



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

**Magister en Gestión de Servicios Tecnológicos y de
Telecomunicaciones**

DOYO

El primer Marketplace de seguros centrado en el cliente

Autor: Germán Ezequiel Tantucci

DNI: 27.242.132

Director de Tesis: Martín Wessel

Buenos Aires, Argentina
Octubre 2023



Agradecimientos.

Quiero comenzar agradeciendo a mi familia, este logro no habría sido posible sin el apoyo incondicional, la paciencia y la comprensión que he recibido de mi compañera de vida Mariela y de mis hijos, Dante y Luca, a quienes les quite tiempo para poder cumplir con este hito en mi vida profesional. ¡¡Gracias por estar a mi lado!!

A mis padres, Estela y Carlos, que siempre me marcaron el camino del estudio. Me han enseñado la importancia del esfuerzo y la dedicación. A mi hermano Gerardo que siempre lo llevo presente y a mi hermana Luz por el apoyo.

A mis socios Pablo Sotelo y Nicolas Parreira por los consejos y acompañar en los emprendimientos que desarrollamos.

A mis compañeros de clase de la cohorte 2021-2022. En cada entrega y en cada trabajo pude aprender muchísimo de ustedes, sin duda que el conocimiento se logra en equipo. ¡¡Muchas gracias!!

A mi tutor de tesis Martín Wessel, gracias por ayudarme en cada una de las reuniones de los jueves, por darme los consejos y dirección en esta última etapa de desarrollo de mi tesis.

Al Sr. Enrique Hofman, director del post grado, le agradezco por su orientación, sabiduría y apoyo durante estos dos años.

A la Universidad, le agradezco la oportunidad de aprender y crecer intelectualmente. Los profesores y el entorno académico han sido cruciales para mi desarrollo, y estoy orgulloso de haber sido parte de esta institución.

Agradezco a cada uno de ustedes que han sido una pieza fundamental estos últimos dos años. Estoy muy feliz de compartir este logro con todos. ¡Gracias por su apoyo!





I Resumen

El 90% de las ventas de los seguros se realiza a través de la intermediación según (P&C insurance: distribution channels by region | Statista, recuperado de internet 30/9/2023)

Doyo es una plataforma que conecta asegurados con los canales de comercialización de seguros de forma diferente a como lo hace el mercado tradicional, debido a que se basa en el modelo de subasta inversa, montado en un canal conversacional. El cliente solicita un seguro y son las empresas e intermediarios quienes pujan por una propuesta atractiva para el cliente.

“Convertimos la contratación del seguro en una oportunidad de ahorro para el cliente y de crecimiento para los canales de ventas”





Índice

I Resumen 3

I Introducción..... 7

 ¿Qué es el seguro y que rol cumple en la sociedad?..... 9

 Tipos de seguros..... 9

 Los actores de los seguros y por qué son necesarios..... 10

 Los seguros en el mundo y en América latina..... 12

III Problemática actual..... 15

 Mercado actual de seguros en América latina 15

 Análisis de la industria aseguradora y por qué cuesta innovar. 16

 Primeras conclusiones. 18

IV Marco conceptual..... 21

 Enfoque de investigación: 21

 Diseño de investigación y plan de trabajo..... 21

 Desarrollo de la solución y plataforma. 22

 Datos recopilados y confidencialidad de la información de datos primarios..... 22

 Restricciones de la tesis..... 22

 Objetivos 23

 Preguntas de investigación. 23

V Tendencias de seguros y el ecosistema de insurtech..... 24

 Las insurtech en un mundo de incumbentes 24

 Tendencias en funcion al grado de innovación. 26

VI Propuesta de valor 29

 Doyo el nuevo modelo de comercialización de seguros..... 29

 ¿Porque Doyo será una plataforma? 31

 Efecto red – Como generar el crecimiento exponencial..... 31

VII Competencia y lecciones aprendidas “Honcho” 33

 Ventaja competitiva 33

 Honcho – Lecciones aprendidas. 34

VIII Modelo de negocio..... 36





Canva..... ¡Error! Marcador no definido.

Riesgos del proyecto / oportunidades del negocio..... 40

IX Modelo de Monetización..... 41

 ¿En qué consiste el modelo Fremium?,..... 41

 ¿Porque elijo un modelo fremium?..... 41

 ¿Como voy a aplicar el modelo Fremium?..... 42

X Analisis Foda..... 43

 ¿Como funciona?..... 43

 ¿Cómo lo aplique a DOYO?..... 43

 Foda del cliente..... 43

 Foda del productor..... 48

X Selección de seguros a ofrecer y mvp..... 53

MVP – Argentina mercado asegurador..... 55

XII Segmentación - Productores y Clientes Argentina..... 56

 Productores asesores de seguros..... 57

XIII Estrategia de implementación..... 63

 Los objetivos estratégicos de la plataforma son:..... 63

 Base en los que debemos centrar el go to market..... 63

 Estructura operativa..... 63

 Fases del Proyecto - Go to market..... 66

 Año 0 a 6 meses desarrollo del MVP..... 67

 Año 1 a 3 Awarenes y crecimiento..... 68

 3 a 5 años expansión regional..... 71

XIV Analisis económico y financiero..... 73

 Ingresos..... 73

 Tarifa- costos del servicio premium..... 73

Costos en tecnología..... 78

 Resumen costos operativos..... 78

 Costos fijos no recurrentes..... 78

 Inversión inicial..... 79





Estado de Resultados 79

Tercer Año: 80

Indicadores económicos..... 81

Viabilidad financiera del negocio 81

Análisis financiero..... 82

XVI Conclusiones 84

XVII Bibliografía - Referencias..... 85

VIII Anexos 89

Anexo.1 Entrevistas 89

Anexo.2 Encuestas a clientes asegurados..... 99

Anexo.3 Encuestas a productores 103

Anexo.4 Customer Journey 104

Anexo.5 Comparación parque automotor vs vehiculos asegurados 104

Anexo.6 Modelo operativo..... 105

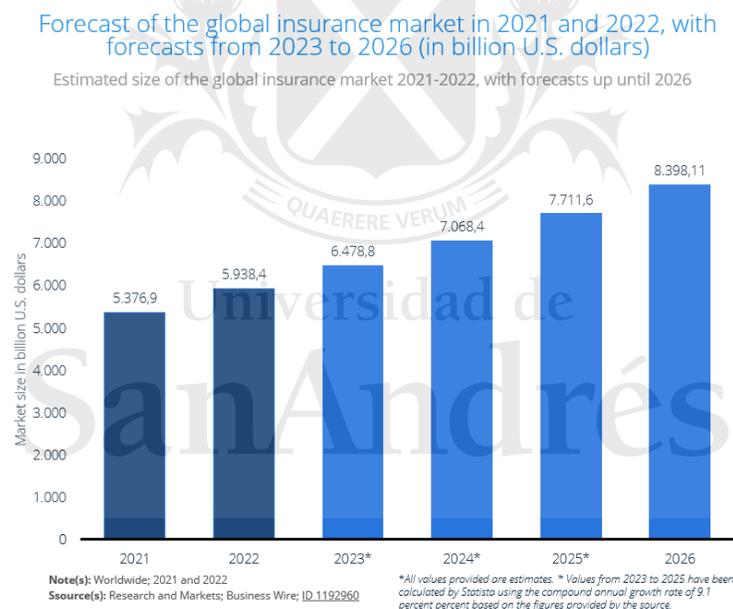
Anexo.8 Salarios 108



I Introducción

En el año 2022, la industria aseguradora movilizó aproximadamente 5,9 mil millones de dólares en primas suscriptas brutas¹, según el informe de Statista (Forecast of the global insurance market 2026 | Statista, Recuperado de internet 30/9/2023). Además, se prevé un crecimiento del 41% para el año 2026.

En un artículo publicado por la Fundación Mapfre, se destaca que las primas representan aproximadamente el 7.1% de la riqueza mundial, y durante la última década, esta industria ha experimentado un crecimiento de al menos un punto porcentual (El seguro representa más del 7% de la economía mundial, 30/9/2023)



Cuadro 1. Primas brutas suscriptas 2021 2022 y proyección 2023-2026

Fuente (Forecast of the global insurance market 2026 | Statista, recuperado de internet 30/9/2023)

Indudablemente la industria del seguro ha estado en sintonía con el aumento del Producto Interno Bruto (PIB) a nivel mundial. Sin embargo, cuando hablamos de innovación, este avance ha sido significativamente más gradual. Como examinaremos en la sección inicial

¹ Primas suscritas brutas o gross written premiums Aportación económica que ha de satisfacer el contratante o asegurado a la entidad aseguradora en concepto de contraprestación por la cobertura de riesgo que este le ofrece y que incluye la prima pura mas los recargos para gastos generales administración, gastos comerciales, adquisición cobranza y liquidación de siniestros. (prima - Fundación MAPFRE, recuperado de internet el 30/9/2023)



de esta tesis, la industria aseguradora es conservadora, al igual que ocurre con las instituciones bancarias (comparten similitudes con este sector), y todavía presenta un considerable margen de crecimiento en términos de innovación.

Un ejemplo ilustrativo de estos avances es la historia que el autor John Galbraith relata en su libro "*The End of Insurance as We Know It*" (Galbraith, 2018). John compara la evolución de la tecnología GPS con la industria de seguros. Hace referencia a sus viajes con su padre tres décadas, cuando antes de partir hacia sus vacaciones, debían planificar la ruta en un mapa. Una década después, con la introducción del sistema de posicionamiento global (GPS), comenzaron a programar sus viajes ingresando coordenadas en un dispositivo (previamente debían descargar de internet el mapa correcto, los puntos de interés, etc.). En la actualidad, ni siquiera es necesario poseer un dispositivo GPS, ya que un simple smartphone y con las aplicaciones como Google Maps o Waze permite programar el viaje unos minutos antes de salir, no solo evitando descargar un mapa, sino que además nos corrige la ruta en tiempo real, gracias a la información sobre el tráfico y accidentes.

Si comparamos esta historia a la comercialización de seguros en los últimos 30 años, podemos notar que, a diferencia de la tecnología GPS que evolucionó exponencialmente por su uso masivo, la forma de vender seguros ha mantenido una estructura relativamente inalterada. De hecho, aproximadamente el 90% de las transacciones de seguros todavía se realizan a través de canales de intermediación. (P&C insurance: distribution channels by region | Statista, recuperado de internet 30/9/2023)

En los últimos años, la industria ha comenzado tímidamente a adoptar diversas tecnologías y ha ido adaptándose a las nuevas estrategias de ventas digitales, en parte gracias a las **insurtech**² (startups tecnológicas especializadas en el sector asegurador).

² El término insurtech está formado por las palabras inglesas insurance y technology, y define al sector que acoge a las empresas de seguros más tradicionales que se transforman para estar a la vanguardia del nuevo contexto en el que vivimos, donde la tecnología es la protagonista (¿Qué es el insurtech y cuál es su impacto? | ESIC, Recuperado de internet 30/9/2023).



Hoy en día, las insurtech desempeñan un papel fundamental en la incorporación de nuevas tecnologías y, como analizaremos, en la reorientación del cliente en el centro de las operaciones “**Customer centricity**”.

¿Qué es el seguro y que rol cumple en la sociedad?

De acuerdo con los términos de la fundación Mapfre.. *“El seguro es un medio eficaz para la protección de los individuos frente a las consecuencias de los riesgos. Se basa en transferirlos a una aseguradora que se encarga de reparar o indemnizar todo o parte del perjuicio producido por la aparición de determinadas situaciones accidentales.”*(¿Qué es el Seguro? - SyPpT, Recuperado de internet 30/9/2023)

Para que exista un seguro debe haber un riesgo que cumpla con los siguientes requisitos:

- **Súbito** Que la ocurrencia no sea gradual, sino espontánea.
- **Imprevisto** Que exista una probabilidad de no ocurrencia. De no existir esta probabilidad, estamos en presencia de una “certeza”, y no de un RIESGO.
- **Accidental** Que la causa no sea un hecho doloso, es decir, con la intención de causar la pérdida o el daño.

Apuntes de clase Asociación Argentina de Productores Asesores de Seguros AAPAS, (AAPAS, 2017) ,

El seguro tiene una doble función:

- **Función económica:** elimina la incertidumbre económica sobre el futuro logrando aumentar la eficiencia, estabiliza la riqueza, combate la pobreza y estimula el ahorro.
- **Función social:** estimula la previsión y contribuye con el mejoramiento de la salud.

Tipos de seguros.

Encontramos diferentes formas de clasificar a los seguros, pero para una cuestión practica





vamos a encararlos desde la siguiente perspectiva:

A) **Patrimoniales (no vida):** Tienen por objeto restablecer económicamente la integridad patrimonial del asegurado afectada por el acontecimiento de un siniestro.

B) **Personales o de personas (vida):** (Vida, Accidentes Personales, etc.), se da la existencia de una valuación económica de la Vida Humana. Esa valoración se hace a priori y de común acuerdo en función de determinados parámetros, pero en definitiva los seguros de personas en alguna medida tienden a reponer la pérdida patrimonial que sufre un interesado por la muerte del asegurado.

Los actores de los seguros y por qué son necesarios

La principal vía de comercialización de seguros se realiza a través de la intermediación, mediante un modelo "Business do Business to Consumer" (B2B2C³).

Lo canales / actores que se clasifican:

- **Venta directa:** compañías que venden seguros a los clientes sin intermediarios.
- **Productores asesores de seguros:** son intermediarios entre las compañías de seguros y los clientes. Trabajan con varias compañías y ofrecen alternativas de acuerdo con las necesidades de los asegurados.
- **Bróker / Sociedades de seguros (organizadores):** Son productores que conforman una sociedad y concentran varias carteras. Interactúan entre productores de menor envergadura, compañías de seguro y asegurados.
- **Bancassurance / Agentes institorios:** Empresas que venden en nombre de la compañía de seguros, por ejemplo, los bancos.

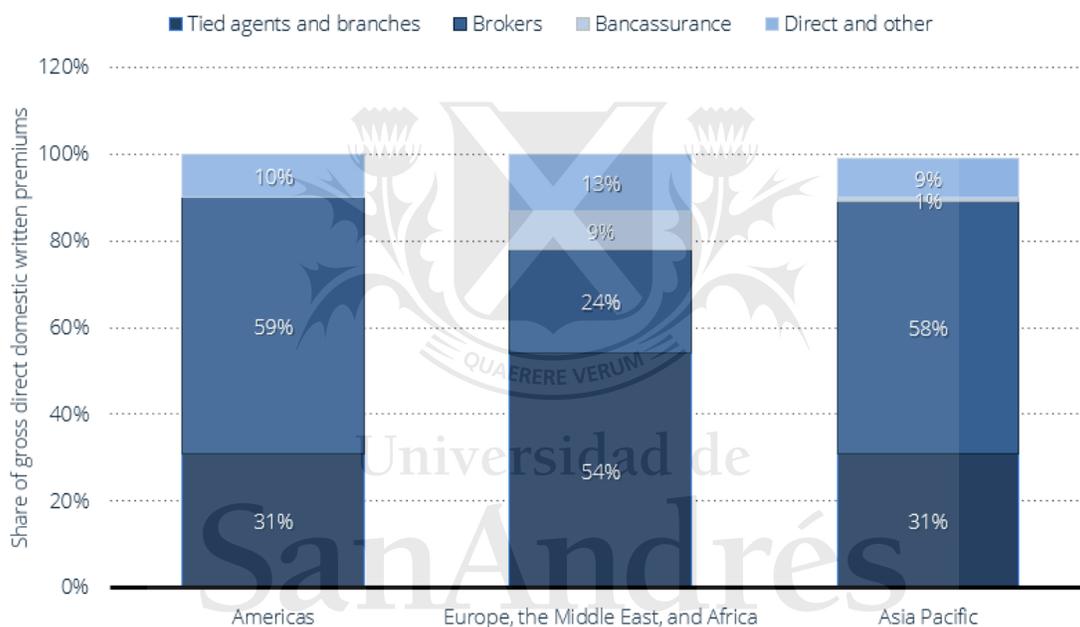
³ **Busines do busines to consumer** es un modelo de e-commerce donde las compañías alcanzan los clientes a través de otra empresa, pero tiene la capacidad de interactuar directamente con sus consumidores a través de su propia marca, recuperado de internet 30/9/2023 <https://www.liferay.com/blog/customer-experience/-que-es-b2b2c>.



