura en particular.

Por el otro lado, se lanzará en el canal de ventas directa (Answer Seguros). Este canal cuenta con la ventaja de poder direccionar la venta de seguros con servicio de telemática desde el *call center* de la compañía. Así, mediante metas de producción impuestas por la Unidad de Negocio, se les ofrecerá a potenciales clientes de seguros tradicionales la posibilidad de adquirir el Producto Telemática en su lugar. A su vez, la página web de Answer Seguros tendrá también la opción especial de cotizar este producto, detectando rápidamente aquellos clientes interesados en este tipo de tecnologías.

6.4 Relación con el cliente

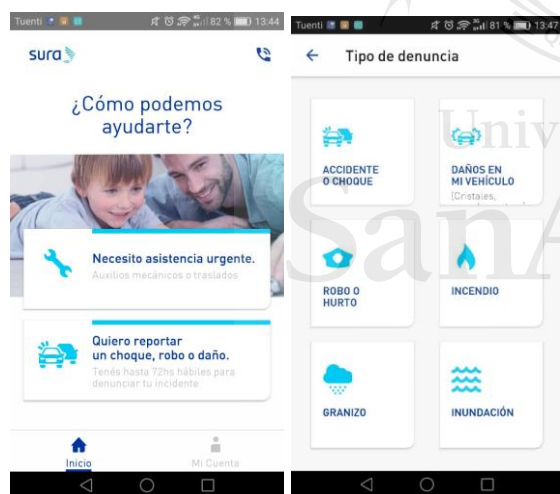
Cada vez es mayor la cantidad de clientes que opta por la autogestión para no perder el tiempo en llamados telefónicos o trámites burocráticos. En respuesta a esto, la aplicación Sura permitirá que el cliente interactúe con la compañía en forma rápida. La *app* actual hoy cuenta con la funcionalidad poder visualizar la

³⁴ SSN. Comunicación 5965, Información sobre "Canales de Ventas de las entidades aseguradoras", Mayo 2017.

tarjeta de circulación, denunciar siniestros y solicitar asistencia para auxilios mecánicos menores³⁵. Adicionalmente, aquellos asegurados que opten por el Producto Telemática, podrán ver dónde está su auto, los recorridos realizados, *scoring* como conductores, los kilómetros semanales, entre otras funcionalidades. En las siguientes capturas se puede ver la funcionalidades vigentes (1 y 2) y las esperadas (3 y 4) para el lanzamiento en el primer año.

De esta forma, el relacionamiento con el cliente estará enfocado en la autogestión. A corto plazo, existe la posibilidad de incorporarle nuevas funcionalidades para concretar un uso mayor de la aplicación y generar más relacionamiento con el cliente. Estas funcionalidades tienen que ver con la 'gamificación'; es decir, la incorporación de la mecánica de juegos con el fin de obtener mejores resultados. Un ejemplo de ellos podría ser la generación de *rankings* y premios a los mejores conductores de la compañía.

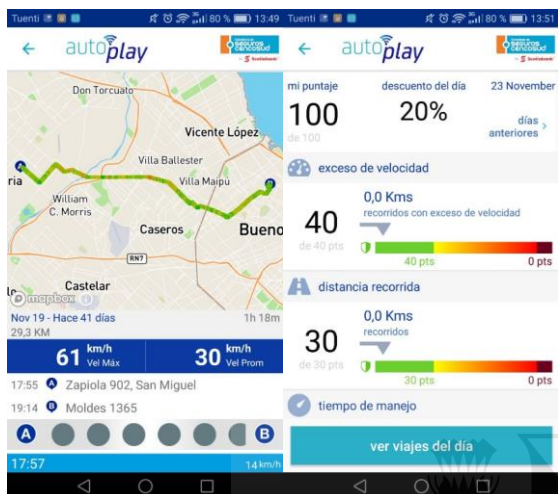
Capturas 1 y 2 – Funcionalidades para la denuncia de un siniestro



Fuente: aplicación móvil de Seguros SURA Argentina

³⁵ Aplicación móvil de Seguros SURA Argentina. Versión 1.2.2 (actualizada al 2 de febrero de 2018).

Capturas 3 y 4 – Mapas y uso del vehículo



Fuente: aplicación móvil de Seguros SURA Chile (AutoPlay)

6.5 Flujo de ingresos

La compañía de seguros exigirá que las pólizas sean pagadas con tarjeta de crédito. La razón de esto tiene que ver con dos factores: (I) un cliente bancarizado tiene mejor perfil siniestral que uno no bancarizado y (II) al tratarse pólizas mensuales, es necesario que exista un medio de pago automático con baja mora, siendo la tarjeta de crédito el más eficiente³⁶.

Los clientes target son aquellos que radican en AMBA, que es donde la prima promedio es más alta tanto por factores de riesgo-zona como por la inclinación a la compra de seguros con coberturas más comprehensivas³⁷. Es por ello que el seguro de telemática estará disponible sólo para los productos “Todo Riesgo”, de modo tal de poder cubrir mejor el costo de servicio del proveedor, así como también repagar más rápido la inversión inicial en los dispositivos.

³⁶ Esta afirmación se corrobora con datos internos de cobranzas de Seguros SURA Argentina.

³⁷ Esta afirmación se corrobora con datos internos de prima emitida de Seguros SURA Argentina.