En el siguiente cuadro detalla el grado de participación en la venta de seguros según el tipo de actores para diferentes regiones al año 2018. Aunque la información es de 2018, poco a variado desde aquellos días, y como veremos más adelante, en Argentina el canal de intermediación viene creciendo desde el 2020.

Share of distribution channels within the global property and casualty (P&C) insurance industry in 2018, by region

Worldwide P&C insurance distribution channel share by region 2018



Cuadro 2. Canales de distribución por región

Fuente (P&C insurance: distribution channels by region | Statista, recuperado de internet 30/9/2023)

En el libro *The end of insurance as we know it*, (Galbraith, 2018), John Galbraith bosqueja una explicación breve de porqué son necesarios estos canales de comercialización.

En principio el seguro es un servicio complejo, “*pago por algo que no se si lo voy a utilizar*” debido a que está atado a la ocurrencia de un hecho fortuito. Esto lleva a que las coberturas y clausulas (términos y condiciones) estan redactadas y sean supervisadas por un ente regulador, ocasionando, un grado más de sofisticación al proceso de contratación, “*estoy contratando la cobertura que necesito, estaré infra asegurado o sobre asegurado*”, “*no*



entiendo las cláusulas". Por último, en caso de que realmente ocurra el siniestro⁴ que acciones debe efectuar el asegurado, *"tuve un accidente ¿me cubre la póliza de seguro?, ¿qué debo hacer?"*

Todos estos puntos conspiran en la "famosa letra chica" y la necesidad de contar con un asesor de confianza para guiar al cliente en el proceso de contratación y sobre todo en el acompañamiento del servicio de postventa.

Los seguros en el mundo y en América latina.

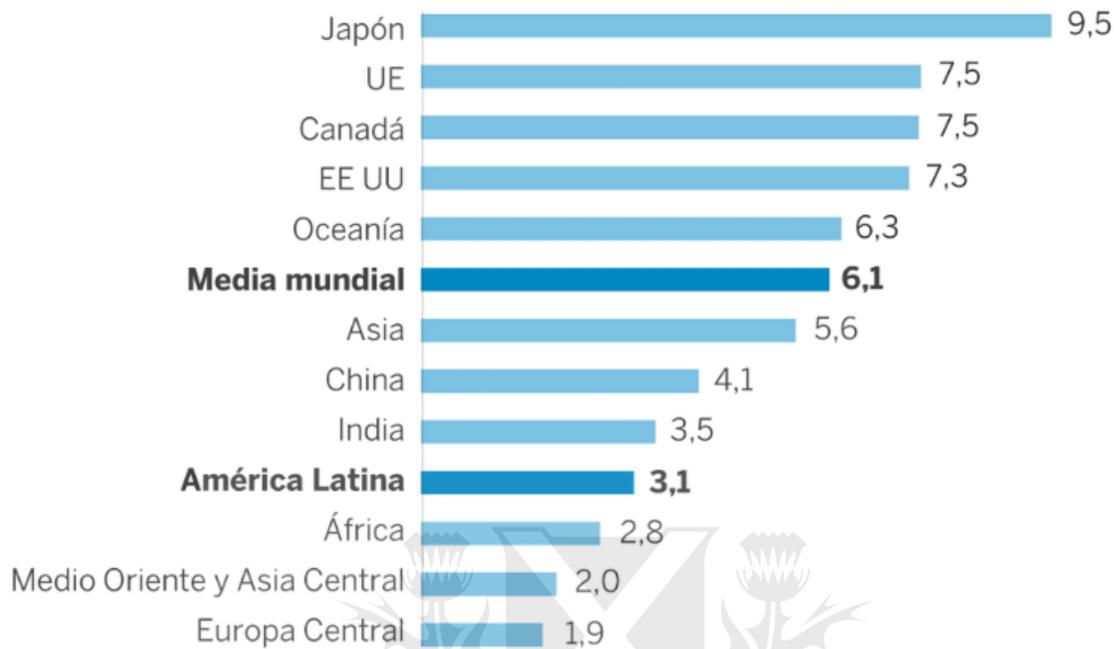
La penetración de esta industria aseguradora no es igual en todos los países, ya que la cultura aseguradora⁵ está ligada al desarrollo económico del país. Europa es la región con mayores seguros contratados, le siguen Norteamérica y Latinoamérica. (Una América Latina poco asegurada | Economía | EL PAÍS, 20/10/2022)

En el cuadro se detalla la relación que hay entre primas/PBI, los países con mayor relación y el promedio de América Latina.

⁴ **Siniestro:** Cualquier hecho que ponga en juego las garantías del contrato de seguro que se materializa por medio de la prestación de un servicio, del abono de una indemnización al asegurado o a un tercero o del pago de una suma a tanto alzado o en forma de renta. (siniestro - Fundación MAPFRE, recuperado de internet 30/09/2023)

⁵ **Cultura aseguradora:** refiere a las actitudes, conocimientos, prácticas y valores relacionados con el seguro y la protección financiera. Se trata de la mentalidad y el comportamiento de las personas, empresas y la sociedad en general en lo que respecta a la adquisición, comprensión y uso de productos y servicios de seguros. La cultura aseguradora puede incluir la conciencia de la importancia del seguro, la comprensión de las políticas y las coberturas, así como la voluntad de invertir en la protección financiera a través de la compra de seguros (Cabo Serrano et al., 2015)





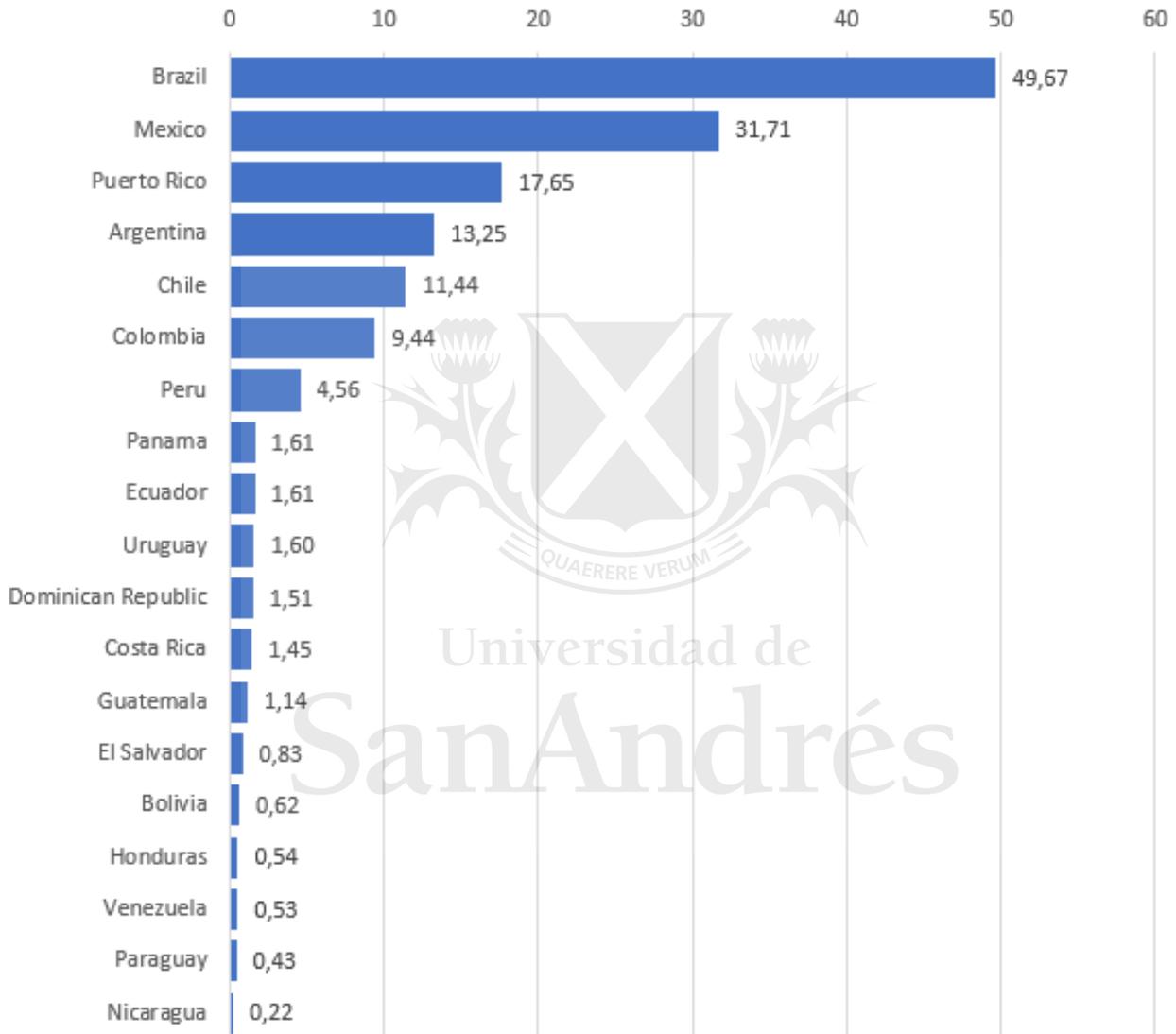
Cuadro 3. Primas Contratadas en % del PBI

Fuente: Servicios de estudios Mapfre con datos de Swiss Re El País

Las primer emitidad en Latinoamérica para el 2021 fue de 149.3 mil millones de dólares y en donde Brasil, México, Puerto Rico, Argentina y Chile concentran casi el 80% según el informe estadista Latin America: insurance premiums by country 2021 | Statista recuperado internet 30/9/2023.

Latin America: insurance premiums 2021, by country

Premium volume of the insurance industry in Latin America in 2021, by country (in billion U.S. dollars)



Cuadro 4. Primas emitidas por país América Latina 2021

Fuente (Latin America: insurance premiums by country 2021 | Statista, recuperado internet 30/9/2023)

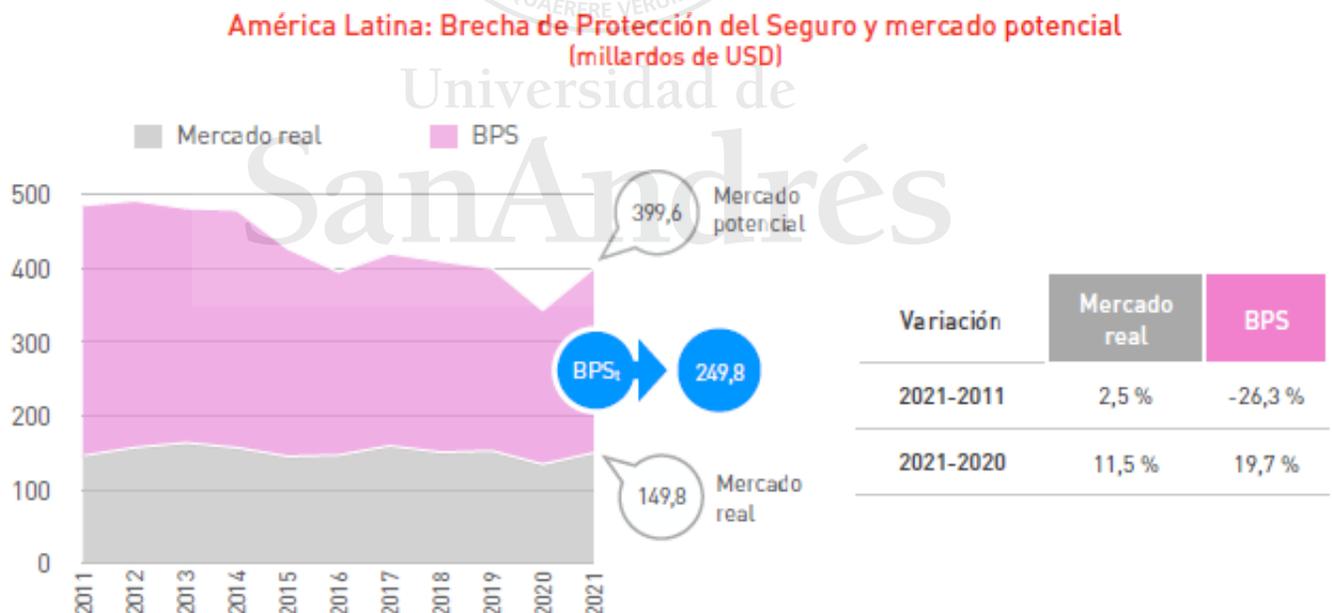
III Problemática actual.

Mercado actual de seguros en América latina

Como vimos en los puntos anteriores, el mercado asegurador aún tiene mucho por crecer, sobre todo si comparamos los datos de la región América Latina contra el resto del mundo.

La Fundación Mapfre desarrollo un indicador para poder determinar el tamaño a market size de lo seguros en Latinoamérica. El indicador denominado Brecha de protección del seguro (BPS) sirve para: “...representar la diferencia entre la cobertura de seguros económicamente necesaria y beneficiosa para la sociedad y la cantidad de dicha cobertura efectivamente adquiridas” MAPFRE Economics (2022), página 43

El cuadro 5 detalla el crecimiento y el potencial de América latina para la industria aseguradora. Este informe incluye todos los tipos de seguros (vida y no vida).

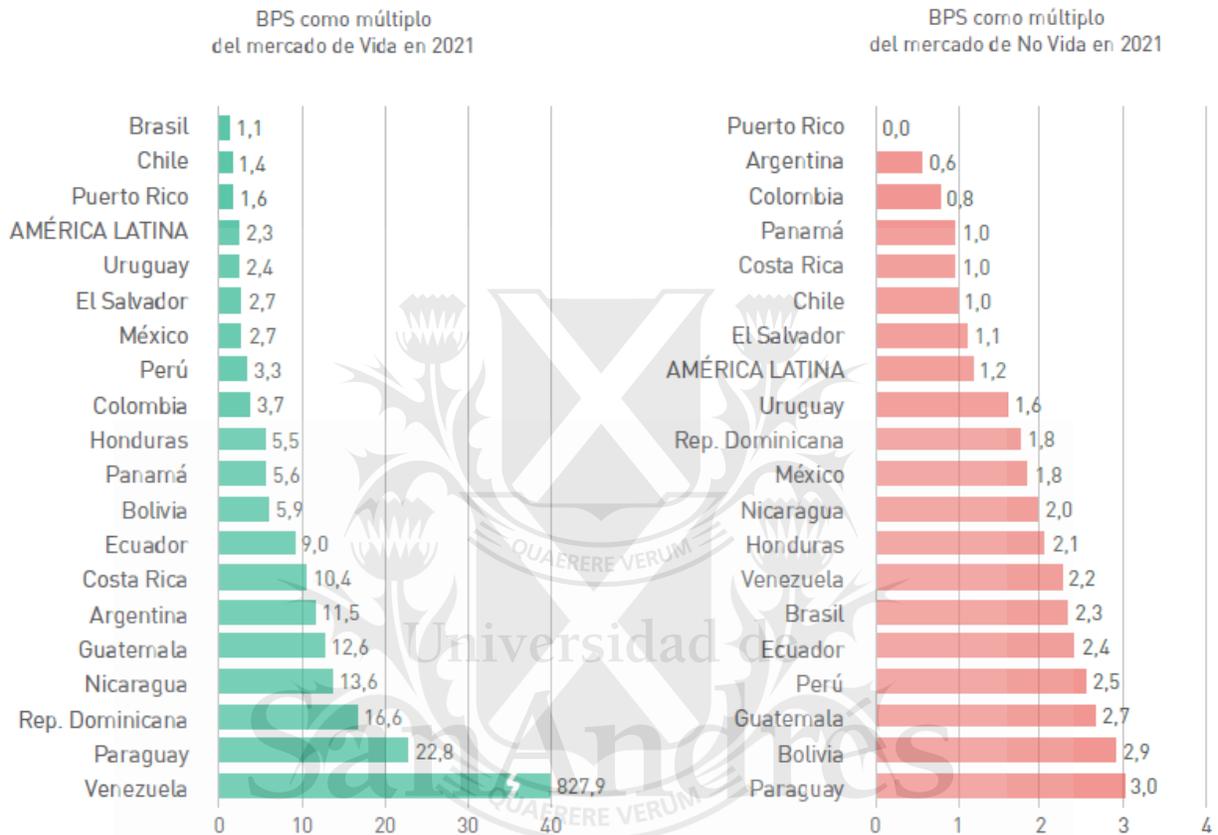


Cuadro 5. América Latina Protección del seguro y mercado potencial Fuente (Fundación MAPFRE., 2022, p. 44)

En el siguiente informe podemos observar de forma más clara la posibilidad de crecimiento para la segmentación de vida y no vida, como si fuera un múltiplo del mercado actual, es

decir en cuantas veces puede crecer el mercado teniendo en cuentas el BPS.

**América Latina: estructura y tamaño relativo
de la Brecha de Protección del Seguro en los segmentos de Vida y No Vida, 2021
(estructura, %; BPS como proporción del mercado respectivo, número de veces)**



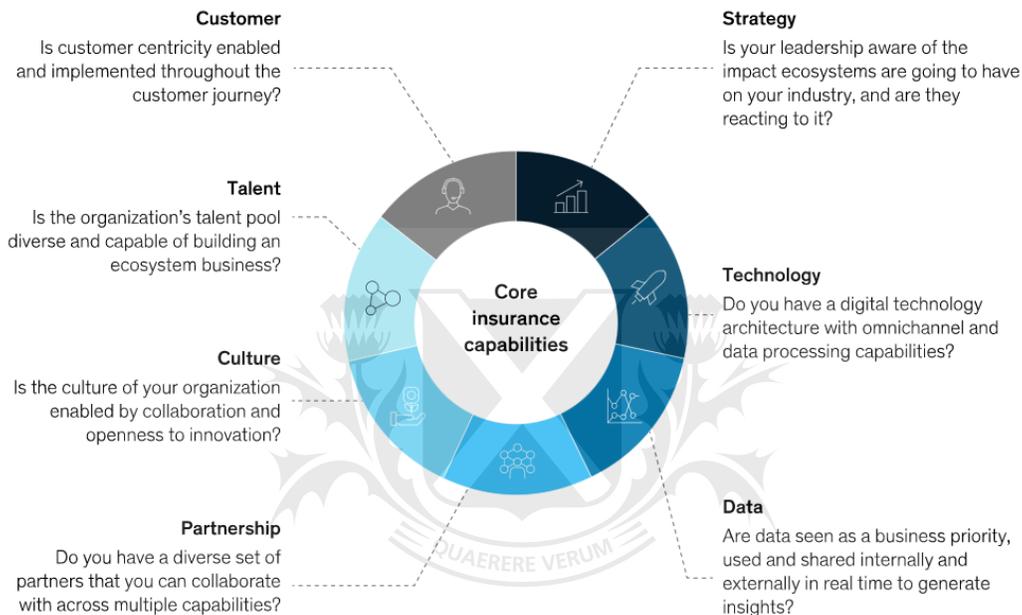
Cuadro 6. América estructura y tamaño relativo de la brecha de protección del seguro en los segmentos de vida y no vida

Fuente: (Fundación MAPFRE., 2022)

Análisis de la industria aseguradora y por qué cuesta innovar.

Según un estudio de Mckinsey (Ulrike Deetjen et al., 2022) muchos ejecutivos aun ven difícil hacer realidad su visión del ecosistema en Latinoamérica y consideran que hay siete dimensiones en donde deben mejorar para dar un salto de innovación.

Exhibición 1

Our survey assessed how Latin American insurers consider ecosystem opportunities across seven dimensions.

Cuadro 7: Oportunidades en ecosistema de las empresas de seguros, basado sobre 13 compañías de seguros en seis países

(Argentina, Brasil, Chile, Colombia Mexico, Perú)

Fuente Ulrike Deetjen et al., 2022

Los puntos más importantes del artículo son:

Mentalidad operativa

Según el artículo de Mckisney la mayoría de las aseguradoras encuestadas ya se están enfocando en el cliente, y el 80 % de los encuestados ofrece alguna experiencia omnicanal. Pero el 53% de los encuestados todavía tiene que desarrollar una visión y un enfoque coherentes para satisfacer las necesidades de sus consumidores (Ulrike Deetjen et al., 2022)



Sistemas, proceso y herramientas inadecuados

La industria del seguro actualmente se caracteriza por trabajar con sistemas legacy⁶, una práctica común en industrias maduras. Según la encuesta, solo el 13% ha migrado sus servicios principales del sistema core a nuevas plataformas (Ulrike Deetjen et al., 2022).

Además, a nivel global las compañías líderes tienen una estrategia de intercambio basada en API⁷, sin embargo, en Latinoamérica solo el 15% cuenta con esta capacidad. (Ulrike Deetjen et al., 2022)

El mismo artículo remarca que *..ninguna de las aseguradoras encuestadas ha implementado con éxito tecnologías digitales como canales de IA o chatbots para rastrear las tasas de conversión en todos los canales* (Ulrike Deetjen et al., 2022)

Falta de capacidad / habilidades crear un entorno disruptivo.

En artículo de McKinsey (Ulrike Deetjen et al., 2022) menciona que el 86% de los encuestados cree que no cuenta con mecanismos adecuados como canales de retroalimentación estructurados o proceso para capturar ideas innovadoras.

Sin estas capacidades de captación y la creación de entornos de aprendizaje será todo un desafío. Muchas aseguradoras informan que experimentan dificultades con los productores o intermediarios: solo el 25 % de los encuestados cree que sus proveedores y productores asesores de seguros tienen la capacitación necesaria para brindar servicios esenciales con una intervención mínima. (Ulrike Deetjen et al., 2022)

Primeras conclusiones.

⁶Un **sistema legacy o sistema heredado** es un sistema, tecnología o aplicación de software antiguo o desactualizado que sigue en uso dentro de una organización porque sigue desempeñando las funciones para las que fue diseñado recuperado internet 30/9/2023 <https://www.stackscale.com/es/blog/sistemas-legacy>

⁷ El término API significa **Application Programming Interface** y se basa en un conjunto de definiciones y protocolos que tienen el propósito de integrar sistemas y facilitar la comunicación entre aplicaciones de software según una serie de reglas, recuperado de internet <https://www.sydle.com/es/blog/api-6214f68876950e47761c40e7> 30/9/2023





La industria del seguro es incumbente, la concentración de primas en grandes empresas, y la robustez del mercado asegurador nos lleva afirmar que estamos en un horizonte de H1 según se muestran en el siguiente cuadro tomado de la clase del profesor Katz

| Horizonte | Tipo de oportunidad | Contribución | Foco de gestión |
|-----------|-----------------------------------|---|---|
| H1 | Madura, estable, bien establecida | Fuente principal de ingresos y rentabilidad | Control del gasto, rentabilidad, productividad |
| H2 | Crecimiento rápido | Una vez establecido, se espera que se convierta en una fuente importante de ingresos y rentabilidad | Crecimiento en el ingreso, adquisición de clientes, expansión de la línea de productos, construcción de infraestructura |
| H3 | Todavía emergente | Opciones/ posibilidades futuras | Desarrollo de mercado, identificación de clientes potenciales, identificación de aplicaciones, factibilidad técnica y económica |

Cuadro 8: Oportunidades clasificadas de acuerdo con el estadio de desarrollo de la industria
Fuente: Material bibliográfico de la materia de 'Competitividad en empresas de alta tecnología', dictada en el Master in Business & Technology, de la Universidad de San Andrés, Argentina. Profesor Katz.

- **Mentalidad operativa:** organización totalmente estandarizada, concentrada en la reducción de los costos, y en contra de cualquier tipo de innovación.
- **Falta de capacidad:** Las innovaciones tardan mucho tiempo en ver la luz, muy pocas empresas adoptaron mentalidad agile para sus procesos.
- **Sistemas inadecuados:** Los sistemas legacy (al igual que en los bancos) son el lastre que complica mejorar la conversación y la experiencia a los usuarios. Esto genera que no todas las innovaciones surjan desde dentro de la empresa, sino que deban buscarse soluciones en el ecosistema que resuelvan estas interacciones.



- **Falta de incentivos:** al estar en un océano rojo, el incremento o crecimiento en primas esta acotado y por lo general las empresas siguen concentrándose en la reducción de los costos.



Universidad de
SanAndrés



IV Marco conceptual

El marco metodológico nos permite detallar de forma sistémica la investigación del tema, análisis de los datos recopilados, y el desarrollo de la solución.

Enfoque de investigación:

La recopilación de los datos cuantitativos los obtuve de fuentes secundarias como por ejemplo Superintendencia de Seguros de la Nación Argentina, Statista, informes de la fundación Mapfre para Latinoamérica, entre otros. En cuanto a la información cualitativa, principalmente la obtuve de fuentes primarias, como encuestas y entrevistas a diferentes actores de la industria aseguradora.

Diseño de investigación y plan de trabajo.

El plan de trabajo consto de las siguientes etapas

- a) Investigación del mercado actual (identificación de volumen de mercado), identificación de los principales actores del mercado sus relaciones, interacciones y su participación.
- b) Investigación sobre el modelo económico, como se relacionan los actores, como agregan valor al mercado y porque son importantes para el desarrollo de la cultura aseguradora. Identificación de la innovación y como las Insurterch están llevando a dar el salto en innovación a los seguros.
- c) Identificar puntos de dolor con los diferentes principales actores para el desarrollo de la plataforma.
- d) Análisis de mercado: Entendimiento de cómo está el mercado del seguro en cuanto a innovación y desarrollo de ideas innovadoras basado en apuntes de clases de la materia MT20 COMPETITIVIDAD EN EMPRESAS DIGITALES.
- e) Aplicación de las herramientas de FODA, (SWOT), de los datos recopilados en las entrevistas y encuestas.





Desarrollo de la solución y plataforma.

Las primeras conclusiones están basadas sobre los resultados de los análisis efectuados anteriormente y complementando con diferente bibliografía de *Platform revolution how networked markets are transforming the economy and how to make them work for you / Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary*. Y Cusumano, M.A. and C.C. Mardikes, eds. 2001. *Strategic Thinking for the New Economy*. Hoboken, NJ: Jossey-Bass.

Datos recopilados y confidencialidad de la información de datos primarios.

Para la encuesta realizada a clientes-asegurados no registre datos personales, en cambio en la encuesta de productores asesores de seguros, agregue un campo opcional con el fin de contactarlo para efectuar una entrevista.

Restricciones de la tesis.

Las investigaciones están centradas en el lanzamiento en Argentina, para luego una posible expansión al Brasil y México. Si bien los mercados de América Latina comparten la misma problemática de la cultura aseguradora, la actividad económica y los canales comercialización, no efectúe un estudio específico de las leyes de cada país referente a la comercialización seguros.



Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios basado en un nuevo Marketplace para el asesoramiento y comercialización de seguros que solucione de forma conjunta estas tres problemáticas

Objetivo específico

1. Colocar al cliente en el centro del negocio. Las compañías de seguros deben generar la propuesta de valor en función a las necesidades de sus clientes.
2. Incorporar al canal intermediario al mundo digital / híbrido de forma tal que sea económico, ágil agregando valor al proceso de asesoramiento y ventas de seguros
3. Impulsar el desarrollo de los seguros en Latinoamérica a través del canal intermediario conectando la mejor propuesta con el mejor cliente.

Preguntas de investigación.

¿La industria aseguradora es incumbente?, ¿Cómo hace para implementar soluciones innovadoras?

¿Cuánto incide el precio en la contratación de un seguro? ¿El asegurado percibe el valor que agrega el productor en el proceso de intermediación?

¿Cómo utilizan las nuevas generaciones de intermediarios las herramientas digitales para la comercialización de seguros post pandemia?

¿Como hacer crecer la participación de los seguros en la región?

V Tendencias de seguros y el ecosistema de insurtech

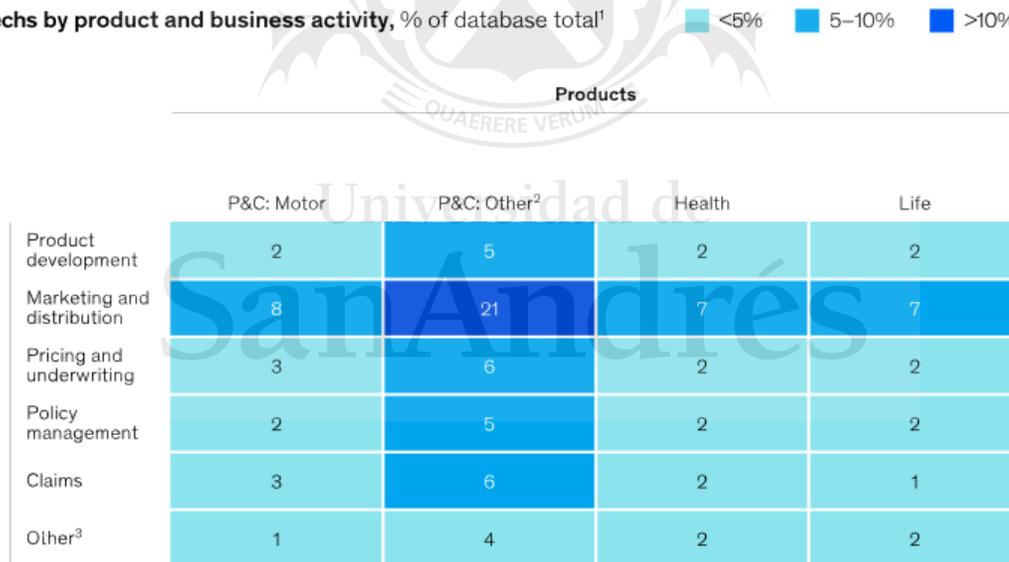
Las insurtech en un mundo de incumbentes

Las insurtechs⁸ impusieron un nuevo ecosistema con tecnologías innovadoras entre ellas el big data, AI , Chatbots etc., que obligo a las compañías de seguros a colocar al cliente en el centro del negocio y adaptarse a las nuevas tecnologías. Las Insurtech están ayudando a dar el salto que las compañías de seguros no se animan.

Según el informe de Mckinsey, el 40 % de las insurtech que surgieron estos últimos años se concentran el marketing y en mejorar la distribución de seguros.(Ulrike Deetjen et al., 2022)

Insurtechs are concentrated in marketing and distribution.