6.6 Recursos clave

Contemplar los recursos clave tiene que ver con evaluar lo que se requiere para poder poner el proyecto en funcionamiento. Bajo esta línea, es necesario entender al menos tres tipos de recursos clave:

- **Recursos físicos y/o digitales:** Seguros SURA ya cuenta con una *app* de autogestión integrada al sistema *core* de pólizas y siniestros, por lo que la integración del Producto Telemática a dicha plataforma no requeriría un desarrollo significativo.
- **Recursos financieros:** tiene que ver con la disponibilidad financiera para realizar el proyecto. Gran parte de la promoción del producto saldrá del presupuesto de marketing sobre imagen de marca, que se encuentra dentro de otro gran plan de negocios, que es la compra de RSA por parte de Seguros SURA. También será necesario disponer de un capital disponible para otros costos de tipo “*one shot*”, que tiene que ver con la compra de los dispositivos y el desarrollo tercerizado de la integración del producto a la *app* de autogestión.
- **Recursos humanos:** tiene que ver con las personas que estarán involucradas en el proyecto así como las capacidades organizacionales. Será necesario formar un equipo multidisciplinario de varias áreas de la compañía para poder lograr este objetivo. En el Capítulo 7 ahondaremos más sobre este punto.

6.7 Actividades clave

Para comprender las actividades principales que son necesarias para que el servicio se encuentre en producción, es necesario entender como es el proceso completo desde que obtiene el seguro hasta que utiliza el servicio de telemática. Así, podemos utilizar la **Figura 12** para comprender el proceso de punta a punta:

Figura 12 – Proceso de obtención del Producto Telemática



Fuente: elaboración por parte de Seguros SURA.

- **Cotización:** este producto tendría un motor de cotización diferencial al resto, por lo que es necesario que un desarrollo por parte del equipo de IT para que esto sea posible. También deberá ser incluido en la oferta de productos de página web de la compañía.
- **Expedición:** será necesario contar con un acuerdo sobre el uso y privacidad sobre los datos obtenidos por el dispositivo, así como también la firma de que el dispositivo se entregará en comodato, para reducir la cantidad de bajas del dispositivo.
- **Instalación:** se hará en forma conjunta con la inspección ya que el proveedor será el mismo.
- **App:** es necesario que la app de Seguros SURA contenga la funcionalidad de dar *feedback* a los asegurados.

6.8 Socios Clave

Continuando el análisis del modelo de negocio, tenemos que determinar lo socios claves que nos permitirán llevar a cabo el proyecto. En línea con esta premisa, podemos identificar al menos cuatro socios claves:

- 1) El *partner* proveedor de telemática. Hoy existen muy pocos proveedores. Contar con un proveedor que se adapte a las necesidades de la compañía y de los clientes va a ser clave. En primera instancia, el socio estratégico

será la compañía de tecnología Scope, quien se encuentra implementando esta tecnología en Seguros Sura Colombia³⁸.

- 2) Relevamientos Digitales SA³⁹: es el proveedor de servicios de inspección, el cual a través de su red de centros de inspección se hará cargo de la instalación y activación de los dispositivos OBD-II.
- 3) Proveedor del servicio de la *app* de Seguros Sura.
- 4) Productores Asesores de Seguros: teniendo en cuenta que este producto tendrá una comisión fija y levemente menor a la habitual, es necesario que los *partners* se encuentren interesados en vender el Producto Telemática como solución a sus clientes más rentables, que se encuentren en disconformidad tanto por servicio como por precio con sus aseguradoras.

6.9 Estructura de costos

Una vez identificado los Recursos y las Actividades Clave, podemos identificar fácilmente la estructura de costos que implica el proyecto. Así, vamos a tener en cuenta los siguientes costos:

- **Costo de los dispositivos OBD-II.** En el corto plazo, el precio de cada dispositivo es de 51 dólares, incluyendo el chip SIM necesario para la transferencia de datos (aproximadamente 995 pesos argentinos tomando un tipo de cambio igual a 19,50).
- **Costo mensual del servicio:** el proveedor del servicio de telemática cobraría un *fee* mensual de USD 6,2 por cada dispositivo (aproximadamente 120 pesos argentinos tomando un tipo de cambio igual a 19,50).

³⁸ 100 Seguro. "Seguros SURA Colombia elige Scope Technologies para ofrecer seguros basados en el uso". 15 de febrero de 2017.

<http://100seguro.com.ar/seguros-sura-colombia-elige-scope-technologies-para-ofrecer-seguros-basados-en-el-uso/>

³⁹ Página Web institucional de Relevamientos Digitales S.A. Consultado: 28/02/2018.

<http://www.rdigitales.com.ar/rdPlus.aspx>

- **Costo de integración del servicio a la app de Seguros SURA:** el proveedor de la *app* de Seguros SURA será responsable de integrar las APIs del proveedor del servicio de telemática.
- **Costo de instalación:** nuestro proveedor de servicio de inspecciones se encargará de instalar los dispositivos, la activación de los mismos y el control de stock. Para ello, la compañía Relevamientos Digitales cargará 200 pesos argentinos por el *set up* de cada dispositivo.
- **Amortización y depreciación de los dispositivos:** para el plan de negocios, vamos a considerar que estos dispositivos tendrían una amortización total de 36 meses, teniendo en cuenta la posibilidad de obsolescencia temprana.
- **Costo de “canibalización” de cartera propia:** existe la posibilidad de que los asegurados actuales de la compañía opten por este tipo de seguro en lugar del tradicional que poseen. Seguramente los clientes vigentes que soliciten este producto son lo más rentables, por lo que comenzarían a pagar menos por su seguro, eliminando el subsidio entre conductores más y menos rentables de la cartera vigente.
- **Costo de adaptación del nuevo servicio a las plataformas vigentes de la compañía:** lógicamente este proyecto compite contra otros proyectos que requieren tiempo por parte de los desarrolladores y programadores de la compañía. Por lo tanto, existe un costo de oportunidad implícito por no utilizar su tiempo en otro proyecto que podría generar rentabilidad en la compañía, principalmente aquellos ligados a conexiones vía *Web Service* con algunos intermediarios.