Insurtechs by product and business activity, % of database total¹

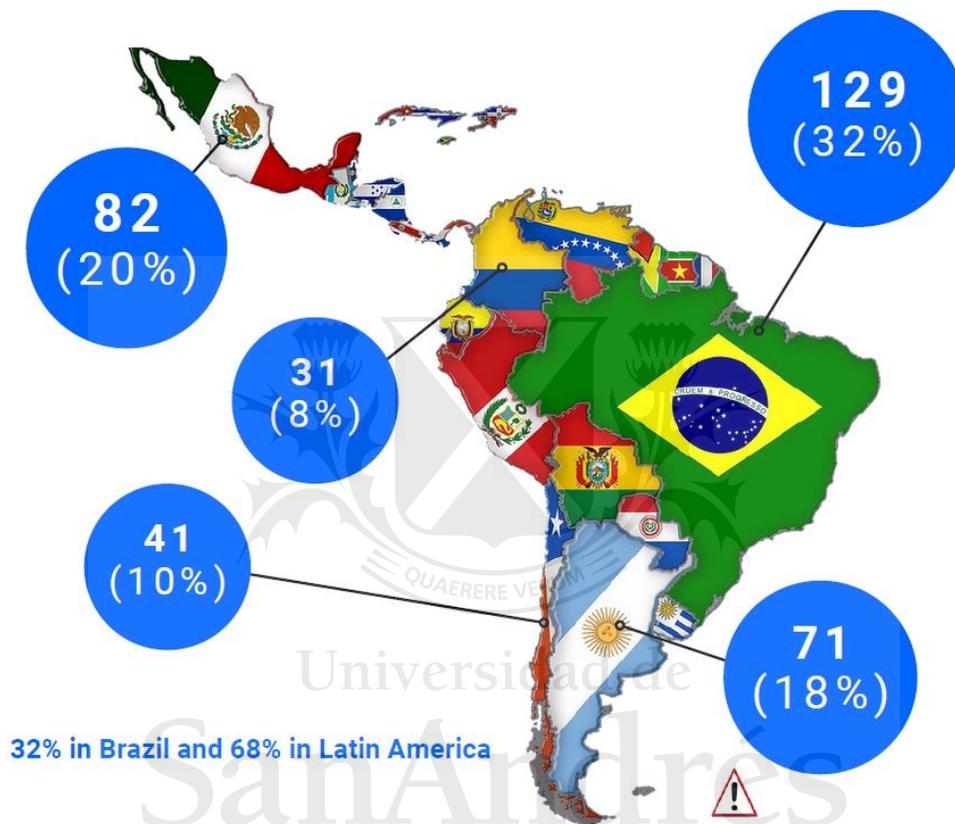


Cuadro 9 Distribución de insurtech por tipo de seguros y actividades

Fuente (Ulrike Deetjen et al., 2022)

⁸El término insurtech está formado por las palabras inglesas insurance y technology, y define al sector que acoge a las empresas de seguros más tradicionales que se transforman para estar a la vanguardia del nuevo contexto en el que vivimos, donde la tecnología es la protagonista principal (¿Qué es el insurtech y cuál es su impacto? | ESIC, recuperado de internet 30/9/2023)

En América latina podemos identificar 352 insurtech al 2021, según el informe de Latam insurtech journey.(Bertin Hugues, 2021). Brasil, Mexico y Argentina concentran casi el 70% de las startups de la región.



Cuadro 10: Insurtech en Latinoamérica por país

Fuente (Bertin Hugues, 2021)

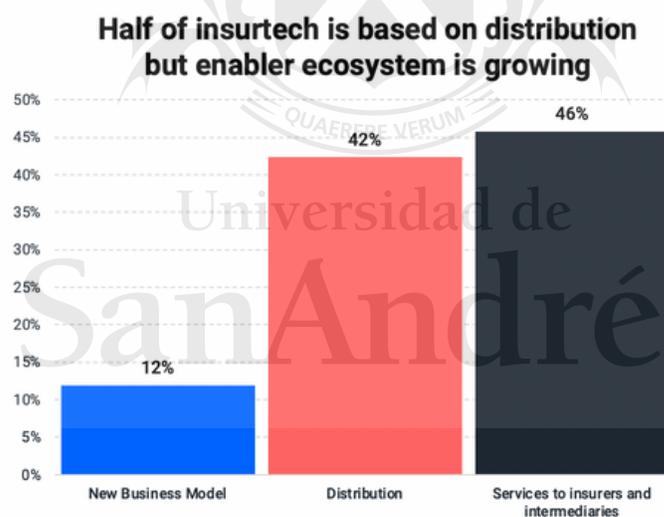
Las insurtech en la región se enfocan en tres pilares según el informe de Latam insurtech Journey (Bertin Hugues, 2021)

- A. **Nuevos modelos de negocio:** un ejemplo es el desarrollo de modelos de seguros embebidos. El seguro embebido es la combinación de coberturas o protecciones dentro de la compra de un producto o servicio de terceros como parte de la

experiencia del cliente (Seguros embebidos: ¿hasta dónde pueden crecer a partir de aquí?, recuperado de internet el 30/9/2023).

B. **Distribución:** relacionado a los modelos de comercialización que realizan los intermediarios o a través de la venta directa (empresa de seguros vende sin intermediarios al consumidor).

C. **Servicios a empresas e intermediarios.** Soluciones relacionadas a las empresas que forman el ecosistema de seguros, por ejemplo, empresas de servicio de grúas, desarrollo y venta de sistema de gestión de carteras de seguros para intermediarios etc.



Cuadro 11: Clasificación de insurtech según los tipos de actividad

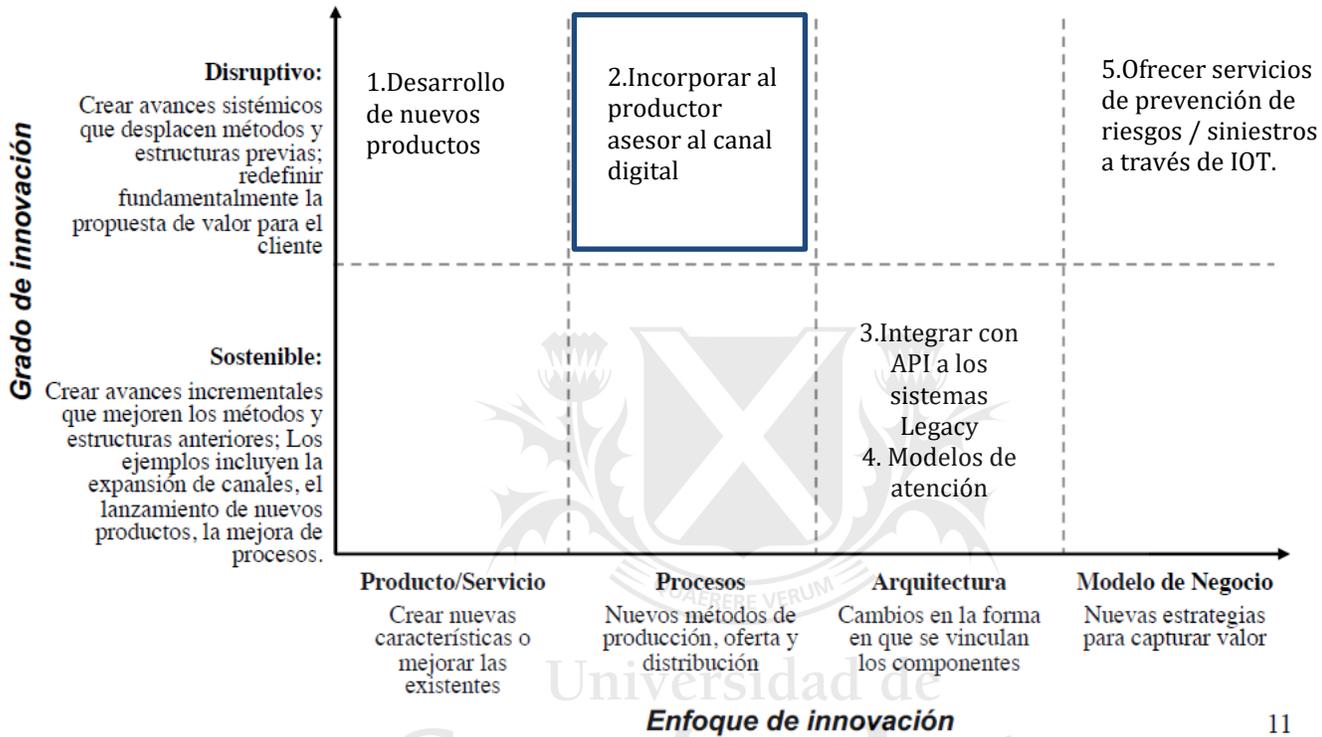
Fuente (Bertin Hugues, 2021)

Tendencias en funcion al grado de innovación.

El profesor Katz, en la materia "Competitividad en Empresas de Alta Tecnología," ha introducido un análisis que compara el grado de innovación versus el enfoque de innovación. Este cuadro analítico es una valiosa herramienta de clasificación, donde las dos dimensiones verticales se enfocan en determinar si la innovación es sostenible o disruptiva.



Mientras que la dimensión horizontal evalúa el enfoque de la innovación en áreas como productos/servicios, procesos, arquitectura y modelo de negocio. Para completarla utilice las características generales de las compañías tradicionales de seguro.



Cuadro 12: Análisis grado de innovación vs Enfoque de innovación

Fuente: Material bibliográfico de la materia de 'Competitividad en empresas de alta tecnología', dictada en el plan de estudios del Master in Business & Technology, de la Universidad de San Andrés, Argentina. Profesor Katz.

1. Desarrollo de nuevos productos y servicios.

Hoy las empresas cuentan con un volumen de información cada vez más detallada de sus asegurados, que les permiten dar un sinfín de nuevas posibilidades de crecimiento.

Sacando provecho de las tecnologías que hoy se encuentran disponibles, la industria aseguradora tiene la posibilidad de un gran crecimiento, para posicionarse en el mercado con ofertas disruptivas y que sean de gran atracción hacia sus clientes.

2. Incorporar al productor al canal digital.

En Brasil el 55% de las personas encuestadas nunca contrato un seguro online (Insurances taken out online by type in Brazil 2022 | Statista, recuperado de internet el 12/12/2022. Lo





mismo ocurre en Argentina en donde el 48% tampoco contrata seguros de esta forma (Insurances taken out online by type in Argentina 2022 | Statista, recuperado de internet 12/12/2022). Sin duda estos seguros son comercializados a través del canal tradicional donde el productor asesor cumple un rol fundamental a la hora de cerrar una venta.

3. Integrar con Api las nuevas aplicativos de las insurtech.

Repasando el artículo de McKinsey, el desarrollo de las Apis permite conectar los sistemas legacy que poseen las mayorías de las compañías de forma rápida y económica reduciendo los tiempos de implementación.

4. La inteligencia artificial aplicada a los modelos de atención

Según Russel, la inteligencia artificial es una tecnología basada en la simulación de la inteligencia humana que permite construir sistemas de predicción para mejorar procesos de gestión. A través del aprendizaje automático es posible aprovechar algoritmos y modelos para predecir resultados. (Russell et al., 2004). Estos datos pueden analizarse de manera más rápida y eficiente aportando conclusiones firmes a la toma de decisiones empresariales y estratégicas.

Para las compañías de seguros, la Inteligencia Artificial permitirá un control detallado de los procesos y datos relacionados con ventas, renovaciones, anulaciones de clientes, siniestros y tarifas personalizadas de seguros entre otros.

5. Ofrecer servicios de prevención de riesgos / siniestros a través de IOT.

Ofrecer servicios de prevención de riesgos y gestión de siniestros a través de Internet de las Cosas (IoT) es una iniciativa innovadora y prometedora en el campo de la seguridad y los seguros. Utilizando dispositivos y sensores IoT, se pueden recopilar datos en tiempo real para monitorear, prevenir y mitigar riesgos en diversas áreas, desde la seguridad en el hogar y la conducción hasta la gestión de activos industriales





VI Propuesta de valor

Doyo el nuevo modelo de comercialización de seguros.

Actualmente los consumidores están acostumbrados a utilizar medios digitales para comprar productos siempre y cuando estas compras sean habituales y simples. Pero en el caso del seguro la complejidad es mayor debido que es una promesa de cobro (voy a recuperar el dinero solo si ocurre el siniestro).

El canal amortiguador en estas transacciones es el ser humano y quien realmente hace la diferencia al momento de efectuar una venta dado a que la persona puede cubrir cualquier tipo de diferencias que la tecnología que aún no puede resolver (Galbraith, 2018)

El desafío es comenzar a sumar al intermediario al mundo digital. La pandemia obligó a los productores a adaptarse para poder sobrevivir. Según una encuesta de McKinsey realizada en enero-2020 el 70 % de las ventas de productores de seguros de vida se realizaron en persona o presencial (Simon Kaesler et al., 2022). En el mismo artículo señala que unos meses después, en una encuesta de seguimiento, en mayo del mismo año menos del 5 % de los agentes tuvieron conversaciones en persona.

La nueva plataforma conectará a asegurados con los canales de comercialización de seguros de forma diferente a la que hace el mercado tradicional debido a que se basa en el modelo subasta inversa. El cliente solicita un seguro y son las empresas e intermediarios quienes puján por una propuesta atractiva para el cliente.

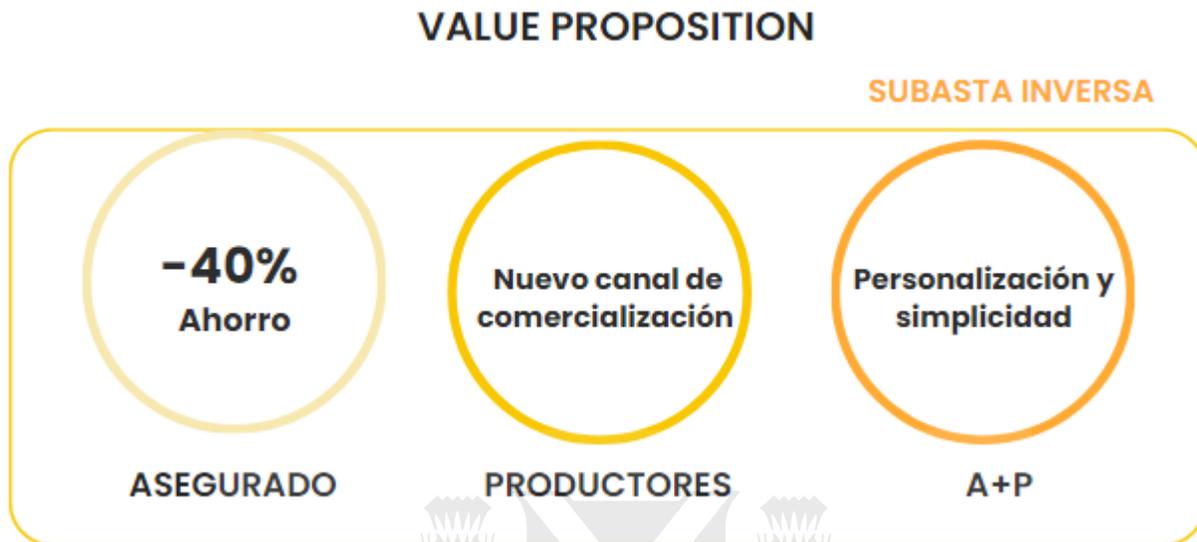
- Para el **asegurado** es el primer buscador de seguros que concentra los resultados de los múltiples canales de comercialización a partir de las preferencias definidas y listando solo las mejores propuestas. Evita recibir llamados de productores, solo recibirá la propuesta que más se adapta a sus necesidades.



- Para el **productor de seguros** es la primera herramienta digital que ofrece potenciales asegurados según sus preferencias de fácil acceso optimizando los costos de adquisición de cada nuevo cliente. Ventas más sencillas
- Para las **compañías de seguros** resuelve el perfil de cliente que desean o público objetivo y pueden utilizar la información de patrones de contratación para el desarrollo de productos acordes a las necesidades de los clientes.

Doyo crea un nuevo modelo de relación entre asegurador y asegurado porque:

- Respetar completamente la privacidad de los usuarios, los agentes no se pueden comunicar con los clientes si ellos no quieren.
- Les permite ahorrar, reciben ofertas ajustadas.
- Es mucho más cómodo, el proceso se puede hacer completamente online.
- Es gratis.
- Los canales de venta tienen la increíble oportunidad de ofrecer sus productos a clientes reales en el momento exacto en el que lo necesitan. Y pueden hacerlo desde su casa y a cualquier lugar del país, sólo con un clic. Permitiéndoles crecer y ahorrar tiempo y dinero.



Cuadro 13: Value proposition Fuente: elaboración propia

¿Porque Doyo será una plataforma?

Según la definición GG Parker, MW Van Alstyne, SP Choudaryde en su libro Platform revolution , “Una Plataforma es un negocio basado en la creación de valor a partir de las interacciones entre productores externos y consumidores. La plataforma provee una infraestructura abierta y participativa para esas interacciones y ejerce un rol de gobernanza. Su propósito es lograr encuentros entre los usuarios para facilitar el intercambio de bienes, servicios, moneda social y por lo tanto apalancar la creación de valor para todos los participantes”

Las plataformas se apalancan sobre los principios de la tecnología digital, borra las barreras de tiempo y espacio, conectando a oferentes con compradores de forma precisa, rápida y más fácil que en el mundo físico.

Efecto red – Como generar el crecimiento exponencial.



El crecimiento de las plataformas es similar al crecimiento que tuvo el teléfono a principio del siglo 20. Su potencial radica en efecto red. En el libro platform revolution “se refiere al fenómeno en el cual el valor de una plataforma aumenta a medida que más personas lo utilizan. Es decir, cuanto más usuarios o participantes se unen a una red o plataforma, más valiosa se vuelve para todos los participantes.

Doyo conectará clientes con productores de seguros y brindar una experiencia única en la simplicidad y el asesoramiento.

El siguiente cuadro obtenido de apuntes de clase de la materia “Estrategias digitales de negocios de internet”, podemos clasificar a Doyo en el siguiente subtipo de plataforma de dos lados.

Subtype: Typical Marketplace (2-sided)



Cuadro 14: Fuente: Material bibliográfico de la materia de Estrategias de Negocios en Internet', dictada en el plan de estudios del Master in Business & Technology, de la Universidad de San Andrés, Argentina. MARÍA ZAVALSKI /GASTON IRIGOYEN / DIEGO WIERNIK / FRANCISCO SIOLI

VII Competencia y lecciones aprendidas “Honcho”

Actualmente existen varias insurtech en América latina centradas en modelo de distribución de seguros. En el siguiente cuadro están detalladas los principales startups de Argentina



Cuadro15 principales insurtech de distribución

Fuente (LATAM INSURTECH JOURNEY, recuperado de internet el 30/6/2022)

Ventaja competitiva

Los modelos que compiten contra Doyo son los agregadores. Un agregador es una aplicación móvil o plataforma que tiene la capacidad de analizar y comparar las tarifas ofrecidas por múltiples compañías de seguros, con el objetivo de identificar la opción más beneficiosa o económica para los usuarios. Por lo general es operado por un bróker. El cliente solicita un seguro a través de una página web cargando los datos de su vehículo y el portal le devuelve precios por coberturas y compañías.

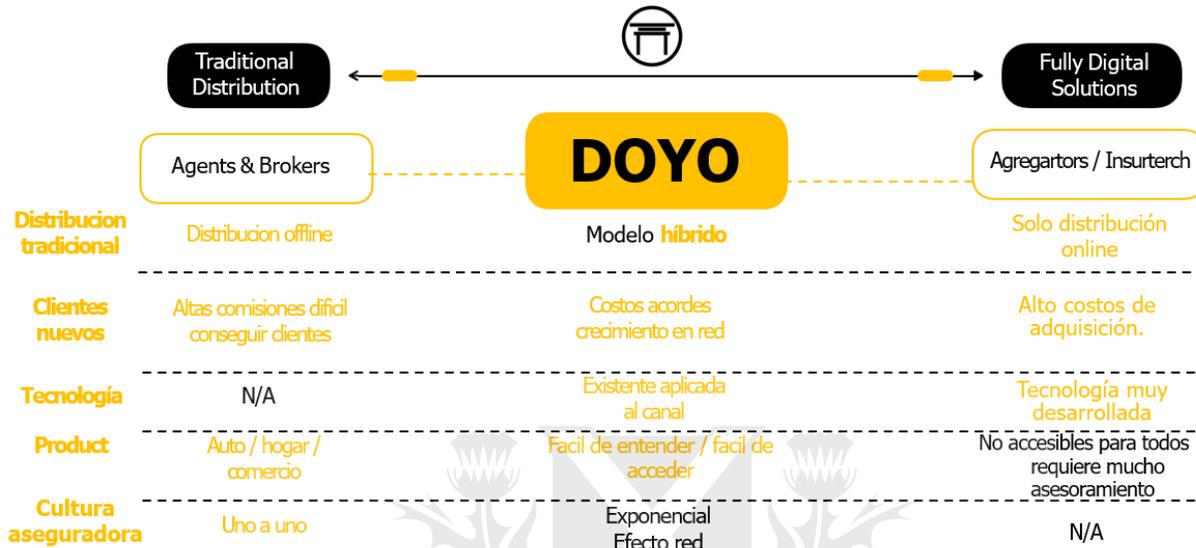
El cliente debe evaluar qué compañía le conviene más y seleccionarla. Después de haber verificado, analizado y seleccionado la propuesta, el cliente debe esperar a que lo contacte un vendedor telefónico para terminar de confirmar la operación.

Las principales diferencias con este tipo de seguros son

1. El productor asesor de seguros forma parte de la transformación digital y de
2. El cliente varias propuestas de una misma compañía con una sola cobertura
3. El proceso de cotización es más simple y sin fricciones debido a que se realiza a través de modo conversacional a través de una aplicación (whatsapp, Instagram etc.).
4. Hasta que el cliente no decida que seguro quiere no nos contactamos.



Doyo viene a unir el modelo de comercialización offline con el online, acercando los canales tradicionales al mundo digital.



Cuadro16 Ventajas competitivas doyo.
Fuente: Elaboración propia

Honcho – Lecciones aprendidas.

El modelo de negocios más parecido que encontré es Honcho una startup inglesa <http://gethoncho.com/>. La plataforma era un Marketplace que operaba directamente con compañías de seguros, donde el cliente seleccionaba sus preferencias y las compañías de seguros pujaban por él.

La empresa llego a tener más de 30.000 usuarios probando que el modelo funcionaba con una demanda real, pero tuvo dos inconvenientes grandes que los dejaron afuera del mercado. El primero relacionado a la regulación que impuso la FCA fijando valores justos por los seguros y dejando por fuera la comparación entre compañías. El segundo factor fueron los altos costos de adquisición de lead. Todos estos puntos están desarrollados en el artículo.(Honcho makes “difficult decision to close” insurance marketplace | Insurance Business UK, recuperado de internet 30/9/2023).

Agrego un breve análisis con varias conclusiones propias del fracaso de Honcho.

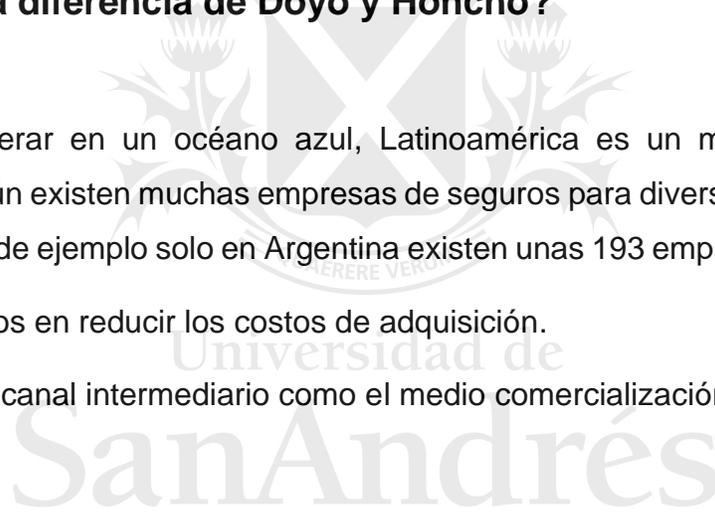




- Inglaterra / Europa es un océano rojo. Como menciono en al principio del trabajo de investigación, el mercado europeo es uno de los más desarrollados por el nivel de penetración de primas / pbi. Además, posee un mercado con pocas compañías de seguros que concentran un gran volumen de primas.
- Ventas directas. No utilizaron el canal intermediario y efectuaron acuerdos directo con las compañías de seguro similar a lo realizado por los Agregadores.
- El efecto de la pandemia terminó por acelerar este proceso

¿Cuál es la diferencia de Doyo y Honcho?

- Vamos a operar en un océano azul, Latinoamérica es un mercado con mucho potencial y aún existen muchas empresas de seguros para diversificar nuestra oferta. Solo a modo de ejemplo solo en Argentina existen unas 193 empresas aseguradoras.
- Nos centramos en reducir los costos de adquisición.
- Utilizamos el canal intermediario como el medio comercialización de los seguros.





VIII Modelo de negocio

Doyo como plataforma debe priorizar ambas partes involucradas (asegurados con productores) garantizando que las transacciones se efectúen de forma correcta.

El asegurado (cliente) es nuestro principal traccionador en del modelo de negocio.

Pains: Los principales problemas que tiene el cliente - asegurado son:

- No existe la forma de solicitar todas las propuestas de seguros del mercado. Los agregadores tienen acuerdos con pocas compañías de seguros.
- Pérdida de dinero debido a no contar con la mejor propuesta de seguros del mercado.
- Excesivo tiempo/esfuerzo para comparar las propuestas de seguros
- El consumidor debe transformarse en un comparador de propuestas de seguros versus sus preferencias.
- Cada canal de comercialización tiene diferentes formas de mostrar la propuesta de seguros
- Insuficiente conocimiento para definir la mejor propuesta.
- Dificultad para validar que su seguro actual sigue siendo la mejor opción durante su vigencia.

Ante este escenario, el consumidor privilegia la confianza en el canal de comercialización perdiendo dinero, pero ganando tiempo. En el siguiente cuadro simplifico el modelo operacional del servicio de Doyo y como interactúa con los productores.





Cuadro.17 modelo de negocio – operación DOYO.

Fuente: Elaboración propia

Business Model Canvas

En siguiente cuadro Canvas permite visualizar de forma rápida el modelo de negocio de DOYO con todos sus componentes claves y las actividades principales en una sola página.



| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| <p>ALIANZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones de asesores productores de seguros • Brokers de seguros • Superintendencia de seguros. | <p>PROCESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acciones de marketing digital para captar lead de clientes potenciales de calidad • Acciones para sumar productores a nuestra plataforma. • Experiencia, calidad y simplicidad en el customer journey. • Capacitación de productores | <p>PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al Asegurado: obtener la mejor propuesta de seguros con la menor fricción. (menos llamados, mejor precio, mejor asesoramiento). • Al productor de seguros: Integración con el canal digital, un proceso fácil de subirse a un modelo de comercialización escalable en volumen. | <p>RELACIONES CON LOS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con el Asegurado: simplicidad, rapidez, conveniencia en el precio. • Con el productor: Relación largo plazo, capacitación en el modelo digital. • Ofrecimiento de otros servicios, como asesoramiento financiero, herramientas de atención a clientes con inteligencia artificial. | <p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creamos valor para el canal intermediario de seguros para la captación de nuevos clientes a través de un canal digital. • Para traccionar la venta apuntamos aquellos asegurados que quieren simplicidad en la contratación y asesoramiento de seguros, |
| | <p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interfaz de interacción con los productores y asegurados. • Desarrollo inicial de la plataforma. • Inversión en marketing digital para generar lead de calidad. • Capacitación desarrollo de los Doyers | | <p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • B2B2C • Clientes / productores a través de un Modelo conversacional a través de chatbot / whatsapp / Instagram /Facebook messenger. • Genera a través de Marketing digital. | |
| <p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de publicidad digital. • Costos de adquisición de clientes y productores • Costo inicial Desarrolló de plataforma • CRM y gestión de redes sociales. • Estructura personal de ventas y asesoramiento call center | | <p>FUENTES DE INGRESO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principal fuente de ingreso comisión de venta del productor • Ingreso promedio un 20% del total de la venta de un año. • Hoy un productor de seguros gasta 50 usd en publicidad en redes sociales. | | |

Cuadro.18 Canva model DOYO.

Fuente: Elaboración propia





Gains: El modelo se articula para responder a las siguientes preguntas de nuestros principales generadores de ingresos. Por un lado, los clientes finales son los que buscan el seguro y en segundo lugar el canal intermediario (productores asesores) que son los que pagan por el servicio.

Cliente / asegurado

1. ¿Qué estamos creando?

Plataforma de seguros que concentra los resultados de los múltiples canales de comercialización a partir de las preferencias definidas por el consumidor y ofreciendo solo las mejores propuestas “todos los canales en un solo lugar”

2. ¿Para quién los estamos creando?

Para el segmento de clientes que decide por su cuenta el seguro para su auto y quiere que lo asesoren.

3. ¿Qué problema soluciona o qué beneficio ofrece?

Pagar de más por el seguro que necesita.

4. ¿Porque te van a elegir y no a la competencia?

Los competidores no utilizan las preferencias del consumidor para la propuesta de seguros de auto y además ofrecen las alternativas de un único canal.

5. ¿Qué beneficios generamos?

Ahorramos dinero, tiempo y esfuerzo en la contratación de seguros del auto. El cliente decide cuándo lo contactan.

Tener referencias del productor que le está ofreciendo el seguro.

Productor Asesor intermediario

1. ¿Qué estamos creando?

Generador de leads de asegurados según las preferencias del productor intermediario.

2. ¿Para quién los estamos creando?

Productor asesor de seguros.

3. ¿Qué problema soluciona o qué beneficio ofrece?

La asimetría entre productores y las aseguradoras en los canales digitales producida por:

- La ausencia de los productores en dichos canales
- Los altos costos de adquisición.
- La falta de conocimiento para el desarrollo de campañas digitales eficientes.

4. ¿Porque te van a elegir y no a la competencia?

El costo de una campaña digital es alto y los volúmenes de leads no son significativos.

Recibe leads según sus preferencias.

5. ¿Qué beneficios generamos?

Ahorra dinero tiempo esfuerzo en el armado de su cartera de clientes según sus preferencias.





Riesgos del proyecto / oportunidades del negocio.

RIESGOS

- A. Que los consumidores confundan a DOYO con un canal de comercialización
- B. Que los consumidores no perciban los beneficios de la plataforma.
- C. Que los Productores no encuentren atractiva la modalidad de generación de leads.
- D. Que las aseguradoras aumenten su inversión en publicidad que borren la propuesta del a DOYO.

OPORTUNIDADES

- A. Que el DOYO sea la herramienta adoptada por todo el canal de PAS
- B. Que DOYO se transforme en el mayor referente de información para seguros de autos.
- C. Que el DOYO se transforme en la fuente de generación de leads principal para los Productores.