7. Recursos Humanos

Como se comentó en el Modelo Canvas, para que este plan de negocios pueda ser llevado a cabo, es necesario generar un grupo multidisciplinario conformado por profesionales de la mayoría de las direcciones ligadas a servicios internos.

En primer lugar, es necesario un *Project Manager* que lidere el proyecto de punta a punta. Para ello, la gerencia de Operaciones pondrá a disposición a unos de sus *Project Leaders*, quien estará con dedicación *full-time* a este proyecto desde su inicio hasta su implementación.

En segundo lugar, es necesario realizar el *business case* financiero, de modo tal de determinar la rentabilidad potencial que tiene el proyecto. Para ello, será necesario la participación de los Gerentes de *Pricing* y Planeamiento para definir los parámetros del modelo de proyección financiera y determinar el valor actual del proyecto.

Una vez aprobado el *business case* por el directorio, será necesario establecer la estrategia de *pricing* del Producto Telemática, así como también modificar la lógica de cálculo de primas que se encuentra vigente en todos los motores de cotización que posee la compañía (Web de Productores, Web Services y Sistema Core de Emisión). Para ello será necesaria la disponibilidad *full-time* de un programador del área de IT, y un actuario en forma *part-time* para definir la funcionalidad y realizar el *testing*.

La Dirección de Marketing y Experiencia de clientes, tendrá a cargo la tarea de desarrollar la estrategia digital y de comunicación, involucrando a su Head Digital para liderar los cambios en la app de Sura necesarios para llevar a cabo este producto. Asimismo, la Dirección de Marketing será la encargada de realizar los spots publicitarios y llevar a cabo la promoción del Producto Telemática.

Una vez que el producto esté desarrollado, será necesario involucrar a las Unidades de Negocios interesadas en vender este producto. En primera instancia, los interesados serán los gerentes de “Productores AMBA” y “Canal

Directo”, que deberán generar los incentivos necesarios para lograr los objetivos de ventas volcados en el *Business Case*.

Post implementación, será necesario un equipo reducido que monitoree el correcto funcionamiento de la operatoria. Aquí los involucrados serán nuevamente el Project Leader de Operaciones y un actuario del sector de *Pricing Automotores*.



Universidad de
San Andrés

8. Plan de Marketing

Un plan integral de marketing suele tener al menos dos niveles. Por un lado se encuentra el Marketing Estratégico, integrado por el establecimiento de un diagnóstico, el análisis de mercado (microentorno y macroentorno), el análisis de los clientes potenciales (necesidad, segmentación, demanda). Estos conceptos han sido analizados en los Capítulos 4, 5 y 6. En este capítulo vamos a analizar el segundo nivel, comúnmente llamado Marketing Operativo. Este último se refiere a una metodología para entender cómo dar a conocer y hacer llegar los productos a los mercados seleccionados. Para ello, vamos a rever el mercado potencial, así como también vamos a realizar un análisis en base a las 4P's del marketing.

8.1 Mercado potencial

En primer lugar, necesitamos saber el tamaño del mercado. Si bien en el análisis de la industria habíamos encontrado un mercado total de 97.568 millones de pesos argentinos (con 10 millones de vehículos), sólo una parte de este se refiere a la porción de mercado potencial del segmento que buscamos. Considerando que vamos a enfocarnos en vehículos particulares, debemos reducir aún más la porción de prima, excluyendo los camiones y las pick-ups de uso comercial. Así, si extrapolamos el *share* de Vehículos Comerciales de Seguros Sura con respecto a los de uso particular, la cuota de mercado se reduciría a 68.298 millones de pesos argentinos (con un potencial de 7 millones de automóviles). A su vez, los clientes *target* de estos tipos de seguros son aquellos que poseen coberturas de Terceros Completos y Todo Riesgo, por lo tanto, el mercado potencial que consideramos es de 51.588 millones de pesos argentinos y un potencial de **4,3 millones unidades** en crecimiento⁴⁰. Utilizando un tipo de

⁴⁰ Se utilizaron ratios internos de Seguros SURA Argentina para llegar a estos valores.

cambio a dólar de 19,50⁴¹, estamos hablando de un **mercado potencial de alrededor de 2.645 millones de dólares.**

Si continuamos profundizando el mercado potencial con los resultados que observamos en la encuesta del **Anexo 2**, aproximadamente el 60% de los encuestados podrían llegar a estar interesados en este producto. Así, el mercado potencial se reduciría a **2.7 millones de unidades** que conformarían una prima total de mercado de **USD 1.587 millones.**

8.2 Producto

El Producto Telemática que se lanzará en primera instancia será vía dispositivos OBD-II, como los se pudieron ver en las **Figuras 1 y 2**. El proveedor elegido para el lanzamiento ha presupuestado un costo de USD 51 dólares por dispositivo, más un *fee* mensual de USD 6,2 por cada uno.

Al tratarse de un producto diferencial con un elevado costo de entrada, sólo podremos trabajar con coberturas bien comprehensivas, de modo tal de que el costo represente una proporción menor de la prima total. Es por ello que durante su lanzamiento, se utilizará en primer lugar el Producto Telemática para pólizas Todo Riesgo. Además, para automóviles individuales tiene más sentido en estas coberturas, ya que no sólo debería reducirse los daños por Responsabilidad Civil de los mejores conductores, sino también los daños parciales a su vehículo, componente que suele llevarse al menos un 35% de la prima. A modo referencia, en Seguros SURA la siniestralidad del global de pólizas Todo Riesgo está compuesto por: ⁴²

- a) **Responsabilidad Civil : 15,3%**
- b) Robo, Hurto, Total y Parcial: 4,9%
- c) **Destrucción Total: 6,8%**
- d) Luneta, parabrisas, cristales y cerraduras: 1,9%

⁴¹ Cotización al 02/02/2018 según Banco Central de la República Argentina.