IX Modelo de Monetización

Las nuevas tecnologías permiten lograr que los costos marginales sean cero. Un ejemplo es el costo que tiene de Spotify por dar acceso gratis a un usuario más. Los costos marginales permiten a las empresas tecnológicas construir modelos de marketing y de monetización para que apalanquen el crecimiento exponencial, que no se podría hacer con los modelos tradicionales.

Los modelos que detallo a continuación serán estudiados en el mvp teniendo en cuenta las preferencias del productor.

- **Freemium:** El productor de seguro cotiza y paga después del tercer cliente ganado.
- **Pay after win:** El productor paga el equivalente a la primera cuota de cada seguro vendido luego de concretar la venta.
- **Click to pay** Modalidad click to pay el productor paga un costo fijo cada vez que el cliente vea la propuesta.
- **Fee per month:** El productor paga una suscripción mensual, segmentada por cantidad de Leads/Clientes.

¿En qué consiste el modelo Freemium?,

Freemium es un modelo de adquisición de usuarios de dos niveles que divide a los usuarios en un nivel gratuito o un nivel premium dependiendo de si pagan o no por una cuenta (The Ultimate Guide to Freemium,) accedida a internet el 20/4/2023, además que permite convertir entre 1 y el 10 % de los usuarios en clientes eventuales de pago según el artículo should your startup go freemium? (Should Your Startup Go Freemium? | TechCrunch, Recuperado de internet el 30/4/2023 .

¿Porque elijo un modelo freemium?

Basado en el artículo. de Should Your Startup 2012, utilizo los siguientes principios para poder seleccionar este método.





- a) El servicio es simple y fácil de entender, ya que se basa en un modelo conversacional que los productores conocen y por el cual cierran ventas que es whatsapp.
- b) Es un servicio atractivo para los productores el producto. El resultado de las encuestas nos da que el 50 % está invirtiendo en marketing digital para tener presencia en redes sociales y conseguir leads. El productor está dispuesto a utilizar una aplicación que le permita acceder a más leads digitales, no solo de áreas donde desarrolla su actividad sino del resto del país y sin perder este nivel de cercanía que se requiere para asesorar al posible prospecto o cliente.
- c) Tamaño de mercado para el MVP. Solo en Argentina existe un mercado potencial de 45.000 productores. De los cuales el 52 % está invirtiendo 2.5 USD por mes en publicidad digital.

¿Cómo voy a aplicar el modelo Freemium?

La elasticidad del producto (entre gratis y premium) serán estudiadas en el MVP.

En la primera etapa vamos a necesitar una cantidad importante de productores que nos permitan satisfacer la demanda. Por este motivo es importante que el productor tenga varias opciones

- a. **Gratis para las tres primeras subastas que participe.** El productor de seguro que participe de las subastas con tres o cuatro subastas al mes (cantidad de definir en el MVP). Y generando que tengamos siempre oferta para cada una de las subastas.
- b. **Premium:** puede tener acceso a herramientas para la gestión de productor el productor tendrá la posibilidad de
 - Participar en SUBASTAS sin límites
 - Descuentos a cursos de capacitación
 - Asesoramiento financiero
 - Herramientas digitales para gestionar su cartera.





X Análisis Foda.

La Matriz foda desarrollada por **Albert S. Humphrey en la década del 60**, es una de las herramienta mas utilizadas para la planificacion estratégica. A partir de la identificación de factores externos (oportunidades, Amenazas) y Factores internos (Fortalezas Debilidades), pueden combinarse para el desarrollo de estrategias mas acertivas al momento de la planificación.

¿Como funciona?

En el siguiente cuadro Koontz , menciona la forma en la cual se combinan los factores internos y externos obteniendo cuatro tipos de estrategias para abordar o tener en cuenta al momento del desarrollo

| | | | |
|--|--------------------------|--|---|
| | Factores internos | Fortalezas internas (F) Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería | Debilidades internas (D) Como las de las áreas mostradas en el recuadro de Fortalezas |
| Factores externos | | | |
| Oportunidades externas (O) (Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías | | Estrategia FO: maxi-maxi Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades | Estrategia DO: mini-maxi Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades |
| Amenazas externas (A) Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades | | Estrategia FA: maxi-mini Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas | Estrategia DA: mini-mini Como la reducción, liquidación o coíversión para minimizar las debilidades y amenazas |

Cuadro 19 Analisis fortalezas oportunidades debilidades y amenazas

Fuente: (Koontz et al., 2012)

¿Cómo lo aplique a DOYO?

Con el objetivo de mitigar los sesgos propios del FODA, desarrolle las estrategias en base en los puntos problemáticos identificados en las encuestas de clientes / asegurados y a los productores asesores de seguros.

Foda del cliente.





El FODA del cliente fue construido en función a los insights de la encuesta y las entrevistas realizadas. Los principales insights son:

1. Motivaciones para cambiar de seguro

- a. Precio: 40%
- b. Mejor cobertura: 27%
- c. Mala experiencia con un siniestro: 25%

2. Recepción de propuestas

- a. Mail: 32%
- b. PAS: 28%
- c. Redes sociales: 23%

3. Valora al momento de la contratación

- a. Aseguradora de renombre: 43%
- b. Pago del siniestro: 22%
- c. Recomendada por el PAS: 21%

4. Canal de contratación prefiere:

- a. Personalmente con un PAS: 52%
- b. Por internet: 22%
- c. Por Whatsapp: 22%

5. Piensa que está bien asegurado: 35%**6. No cambiaría porque 15% tuvo un siniestro y cumplieron y 15% por los trámites****7. 40% contrata con un PAS por confianza**

Análisis SWOT

| | | Pueden generar PROBLEMAS | | Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS | | |
|-------------------------|----------|--|----|--------------------------------------|---|--|
| internas | D | Debilidades W | | F | Fortalezas S | |
| | 1 | Clientes - Tiempo de respuesta cotizacion | | 1 | Cliente - Precio mas bajo | |
| | 2 | Clientes - Contacto con el PAS y cierre de venta | | 2 | Cliente - Simplicidad para elegir un seguro | |
| | 3 | Integración de los datos con las aseguradoras | | 3 | Clientes - Simplicidad para cotizar Whatsapp | |
| | 4 | | | 4 | Cliente - Confianza con una persona detrás PAS | |
| | 5 | | | 5 | Cliente - Recomendación de un conocido | |
| | 6 | | | 6 | Cliente- informacion de tu poliza | |
| | 7 | | | 7 | | |
| | 8 | | | 8 | | |
| | 9 | | | 9 | | |
| 10 | | | 10 | | | |
| Procedentes del ENTORNO | A | Amenazas T | | O | Oportunidades O | |
| | 1 | Cliente - No le interesan los seguros | | 1 | Resultados post pandemia - mundo digital | |
| | 2 | Alto costo adquisicion de clientes | | 2 | Contexto de crisis - contexto inflacionario - precio | |
| | 3 | Cliente - contrata el seguro fisicamente | | 3 | Mal servicio de las aseguradoras en gestion siniestro | |
| | 4 | cliente - Esta bien con el seguro que tiene | | 4 | Cliente no usa internet para contratar un seguro | |
| | 5 | Cliente - confian en su productor de seguros | | 5 | Modelos conversacionales - whatsapp | |
| | 6 | Bloqueo de las cotizaciones por compañía | | 6 | Datos que pide la aseguradora al momento de cotizar | |
| | 7 | | | 7 | | |
| | 8 | | | 8 | | |
| | 9 | | | 9 | | |
| 10 | | | 10 | | | |

Cuadro 20 Analisis fortalezas oportunidades debilidades y amenazas Cliente

Fuente: Elaboración Propia

Estrategia FO

(F2A2) Diferenciación por ofertas Varias compañías el mismo precio.

Hoy en día, los "agregadores" han entrado en el mercado ofreciendo una experiencia directa para los asegurados. A pesar de esto, los clientes siguen optando por el canal de los productores como su método preferido para contratar seguros debido a la confianza y orientación que brindan. Mientras que los agregadores solo presentan una única opción por cada compañía, el enfoque de Doyo permite ofrecer varias alternativas de compañías, aprovechando los acuerdos que los Productores de Seguros (PAS) tienen con las



aseguradoras y con la posibilidad de decidir cuándo desean fijar un precio afectando parte de su comisión.

(F3-F5-04) Referenciar a un conocido por whatsapp.

Descuento a clientes que quieran referenciar familiares amigos / grupo de afinidad. Es el modelo más básico para fomentar la estrategia de red.

(F3-01-05) Chatbot - whatsapp advisor.

El cliente busca agilidad en la adquisición de un seguro; desea evitar pérdidas de tiempo y llamadas innecesarias para explorar opciones. Optimizar la velocidad del proceso y minimizar cualquier obstáculo en la contratación del seguro resulta fundamental para satisfacer sus necesidades de manera efectiva.

(F1-F3-02) Garantizar la primera oferta baja con pre-acuerdos con productores.

En una primera etapa es importante contar con acuerdos con organizadores / productores para garantizar respuestas rápidas ante las cotizaciones de los clientes. Esta estrategia es de vital importancia en las primeras etapas de lanzamiento sobre todo para suplir el primer problema de los prospectos con respecto a los tiempos de respuestas.

Efectuar acuerdo con organizadores y productores fijos con el fin de mantener siempre una oferta con el fin de garantizar servicio, y precios competitivos.

(F5-F4-04) Ranking por servicio del productor.

Está ampliamente comprobado que las recomendaciones y valoraciones desempeñan un papel crucial al tomar decisiones de compra o al elegir un servicio. Implementar este enfoque estratégico tiene un impacto dual. Por un lado, brinda al cliente la ventaja de recibir recomendaciones de otros asegurados que ya han adquirido pólizas, y por otro, estimula al productor asesor a proporcionar una atención especialmente destacada a los clientes de la plataforma.



**Estrategia FA****(F2-A1-A2) Fomentar el efecto red nuevos ingresos por referenciar contactos.**

Pagamos tu contacto - Esta estrategia plantea una solución para contrarrestar los obstáculos asociados con los costos de adquisición. Incluir a la ecuación una comisión por referenciar y convertirse en un “DOYERS”.

(F1-A4) Tu seguro más barato siempre.

Apunta a que el cliente reciba cada cierto tiempo una propuesta de mejora para el precio de su seguro. Esto podrá configurarlo el cliente. Esta funcionalidad aplicara una vez que este consolidado el modelo y hayamos alcanzado masa crítica.

Estrategia DO**(D3-O4-O5) Chatbot información de tu poliza al instante / declarar un siniestro.**

Esta iniciativa, ayuda a resolver el dolor que sufren los asegurados con el servicio de post venta. Es uno de los contactos más importantes en donde se pone a prueba el servicio que ofrece el productor y la compañía de seguro “el momento de la verdad”. El problema recurrente del cliente es que le falta información sobre el estado del siniestro. Esta estrategia no será considerada en una primera etapa dado a que el principal objetivo es concentrarse en el canal de distribución y no en la gestión de siniestros.

Estrategia DA**(D2-D1-A3) Seguros embebidos.**

Consiste en generar un canal alterno diferente al productor. Los seguros embebidos, es la forma de integrar servicios de seguro directamente en productos o servicios. En lugar de adquirir un seguro por separado, el seguro embebido se ofrece como parte integral de la experiencia del cliente al comprar o utilizar ciertos productos o servicios.

(D1-A2) - Ofrecer los seguros de Afinidad.

Los seguros de afinidad tienen como estrategia la comercialización centrada en grupo de personas afines que presentan ciertas necesidades. Por ejemplo, un grupo de empleados





de cierta compañía, o una familia (afinidad - Fundación MAPFRE, recuperado de internet 30/9/2023). En este caso la estrategia está centrada en ofrecer descuentos a familiares o referenciados.

Foda del productor

El FODA del productor fue construido en función a los insights de la encuesta y las entrevistas realizadas. Los principales insights son:

1. Herramientas de digitales utilizadas

- El 100 % de los productores utiliza whatsapp para concretar o cerrar una venta.

2. Captación de clientes y Marketing digital.

- El 50% de los productores gasta hasta \$ 50 usd en marketing digital por año
- El perfil de productor que gasta tiene una antigüedad de 1 a 3 años en el rubro – **Nicho de mercado.**

3. Servicios valorados

- El 80% estaría dispuesto a utilizar herramientas de inteligencia artificial para mejorar la atención a sus asegurados.

4. Valor agregado.

- El 80% estima que el precio y el asesoramiento es su principal diferencial a la hora de cerrar una venta.

| | | Análisis SWOT | |
|-------------------------|----------|--|--|
| | | Pueden generar PROBLEMAS | Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS |
| internas | D | Debilidades W | F |
| | 1 | Tiempo destinado a la cotizacion | 1 Canal constante ingreso de lead |
| | 2 | No usa marketing digital o no esta acostumbrado a este costo | 2 Costo de adquisicion accesible |
| | 3 | Nuevos clientes por contacto o recomendado | 3 Ventas Sencillas sin visitas ni llamadas |
| | 4 | Cantidad de cotizaciones hasta ganar un asegurado | 4 Asistente virtual atencion de clientes |
| | 5 | | 5 Tiempo destinado a los nuevo leads |
| | 6 | | 6 Nuevos clientes en otras provincias |
| | 7 | | 7 Ofrecer una comparacion de precios si pierde |
| Procedentes del ENTORNO | A | Amenazas T | O |
| | 1 | Bloqueos de cliente (un cliente por compañía) | 1 Crecimiento de la compra online productos |
| | 2 | Competencia agregators | 2 Productores jovenes digitalizados |
| | 3 | Baja adhesion de productores | 3 Crisis economica mas productores |
| | 4 | Tiempo destinado a la atencion de asegurados | 4 80% Herramientas digitales simples de gestion de cartera |
| | 5 | Legislación | 5 50% de los pas recibiria un aseroramiento financiero |
| | 6 | No gasta en publicidad digital | 6 100% cierra la venta por whatsapp |
| | 7 | | 7 90% esta dispuesto a utilizar herramientas de AI |

Cuadro 21 Analisis fortalezas oportunidades debilidades y amenazas Productor de seguros

Fuente: Elaboración Propia

Estrategia FO

(F10102) Desarrollo de nicho nuevo productores con cartera en crecimiento

En la encuesta realizada a los Productores de Seguros (PAS), observe que aquellos que estaban invirtiendo en estrategias de marketing digital poseen entre 0 y 3 años de antigüedad en el rubro, y que además manejaban carteras que oscilaban entre 0 y 500 pólizas.

(F20203) Fomentar acuerdo con asociaciones de productores.

Las asociaciones de productores desempeñan un papel esencial al proporcionar formación



y entrenamiento a los futuros asesores de seguros. Es de vital importancia dirigir nuestra atención hacia los estudiantes que buscan convertirse en Productores de Seguros (PAS). En este sentido, es recomendable ofrecer capacitaciones relacionadas con marketing digital a través de estas asociaciones. El foco principal será brindarles herramientas adicionales que puedan potenciar su desempeño una vez estén recibidos.

(F6010204) Sin fronteras sin costos de traslados y contacto por medios digitales.

El 80% de los Productores de Seguros (PAS) logran adquirir nuevos clientes gracias a las recomendaciones provenientes de su cartera actual. El propósito consiste en brindar a los PAS la oportunidad de no solo prestar sus servicios en la región donde tienen la mayor concentración de clientes, sino también de expandirse hacia otras zonas, lo que resulta en una mayor diversificación de su cartera.

(F404) Desarrollo de un modelo de atención al PAS integrado con las herramientas digitales

Solo el 20% de los productores utiliza alguna herramienta CRM para el desarrollo o gestión de su cartera. El propósito de esta iniciativa es ofrecer una solución para integrar su cartera con herramientas ya existente en el mercado.

En una siguiente fase, buscaré automatizar las cotizaciones, de manera que se integren directamente con el sistema de comparación de precios utilizado por el productor. Esto permitirá al productor establecer los rangos dentro de los cuales desea operar en el mercado

Estrategia FA

(F4A3A4) Uso de chatbot IA para gestión de asegurados gratis a cambios cotizaciones.

Para llevar a cabo el proceso de cotización, el productor necesita invertir tiempo, y no siempre resultará ganador en dicho proceso. Como contrapartida, el modelo propone la implementación de herramientas como chatbots respaldados por inteligencia artificial. Estas





herramientas tienen como objetivo agilizar la atención a los clientes actuales, lo que reduce el tiempo dedicado a la gestión de mantenimiento de cartera.

(F5F3A3A4) Ventas más asertivas - el poco tiempo que tiene destinado a captar nuevos clientes.

El 100% de los PAS confirmo que para el proceso de adquisición de lead solo utiliza el 10% de su tiempo, el objetivo que ese tiempo invertido sea más efectiva o que consiga un hit ratio mayor.

Estrategia DO

(D106) Desarrollo del canal whatsapp integrado a la gestión de su cartera.

El 100% de los productores utiliza whatsapp para efectuar el cierre de una venta y hoy es su principal canal de comunicación con el asegurado. Teniendo en cuenta que el proceso de onboarding para el envío de cotizaciones será montado en esta plataforma, el PAS recibirá las notificaciones de un nuevo seguro por esta plataforma. El decide si desea participar o no y el tiempo que tienen como en respuesta.

(D204) Sin fricciones - Pocos puntos de contacto simplicidad para el PAS - identificación rápida de la inversión.

Esta estrategia apunta a que el PAS sepa de forma clara que debe cotizar y cuáles son las preferencias del prospecto.

(D40407) Integración herramientas digitales para gestionar su cartera

El 80% de los PAS utiliza Excel /google sheet o la página de la compañía aseguradora para gestionar su cartera. El objetivo es lograr integrar toda esta información en un solo lugar.

Estrategia DA

(D2D3A3A6) Desarrollo de herramientas de AI para distribución a organizaciones

Las organizaciones de seguros son intermediarios entre los productores y las compañías de seguros. La estrategia es apuntar estas organizaciones como principal cliente en vez del productor. Esto nos ayudaría a obtener la masa crítica inicial de PAS para comenzar con el proyecto.





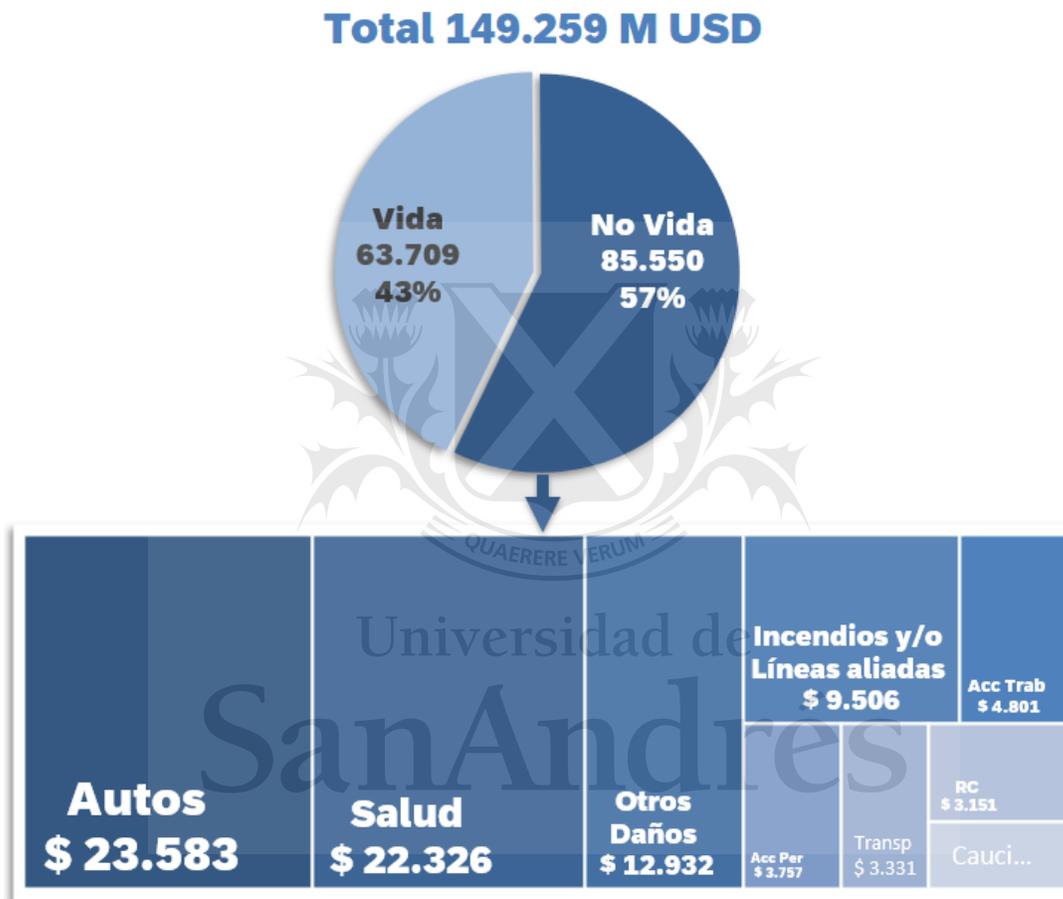
(D3D4A1A2A4) Disminuir el tiempo en tareas administrativas y ofrecer esta solución para que el PAS se centre en las ventas.

El 90 % del tiempo, el PAS lo dedica a la atención de los asegurados, la alternativa es ofrecer una solución no solo para la distribución sino para el resto de la gestión de su cartera con foco en la retención. La mayoría de los productores retienen un cliente por lo menos por 3 años. Esta propuesta permite ayudarlo a crosselear la cartera con los productos actuales integrando las ofertas de la compañía.



X Selección de seguros a ofrecer y.mvp

El actual tamaño de mercado medido en millones de primas para los seguros patrimoniales (no vida) y seguros de vida para el año 2021 asciende a **149.259 Mil Millones de dólares** en Latinoamérica



Cuadro 22 Tamaño del mercado
Fuente(Fundación MAPFRE., 2022)

Dentro de los ramos patrimoniales, las principales líneas de productos corresponden a automóviles salud y otros riesgos (incluye hogar, robos misceláneos, etc.).

El producto seleccionado para desarrollar la plataforma es el de automóviles particulares, por los siguientes motivos:



- Es el volumen que mayor concentra y que el público en general está más pendiente.
- Es un seguro que tiene un comportamiento similar en toda la región con respecto a las coberturas que ofrece y la forma de comercializarlo.
- Las cláusulas de coberturas están homologadas por la superintendencia de seguros, esto quiere decir que las cláusulas y coberturas son iguales en todas las compañías de seguros, permitiéndonos simplificar las comparaciones y automatizarlas en una segunda instancia.

El total de mercado para América latina es de 100 millones de vehículos particulares y de acuerdo con el sitio. Solo Argentina, México y Brasil concentran el 83 % del parque automotor de total de la región.

| País | Año información | Vehículos Particulares | % |
|----------------------|-----------------|------------------------|-----|
| Brasil | 2020 | 37.862.198 | 38% |
| México | 2020 | 33.987.978 | 34% |
| Argentina | 2020 | 10.617.281 | 11% |
| Colombia | 2020 | 3.360.327 | 3% |
| Chile | 2020 | 3.395.378 | 3% |
| Venezuela | 2020 | 3.300.229 | 3% |
| Perú | 2020 | 1.835.400 | 2% |
| Ecuador | 2020 | 1.707.875 | 2% |
| Guatemala | 2015 | 696.744 | 1% |
| República Dominicana | 2015 | 773.019 | 1% |
| Costa Rica | 2015 | 846.205 | 1% |
| Uruguay | 2015 | 840.000 | 1% |
| Bolivia | 2015 | 280.000 | 0% |
| Panamá | 2015 | 535.557 | 1% |



| | | | |
|--------------|------|--------------------|----|
| Paraguay | 2015 | 384.007 | 0% |
| Nicaragua | 2015 | 120.000 | 0% |
| El Salvador | 2015 | 110.000 | 0% |
| Honduras | 2015 | 40.000 | 0% |
| Bahamas | 2015 | 100.000 | 0% |
| Haití | 2015 | 40.000 | 0% |
| Belice | 2015 | 20.000 | 0% |
| Total | | 100.852.198 | |

Cuadro 23 Tamaño del mercado

Fuente:(Vehículos en uso 2021 | Datosmacro.com, recuperado de internet el 30/9/2023

MVP – Argentina detalles del mercado.

Primas emitidas

En Argentina el 68% de las ventas en 2022 fueron realizadas a través del canal productores. En el siguiente cuadro podemos observar cómo fue la participación por canal.

Participación porcentual de la Producción según Canales de Ventas

Ejercicio 2022

| Canales de Venta | Total |
|---|-------------|
| Venta Directa | 21,2% |
| Productores + Organizadores (Persona Físicas) | 45,3% |
| Sociedades + Organizadores (Personas Jurídicas) | 22,9% |
| Agentes Institorios | 10,6% |
| Total | 100% |

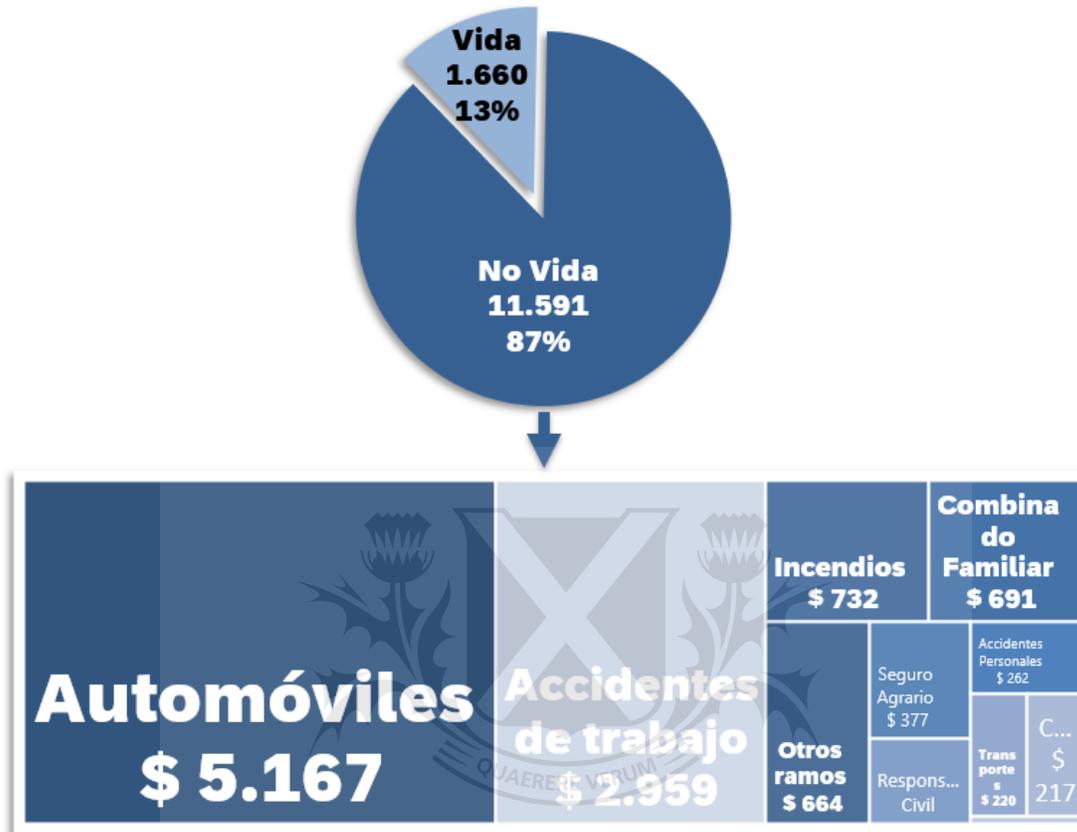
68,2%

Cuadro 24 Participación porcentual de la producción según canal de ventas

Fuente (Canales de Venta | Argentina.gob.ar, Superintendencia de seguros de la Nación Argentina)

En cuanto a la distribución de primas, no tienen un comportamiento similar a la región, en este cuadro podemos observar que la mayoría de las primas están concentradas en el ramo de patrimoniales.



Total 13.250 M USD

Cuadro 25 Mercado asegurador por primas Argentina

Fuente:(Fundación MAPFRE., 2022)

Las mismas están distribuidas de la siguiente forma:

- En 192 son las empresas de seguros en las que están distribuidas.
- 80% de las primas emitidas están concentradas solo en 16 aseguradoras.
- 63 empresas se dedican solo al ramo de vehículos

El parque automotor Argentina

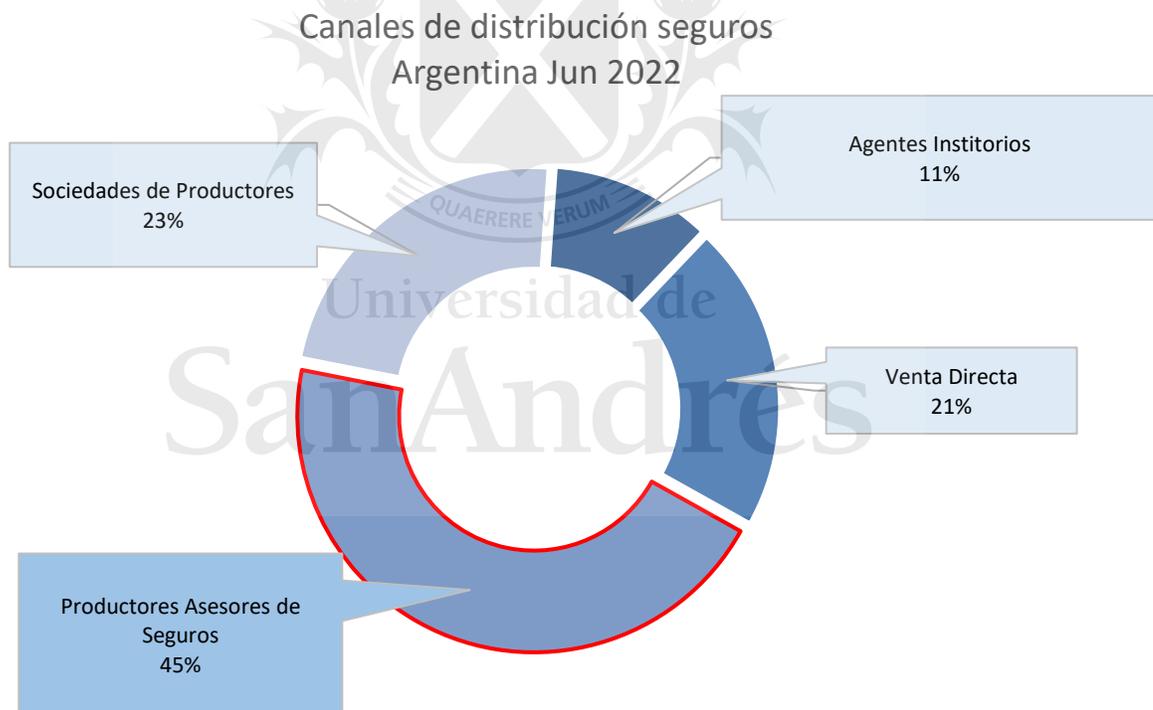
Argentina posee un parque automotor que crece 300 mil vehículos por año. Si bien el mercado se estima que está en los 17.3 millones de vehículos, solo el 80 % está asegurado. (Superintendencia de Seguros de la Nación, 2023)/ Datos obtenidos de superintendencia de seguros de la nación y gobierno de la ciudad de Buenos Aires. En el anexo 5 se puede observar la evolución entre vehículos asegurados y parque automotor.