http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Cotizaciones_por_fecha_2.asp

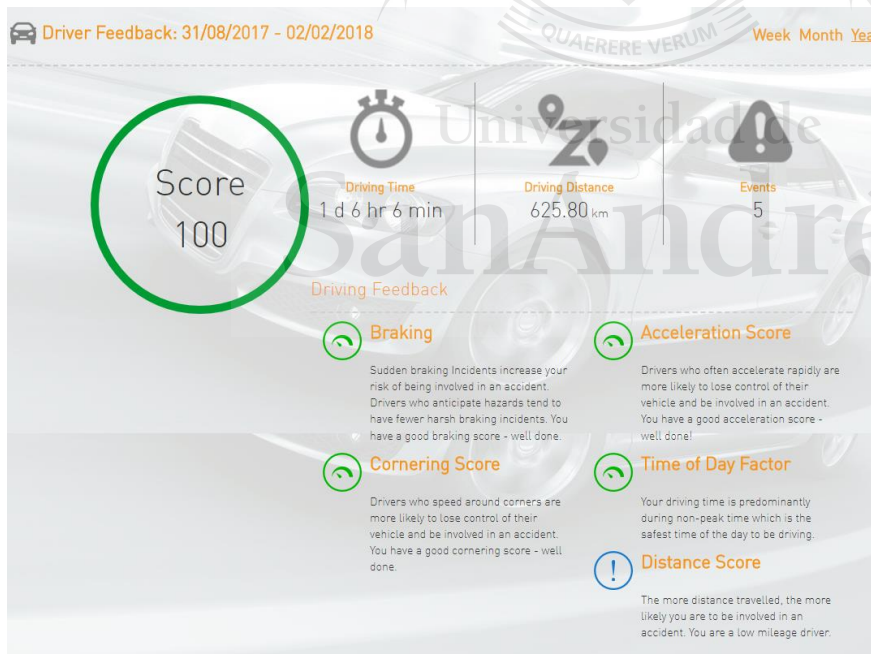
⁴² Elaboración propia en base a análisis actuariales de siniestralidad de pólizas Todo Riesgo. Estos porcentajes tienen un componente estimativo en base a siniestros incurridos pero no reportados (IBNR) y siniestros incurridos pero no suficientemente reservados (IBNER).

e) Daño Parcial del vehículo: 27%

De esta forma, el Producto Telemática deberá generar una reducción en la siniestralidad en los puntos a), c) y d), que al menos compense el costo del servicio de telemática, absorba también tanto el costo del dispositivo como el descuento que se le realice al conductor.

A nivel operativo, vía servicio web el proveedor devolverá el valor del descuento mensual otorgado, el cual se cargará en la aplicación de Seguros Sura, teniendo en cuenta los parámetros actuariales que se definan y permitan alcanzar al menos el punto de equilibrio. En esta aplicación el conductor tendrá un “*Driving Feedback*” (o retroalimentación de conducción) en cuanto al uso de frenos, aceleraciones, giros, momento del día en el que usa el vehículo y distancias recorridas, de modo tal de que comprenda los factores clave que hacen que los descuentos sean mayores. También tendrá la posibilidad de ver los recorridos que hizo y la funcionalidad de “dónde está mi vehículo”.

Figura 13 – Ejemplo del Driving Feedback del proveedor de Telemática



Fuente: Portal de “Connected Car” del proveedor Scope Technologies.

8.3 Precio

Como se explicó en la introducción, el precio de un seguro de autos depende la combinación de muchas variables interrelacionadas (zona, vehículo, edad del conductor, etc). El objetivo de este producto no es modificar el precio que se encuentra vigente, sino más bien otorgar descuentos en función a cómo y cuánto usa su automóvil. Por lo tanto, lo que se propone es en primer lugar eliminar cualquier otro tipo de descuento que tenga la compañía. Por ejemplo, para el caso de las ventas de seguros intermediadas por los PAS suele haber un descuento de 10% por el uso de medios de pagos automáticos, sólo para el primer año de la póliza. Luego, si la póliza no tuvo siniestros, este descuento se mantiene al año siguiente cuando la póliza se renueva (descuento por no siniestralidad). Con el Producto Telemática, se eliminarían estos dos tipos de descuentos. La idea de no otorgar este 10% de descuento (el 70% de los asegurados lo tienen), es para cubrir parte del costo de los dispositivos y del servicio.

Dicho esto, la promesa inicial de descuentos del Producto Telemática será del orden del 30% para aquellos asegurados con mejores hábitos de conducción y/o aquellos que utilizan poco tiempo sus vehículos. Así, el objetivo será que la masa total de asegurados con el servicio de “Seguro Conectado” obtenga un 20% de descuento cada mes, en promedio.

8.4 Promoción

El nuevo modelo de marketing sobre decisiones de compra se puede estructurar en cuatro pasos. En primer lugar tenemos la provocación del estímulo para que se produzca el deseo de compra. En segundo lugar, el “Momento Cero de la verdad”⁴³ (ZMOT, en inglés), el cual se produce justo antes de la elección del producto y que generalmente empieza con la búsqueda en Internet sobre el

⁴³ Concepto introducido en el libro “*Winning the Zero Moment of Truth*” de Jim Lecinski, Director Comercial de Google Inc.

mismo en busca de información. Luego, tenemos el “primer momento de la verdad”, que es cuando el consumidor está en la tienda y elige el producto final. En nuestro caso, la tienda sería la oficina virtual de *Answer Seguros* o la oficina física de su productor asesor de seguros. Por último, está el “segundo momento de la verdad” que se da cuando el consumidor ya disfruta de la experiencia. Dicho esto, el trabajo de promoción deberá estar enfocado en los primeros dos pasos: el estímulo y el ZMOT.

Como mencionamos a principio del presente trabajo, el Grupo SURA es un jugador regional muy fuerte, pero que acaba de ingresar al mercado argentino a través de la compra de RSA. Es por ello que se utilizará una parte del presupuesto que el Grupo SURA ha dispuesto en torno al *branding* y al *awareness* de la marca Sura en Argentina. Por consiguiente, la promoción del Producto Telemática entrará en el marco de la campaña que comenzó en 2017 bajo el nombre de #PediSura. El foco de esta campaña se centrará en un Spot publicitario lanzado para medios de comunicación tanto tradicionales como la televisión abierta y por cable, como también medios digitales masivos como Facebook y Youtube. Adicionalmente, durante el primer mes de lanzamiento se realizarán *banners* en el diario online Infobae, donde todos los lunes la compañía tiene comprado su espacio.

El spot buscará llegar a aquellas personas que creen que podrían o deberían pagar menos en el seguro de su vehículo. Con una duración de sólo 25 segundos, se lanzará una publicidad tipo sátira, donde se proyecta en pantalla a dos vecinos que poseen el mismo vehículo, de los cuales uno se encuentra regando las plantas y el otro sale de su casa acelerando fuertemente y llevándose por delante el cantero de su jardín. De esta forma, se busca despertar la necesidad de los clientes potenciales mediante la pregunta “¿Por qué vas a pagar lo mismo que tu vecino?”, respondiéndola con la frase “Con Seguros SURA, podés pagar según cuánto y cómo manejas”.

Una vez que el estímulo esté en vigente, es necesario que la empresa se encuentre preparada para el ZMOT. En línea con esto, será necesario complementar el estímulo cubriendo los motores de búsqueda tanto con una estrategia de SEO (estrategias de posicionamiento orgánico) como de SEM

(gestión de los enlaces patrocinados en los motores de búsqueda). Por consiguiente, será necesario trabajar en *Google Adwords* adquiriendo las palabras o grupos de palabras como “Pedí Sura” y “Seguro Conectado”.

8.5 Plaza

Como ya se mencionó en varios apartados anteriores, el lanzamiento del producto se realizará en el canal de ventas de productores asesores de seguros que se encuentren en las plazas más grandes del país. Teniendo en cuenta que es necesario transportar los dispositivos, las plazas donde vamos a trabajar son:

- Capital Federal
- Gran Buenos Aires
- Mar del Plata
- Rosario
- Córdoba Capital

A su vez, el Producto Telemática también se lanzará en el canal directo, el cual tiene foco sólo en Capital Federal y Gran Buenos Aires. Teniendo en cuenta que la promoción será en medios de comunicación masivos, la estrategia apunta directo al cliente. Así, las condiciones comerciales o comisiones a los intermediarios se verán reducidas, ya que este producto no busca un direccionamiento de ventas por parte del PAS, sino más bien busca que los clientes potenciales soliciten en forma directa a su productor de seguros la posibilidad de contar con el Producto Telemática. A cambio de ello, las comisiones a los PAS las reduciríamos en menos 5 puntos. Si bien parece un desincentivo sobre su ventas, los PAS se encuentran muy interesados en comenzar a ofrecer soluciones distintas a sus carteras de asegurados, siendo Seguros Sura el “*first mover*”, pionero en el ofrecimiento una solución diferencial en seguros de automóviles. A su vez, consideramos esta reducción de comisión como un valor agregado tanto para el cliente como para la oferta de productos hacia los PAS.

Por el lado del canal directo, Answer Seguros lo ofrecerá en su página de internet y direccionará parte de la venta telefónica mensual al Producto Telemática, acorde a los objetivos de ventas planteados al *call center*. Esto permitirá aumentar la proporción de seguros Todo Riesgo en el canal directo, donde hoy la mayor parte de la venta se suele direccionar a los productos Terceros Completos Premium.

9. Plan Financiero

Un proyecto de este calibre contiene una gran cantidad de supuestos detrás que determinan la conveniencia o no del mismo. Aquí vamos a presentar un plan financiero bajo el escenario que consideramos más cercano a la realidad. Para ello vamos a realizar dos planes en paralelo, uno para las ventas en directo y otro para las ventas en canales de venta Intermediados.

Dicho esto, vamos a suponer que ambos canales van a vender las mismas cantidades de pólizas (50/50). Esta distinción de canales es necesaria ya que los canales difieren principalmente en primas promedio (antes de impuestos), gastos de estructura y comisiones pagadas, acorde a las siguientes tablas:

Tabla 6 – Supuestos del plan financiero en torno al canal de ventas

Canal	Share	Canal	Comisiones
Venta directa	50%	Venta directa	0%
Venta PAS	50%	Venta PAS	20%

Canal	Prima \$AR	Canal	Ratio de Gastos
Venta Directa	1.750,00	Venta directa	25%
Venta PAS	2.000,00	Venta PAS	15%

Fuente: elaboración propia en base a supuestos del Plan de Negocios.

A su vez, vamos a evaluar las primeras dos compras de dispositivos OBD-II, donde la primera se realiza en el mes de marzo por un total de 800 unidades y la segunda en el mes de junio por un total de 1200. Cada unidad tiene un valor de 51 dólares, incluyendo el envío el SIM que transmite la información vía red 2G. También es necesario establecer un costo de *set-up* para incorporar la funcionalidad a la app de Seguros SURA, estimada en 35.000 dólares.

Por último, tenemos que tener en cuenta los gastos asociados a las pólizas. Por un lado, tenemos un *fee* mensual de USD 6,2 al proveedor del servicio de telemática. Por el otro, tenemos el costo de instalación de los dispositivos que lo estimamos en USD 10 por unidad. También tendremos que reducir la prima promedio en el porcentaje promedio de descuento a otorgar. El descuento promedio target que vamos a utilizar es de 20%. Así, considerando un tipo de

cambio de 20 pesos argentinos por dólar, la prima promedio en dólares sería de USD 70 y USD 80 para el canal directo y el canal PAS respectivamente, considerando el descuento promedio del 20%.

A nivel siniestralidad, vamos a suponer que esta cartera tendrá un ratio de siniestralidad de 65% para los nuevos negocios y de 60% para las renovaciones. Este ratio de siniestralidad incluye gastos directos de siniestros (*claims handling expense*), que tiene que ver con servicios de grúas y liquidadores de siniestros tercerizados.

También consideraremos una tasa de retención acumulada de dispositivos del 92% anual. Por último, utilizaremos una tasa de costo ponderado del capital (WACC) similar a la que utiliza el grupo, del orden del 12,5% anual.

Tabla 7 – Supuestos del plan financiero por póliza

Costos	Valor	Unidad de medida
1er tanda: Cantidad de dispositivos	800	Cant.
2da tanda: Cantidad de dispositivos	1200	Cant.
Valor dispositivo	51,00	U\$S
Set-Up	35.000	U\$S
Fee Mensual	6,20	U\$S
Instalación x unidad	10,00	U\$S
Ratio de siniestralidad Nuevas	65,00	%
Ratio de siniestralidad Renovaciones	60,00	%
Retención de dispositivos	90	%
Tipo de Cambio	20,00	\$AR / u\$S
Descuento promedio	20,00	%
Tasa de Descuento Requerida en USD	12,50	%

Fuente: elaboración propia en base a supuestos del Plan de Negocios.

Bajo todos estos supuestos, el proyecto nos genera un valor actual neto (VAN) muy bajo, pero positivo. En primer lugar, podemos considerar este escenario como muy positivo, ya que con un horizonte temporal de cinco años, donde los dispositivos se amortizan en el primer trienio, el proyecto estaría levemente por encima del *break-even-point*. También podemos inferir la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto, que se encuentra en 13%, levemente por encima de la tasa que utilizamos para descontar los flujos de fondos. En la **Tabla 8**, se puede apreciar el escenario conjunto del escenario planteado, como suma de los dos

P&L de venta directa y venta vía PAS. En el **Anexo 3** se encuentra la tabla el ejercicio completo de la valuación del proyecto de inversión, abierto por mes y canal de ventas.

Tabla 8 – P&L del plan de negocios, en USD

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Set Up	-35.000	-	-	-	-	-
Costo Dispositivos T1	-40.800	-	-	-	-	-
Costo Dispositivos T2	-	-61.200	-	-	-	-
Total Prima	-	1.245.245	1.591.406	1.432.266	1.289.039	1.126.671
Siniestros	-	-809.409	-978.378	-859.359	-773.423	-676.003
Comisiones	-	-86.337	-104.360	-91.665	-82.499	-72.107
Instalación	-	-20.000	-1.000	-800	-600	-400
Gastos de Estructura	-	-244.898	-312.977	-281.679	-253.511	-221.579
Fee mensual	-	-102.940	-131.556	-118.401	-106.561	-93.138
EBITDA	-75.800	-79.540	63.135	80.362	72.446	63.445
Depreciación T1	-	13.600	13.600	13.600	-	-
Depreciación T2	-	13.600	20.400	20.400	6.800	-
EBIT	-75.800	-52.340	97.135	114.362	79.246	63.445
IIGG (T*EBIT)	26.530	18.319	-33.997	-40.027	-27.736	-22.206
Cash Flow Final	-49.270	-61.221	29.138	40.335	44.710	41.239
VALOR ACTUAL (t)	-49.270	-57.720	24.419	30.047	29.605	24.273

VAN 1.355 (WACC) = 12,5%

TIR 13,0%

Fuente: elaboración propia en base a supuestos del Plan de Negocios.

Si vemos la apertura por canal de ventas, podemos resaltar que a pesar de poseer una prima promedio menor, el canal de ventas directo posee un VAN positivo y el canal PAS un VAN negativo. La respuesta se encuentra en las lógicamente en las comisiones pagadas.

Tabla 9 – VAN por Canal de Ventas

Canal de Ventas	VAN (USD)
CANAL PAS	-4.844
CANAL DIRECTO	6.198
CONSOLIDADO	1.355

Bajo un análisis de sensibilidad, podemos ver también que el producto va a ser muy sensible a las comisiones pagadas. Por ejemplo, si pasamos de una comisión promedio del 20% al 19% el VAN del Canal PAS sería positivo. Así

podemos concluir que el manejo de comisiones máximas a pagar será un factor clave de éxito para que el proyecto sea viable en el largo plazo en dicho canal.

10. Riesgos asociados al plan de negocios

Ya sea desde el área de control interno o de riesgos, las compañías de seguros suelen relevar y analizar distintos tipos de riesgos, de modo tal de poder armar planes que permitan mitigarlos. En esta línea, podemos destacar los siguientes riesgos:

Riesgo Operativo: se refiere a la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos⁴⁴. Teniendo en cuenta que será necesario reformular los motores de cotización de la compañía, existe el riesgo en la falla tanto de las pólizas con Seguro Conectado como aquellas que no lo poseen. Esto podría llevar aparejando grandes pérdidas ante una mínima modificación en la cartera que no posee este producto. También existe el riesgo por parte del proveedor del servicio, ante fallas en sus motores de cálculo que proporcionan los descuentos mensuales.

A su vez, existe el riesgo de la eliminación de la red 2G, como hizo AT&T en EEUU, dejando obsoletos todos los dispositivos⁴⁵, aunque parecería ser un riesgo más de mediano plazo en Argentina.

Riesgo Técnico: se refiere a la suficiencia de primas. Como se pudo ver en el Plan Financiero, el mayor costo del Producto Telemática es para absorber los siniestros futuros. Si se entregan descuentos mayores a los esperados por los cálculos actuariales o si no se condicen con la disminución de siniestralidad por mejoras en la conducción, habría insuficiencia de prima para cubrir estos siniestros. A su vez, existe el riesgo de que la mayoría de las ventas provengan de clientes actuales. Si bien no afectaría el Plan de Negocios del Producto

⁴⁴ Montero Moreno, Carlos. "Modelos prácticos de administración de riesgos". Editorial ISEF.

⁴⁵ Engadget, "AT&T no longer works with your 2G phone". 1 de Enero de 2017.

<https://www.engadget.com/2017/01/17/att-shuts-down-2g-network/>

Telemática, sí afectaría el resultado de la cartera de clientes que no posea el producto.

Riesgo de Crédito: este riesgo se encuentra bastante mitigado, en tanto la modalidad de pago elegida para el lanzamiento es exclusivamente mediante tarjeta de crédito, donde la mora es muy baja (acorde a la información de cobranzas de Seguros SURA).

Riesgo Reputacional o de Imagen: como se comentó anteriormente, una parte del Plan de Negocios será financiado con el presupuesto de imagen de marca. Si este producto no alcanza las expectativas mínimas de los asegurados, se incurrirá a rebajar los niveles de consideración. Cada semestre la compañía realiza un estudio de conocimiento y de consideración de la marca SURA. Si la marca se ve dañada por problemas en el lanzamiento del Producto Telemática, podría traer aparejado una reducción en la consideración de marca, quizás incluso arrastrando las ventas de otras líneas de negocios distintas al ramo automotor.

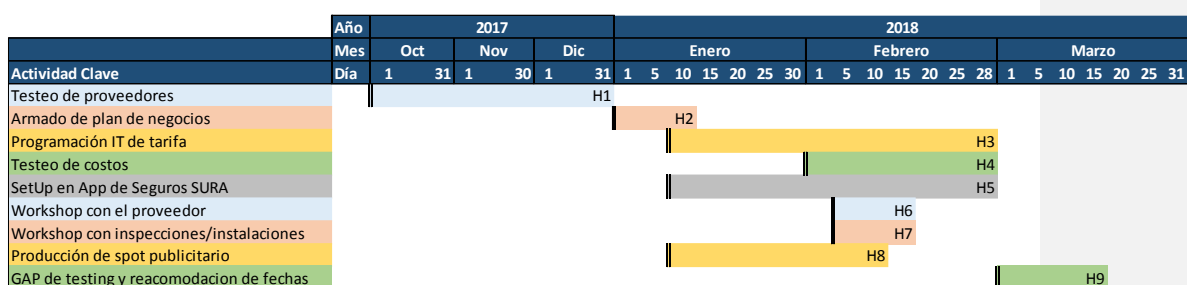
Riesgo Legal: al día de la fecha, no existe normativa sobre Seguros Basados en Uso en Argentina. En términos legales, existe el riesgo de que sean prohibidos, ya que el riesgo asegurado es el vehículo y no la persona que lo conduce.

Riesgo de Mercado: el producto se encuentra fuertemente atado al valor del dólar, ya que tanto el valor de los dispositivos como del servicio mensual se pagan en moneda extranjera. Ante una fuerte devaluación, no será posible trasladar eso al precio de los seguros ya que encarecerían bastante al Producto. Por lo tanto, esto podría traer aparejado un déficit en el Plan de Negocios.

11. Plan de Implementación

La organización de las tareas resulta un factor clave de éxito para el lanzamiento del producto. Es por ello que utilizaremos un Diagrama de Gantt para exponer el tiempo de dedicación previsto para las distintas actividades clave.

Figura 14 – Diagrama de Gantt



Fuente: elaboración propia en base a supuestos del Plan de Negocios.

De esta forma, la idea es lograr 9 hitos (H1 a H9) que van desde la definición del proveedor de telemática hasta el lanzamiento del producto. En la siguiente tabla vamos a encontrar el listado de hitos que dan por finalizada cada actividad clave:

Tabla 10 – Hitos de finalización de actividades clave

HITOS
H1 Elección del proveedor de telemática
H2 Aprobación del plan de negocios
H3 Producto enlazado al sistema de emisión
H4 Funcionalidad del producto aprobada
H5 Producto incorporado a la App de Sura
H6 Definición de las funcionalidades del proveedor
H7 Definición de la operatoria inspecciones
H8 Spot finalizado y listo para TV y Redes Sociales
H9 Lanzamiento del producto

12. Conclusiones

El presente trabajo forma parte de un plan de negocios real a ejecutar a partir de fines de 2017, esperando su lanzamiento para finales del primer trimestre de 2018. Como se pudo ver en el Plan Financiero, este proyecto no le dará a la compañía una gran rentabilidad; incluso, podría llegar a dar pérdidas, ya que el plan de negocios resulta muy sensible a variables que no son del todo controlables. No obstante, este tipo de proyectos lanzados desde dentro de una compañía no siempre busca rentabilidad de corto plazo, sino más bien la generación de una apertura organizacional hacia nuevas tecnologías y la adaptación a las demandas de los nuevos consumidores.

El aprendizaje interno en la compañía es también un *asset* que permitirá a futuro realizar nuevos proyectos innovadores, así como adaptarse a nuevas modalidades de seguros en torno a la movilidad, el *car-sharing* o seguro por kilometraje. También este aprendizaje conllevará la posibilidad de aplicar este tipo de tecnologías a líneas comerciales como flotas de camiones, pudiendo vender un servicio de mayor valor agregados a las empresas, controlando los recorridos y los hábitos de conducción de sus choferes.

Es por ello que las compañías aseguradoras deben adaptarse a todos estos cambios para no perder su lugar de liderazgo, presentando nuevas propuestas de valor que mejoren la experiencia del cliente. Caso contrario, el seguro en Argentina seguirá siendo un *commodity*, donde sólo el precio es lo que importa al momento de contratación.

12. Bibliografía

Ámbito Financiero. “*El gobierno afirmó que la economía creció cerca de 2,8% en 2017*”. 19 de febrero de 2018.

<http://www.ambito.com/912813-el-gobierno-afirmo-que-la-economia-crecio-cerca-de-28-en-2017-no-pagara-cupon-pbi>

Banco Central de la República Argentina

http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Cotizaciones_por_fecha_2.aspx

Business to You. “*VRIO: From Firm Resources to Competitive Advantage*”. 20 de noviembre de 2016”.

<http://www.business-to-you.com/vrio-from-firm-resources-to-competitive-advantage/>

Clarín, “*La colombiana Sura cierra la compra de RSA e invierte US\$ 15 millones*”. 5 de mayo de 2016.

https://www.clarin.com/economia/colombiana-sura-rsa-invierte-us_0_V1sctsE-.html

Collins y Rukstad. *Can you say what your strategy is?* Harvard Business Review. Abril 2008.

Confused.com, “*Telematics explained*”

<https://www.confused.com/car-insurance/black-box/telematics-explained>

Diario del Seguro. “*ACE compra a Chubb Seguros por U\$S 28.300 Millones para diversificar cartera*”. 2 de julio de 2015.

<https://diariodelseguro.com.ar/ace-compra-a-chubb-seguros-por-us-28-300-millones-para-diversificar-cartera/>

Dvoskin, Roberto. “*Fundamentos del marketing: teoría y experiencia*”. 2004.

Engadget, “*AT&T no longer works with your 2G phone*”. 1 de Enero de 2017.

<https://www.engadget.com/2017/01/17/att-shuts-down-2g-network/>

El Cronista, “*El grupo asegurador británico RSA se quedó con El Comercio*”. 3 de agosto de 2012.

<https://www.cronista.com/negocios/El-grupo-asegurador-britanico-RSA-se-quedo-con-El-Comercio-20120803-0074.html>

Fundación Mapfre, “Elementos para la expansión de los seguros en América Latina”.

https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1094445

Fundación Mapfre, “Guía para asegurar tu automóvil”,

https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1090283

Fundación Mapfre, “Los Millennials y el Seguro en España”

https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1089371

Grupo SURA:

<https://www.gruposura.com/corporativo/Paginas/default.aspx>

Infobae, “Argentina y Brasil firmaron un acuerdo automotriz hasta 2020”. 27 de junio de 2016

<https://www.infobae.com/economia/2016/06/27/argentina-y-brasil-firman-acuerdo-automotriz-hasta-2020/>

Infobae, “La Caja ART se transformó en Experta ART”. 19 de agosto de 2015.

<https://www.infobae.com/2015/08/19/1749440-la-caja-art-se-transformo-experta-art/>

iProfesional (Clarín). “AIG vende Meridional Seguros por u\$s240 millones en efectivo”. 18 de octubre de 2016. <http://www.iprofesional.com/notas/240257-fairfax-aig-meridional-AIG-vende-Meridional-Seguros-por-us240-millones-en-efectivo>

Kim y Mauborgne, “La estrategia del océano azul”. Editorial Profit.

La Nación, “El grupo Wertheim compró QBE ART”. 25 de febrero de 2015.

<https://www.lanacion.com.ar/1771233-el-grupo-wertheim-compro-qbe-art>

Maury, Ash. “Running Lean: cómo iterar de un plan A a un plan que funciona”.

Universidad Internacional de la Rioja (UNIR). 7 de febrero de 2010

Marsh. “qué es insurtech y cómo está impactado el modelo de negocio de las aseguradoras”

<https://www.marsh.com/cl/es/insights/research/-que-es-insurtech-y-como-esta-impactando-el-modelo-de-negocio-as.html>

Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación productiva, “El futuro del sector automotriz en Argentina y el Mercosur”. Marzo 2016.

Montero Moreno, Carlos. “Modelos prácticos de administración de riesgos”. Editorial ISEF.

Porter, Michael. *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, 2008.

Swiss Re. “*Distribución digital en seguro: una revolución silenciosa*”.
http://media.swissre.com/documents/sigma2_2014_sp.pdf

Swiss Re, “*El futuro del seguro del auto*”.
http://www.swissre.com/library/el_futuro_del_seguro_de_auto.html

Revista Estrategas “El grupo Kranos Capital compró Liberty Argentina”. 12 de marzo de 2014.
<http://www.revistaestrategas.com.ar/noticia-897.html>

Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN). Información estadística y contable.
<http://www2.ssn.gob.ar/index.php/companias-y-productores/estadisticas>

The Nielsen Company, encuesta relacionada con hábitos de consumo en Argentina en 2016
<http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/Argentinos-aun-disfrutan-de-hacer-las-compras-en-el-canal-moderno.html>

Power Data. “*Big Data: ¿En qué consiste? Su importancia, desafíos y gobernabilidad*”.
<https://www.powerdata.es/big-data>

SAS “*Machine Learning: Qué es y por qué es importante*”
https://www.sas.com/es_mx/insights/analytics/machine-learning.html

The Quest of telematics 4.0. Dialogue with the value chain: Munich executive roundtable summary. Ernst & Young.
http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_quest_for_Telematics_4.0/%24File/The_quest_for_Telematics_4_0.pdf

Unveiling the full potential of telematics. Swiss Re.
http://www.swissre.com/library/archive/unveiling_the_full_potential_of_telematics_how_connected_insurance_brings_value_to_insurers_and_consumers.html