XII Segmentación - Productores y Clientes Argentina

Productores asesores de seguros

Según las Superintendencia de Seguros de la nación un “Un Productor Asesor de Seguros (PAS) es un intermediario entre el asegurado y la compañía de seguros, que asesora a las personas para venderle seguros que mejor se adapten a las necesidades de cada cliente.

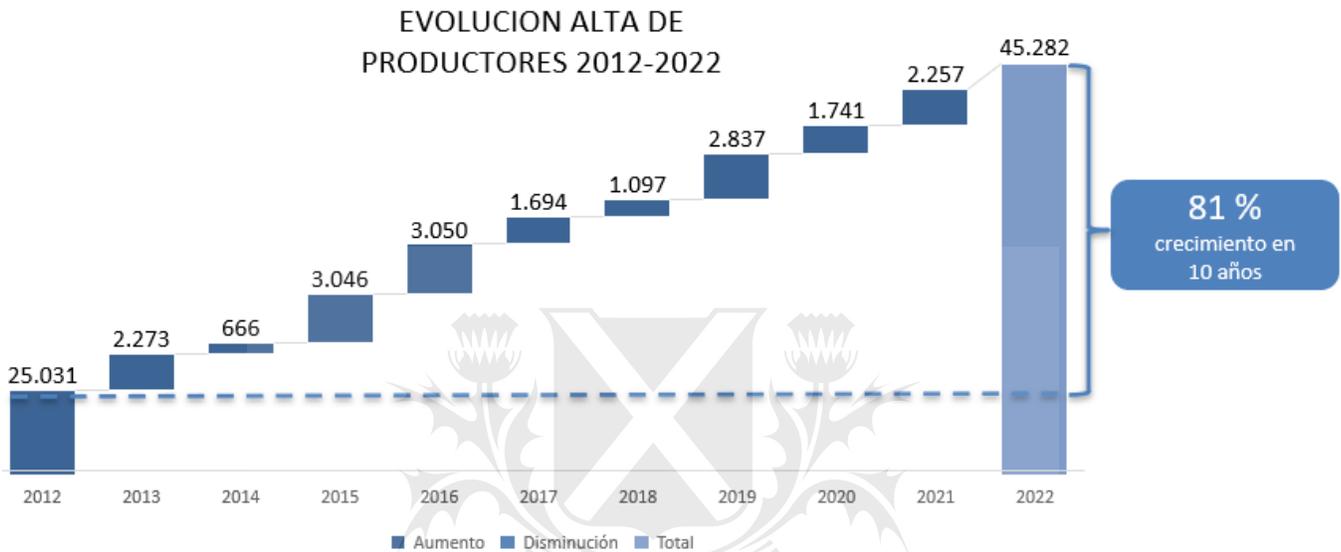
La superintendencia de seguros de la nación es la encargada de habilitar a los productores la autorización para comercializar los seguros, mediante una matrícula. Actualmente en Argentina, la distribución de seguros se distribuye de la siguiente forma.



Cuadro 26 Evolucion parque automotor vs vehiculos asegurados
Fuente (Informe de la Superintendencia de Seguros de la Nación Argentina, 2023)

En los últimos 10 años la cantidad de productores de seguros creció un 81% pasando de 25.031 en 2012 a 45.282 para 2022 (ver cuadro evolución alta de productores). En cuanto

a compañía de seguro el crecimiento fue de solo 6% pasando de 181 compañías a 192 para el mismo periodo. (Superintendencia de Seguros de la Nación, 2023).



Cuadro 27 Evolucion de productores asesores de seguros

Fuente (Informe de la Superintendencia de Seguros de la Nación Argentina, 2023)

Teniendo como base el cuadro anterior, la mayor cantidad de productores se encuentra en la ciudad Autónoma de Buenos Aires y gran Buenos Aires. En el siguiente cuadro podemos observar que el 54,9% está en Caba y provincia de Buenos Aires y dentro de las primeras 5 provincias acumulamos el 82% de primas.

rcicio 2022

| Jurisdicciones | Part % de la Producción del Total de Productores | % Acumulado |
|-----------------------|---|--------------------|
| Buenos Aires | 39,9 | 39,9 |
| Ciudad Aut. Bs.As. | 14,7 | 54,6 |
| Santa Fe | 10,9 | 65,5 |
| Córdoba | 10,0 | 75,5 |
| Mendoza | 3,8 | 79,3 |



| | | |
|---------------------|-----|------|
| Entre Rios | 2,7 | 82,0 |
| Neuquén | 2,2 | 84,2 |
| Rio Negro | 1,8 | 86,0 |
| Chubut | 1,6 | 87,5 |
| Misiones | 1,5 | 89,0 |
| Tucuman | 1,4 | 90,4 |
| Chaco | 1,3 | 91,7 |
| Salta | 1,3 | 93,0 |
| Corrientes | 1,1 | 94,1 |
| La Pampa | 1,1 | 95,2 |
| San Luis | 0,8 | 96,0 |
| San Juan | 0,7 | 96,7 |
| Santa Cruz | 0,7 | 97,4 |
| Jujuy | 0,5 | 98,0 |
| Santiago del Estero | 0,5 | 98,5 |
| Tierra del Fuego | 0,5 | 99,0 |
| Formosa | 0,4 | 99,4 |
| Catamarca | 0,3 | 99,7 |
| La Rioja | 0,3 | 99,9 |

Cuadro 28 concentración de productores en argentina

Fuente (Informe de la Superintendencia de Seguros de la Nación Argentina, 2023)

Productor objetivo

Para determinar el productor que utilizará el servicio, desarrollé una encuesta que completaron más 30 productores en todo el país y efectue entrevistas para el desarrollo del empathy map.

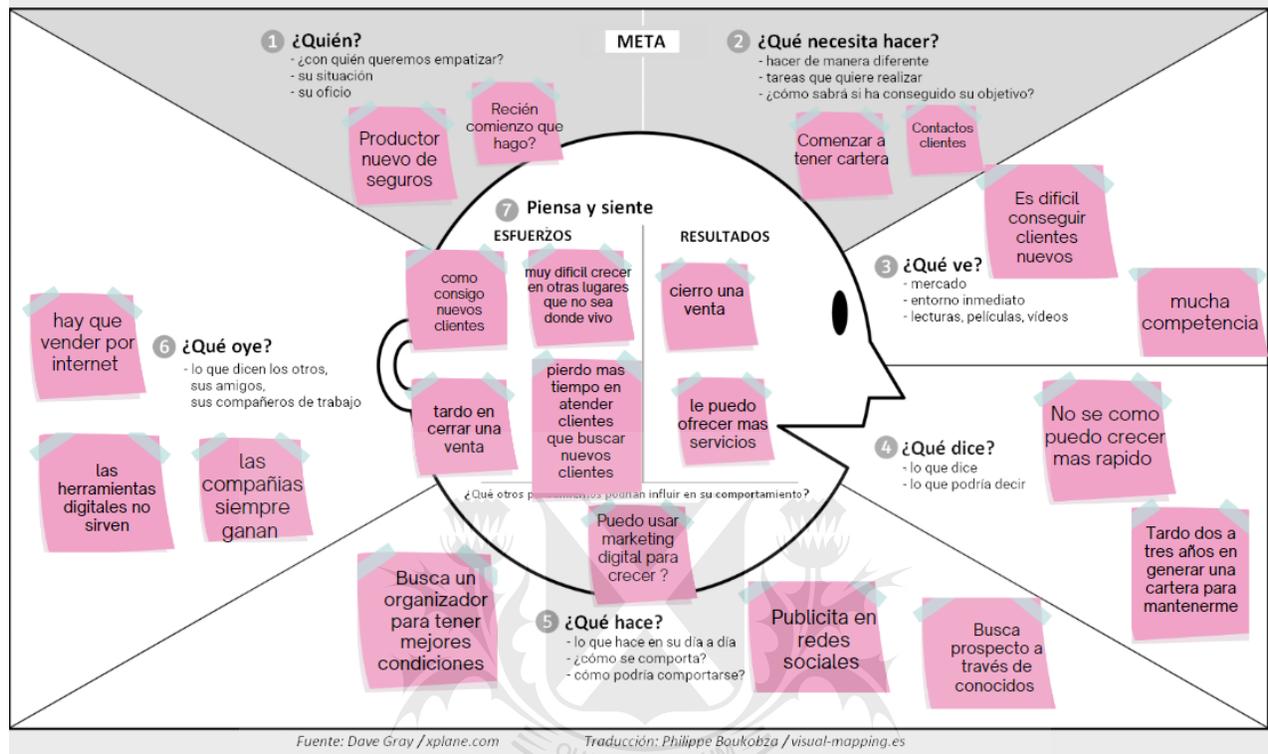
¿Qué es el mapa de empatía?: Es una herramienta gráfica creada por Dave Gray que se utiliza para el diseño de productos, servicios y estrategias de marketing con el fin de entender que le pasa a nuestro cliente o prospecto desde que quien necesita, que necesita, que oye, que ve, que escucha que piensa, como reacciona y que consigue. Esta herramienta es de gran ayuda para llegar al preciado market product fit. (LinkedIn, obtenida de internet el 1/5/2023)



Mapa de empatía PRODUCTOR DE SEGUROS

Fecha:

Versión:



Cuadro 29 Cuadro Empatía productor.

Fuente: elaboración propia

El productor objetivo (prospecto) estará dirigido aquellos que cumplen con las siguientes características:

1. Productores que comienzan en la actividad o que quieren continuar incrementando su cartera
2. Tamaño de cartera de entre 0 a 2.000 polizas
3. Gasta en publicidad digital
4. Uso de herramientas digitales.

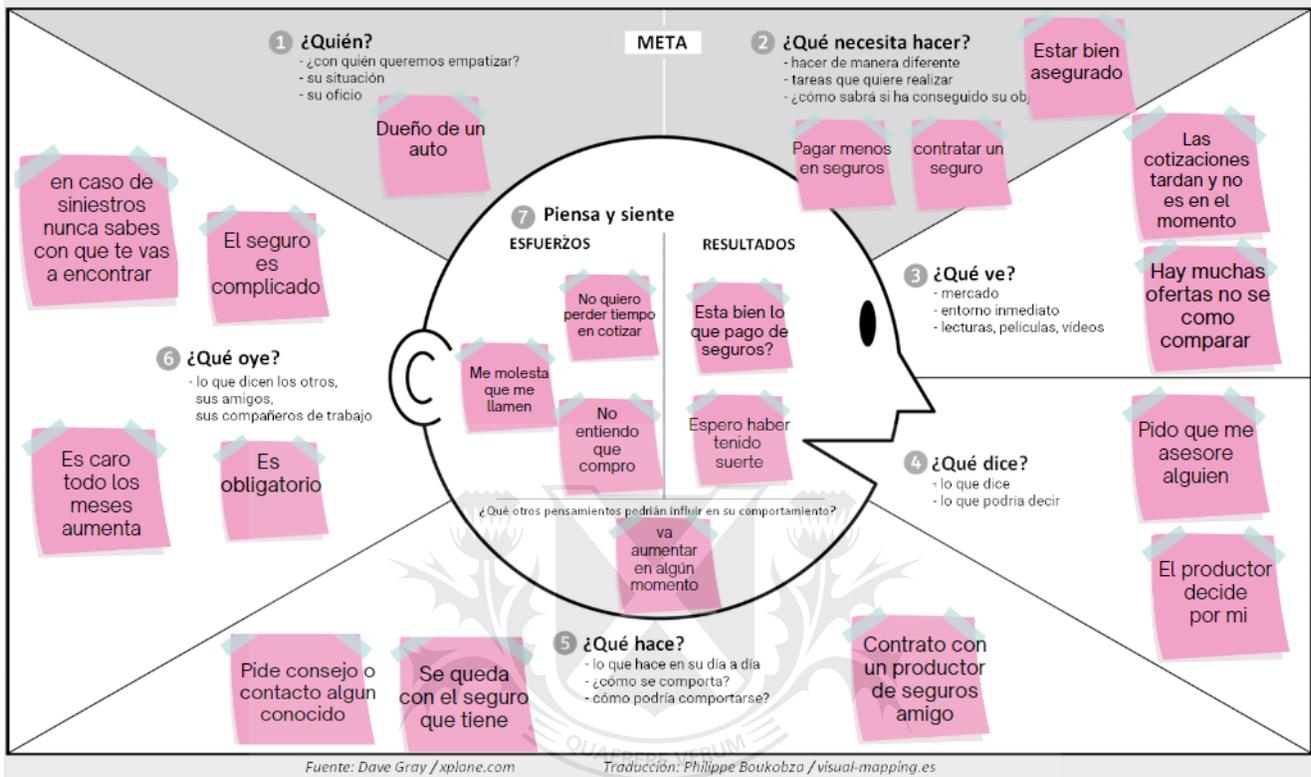
Cientes objetivo

Con el resultado de la encuesta, y entrevista elabore el empathy map . Los resultados obtenidos de las encuestas ya se han presentado en el análisis FODA.

Mapa de empatía ASEGURADO - CLIENTE

Fecha:

Versión:



Cuadro 30 Cuadro Empatía cliente.

Fuente: elaboración propia

Aseguradora

- 1.Documentación confusa. Las aseguradoras no transmiten en forma correcta que cubre, que no cubre, la terminología es compleja
- 2.Las aseguradoras tienen la de ganar: ante un reclamo no siempre tengo una definición clara.

Rol del productor de seguro:

1. El productor es quien define, se transforma en la cara visible, sin importar la empresa de seguros.
2. Tengo trato personalizado. Evito los chatbot y tengo alguien me que escuche y me resuelva problemas con la compañía ante un siniestro
3. En caso de dudas es el productor que me ayuda a tomar la decisión de que seguro



contratar o como debo proceder ante un siniestro.

Proceso de decisión de contratación del asegurado -

1. Evalúa los costos
2. Recomendaciones de conocidos amigos familiares: es una de las fuentes más importante a la hora de seleccionar un seguro.
3. La relación que tiene con el productor de seguros lo vincula con la marca.
4. Explicación de las coberturas: es vital el desarrollo de la información y que alguien le explique que incluye el servicio.

Perfil del cliente – pragmático -

1. Relación cercanía. – Quiere contacto con el productor que lo asesore.
2. Busca Costos bajos.
3. Capacidad de respuesta rápida.



Universidad de
San Andrés

XIII Estrategia de implementación

Los objetivos estratégicos de la plataforma son:

1. Crear un nuevo canal de comercialización para clientes digitales e intermediarios.
2. Posicionarse como la opción a seguros económicos y accesibles para todas las personas que necesiten un seguro.
3. Acercar al intermediario agente a las nuevas tecnologías y una nueva forma de relacionarse con los asegurados fomentando el crecimiento del canal asegurador.
4. Democratizar los seguros para todo Latinoamérica incluyendo a las áreas más vulnerables.

Base en los que debemos centrar el go to market.

Actualmente la industria aseguradora es una de las que más invierte en publicidad digital incrementando los costos de adquisición después de proveedores de internet, según el informe de la Agencia Improbado (Digital Ad Spending by Industry and Region in 2021, obtenido internet 30/9/2023).

En base a los puntos anteriores, la estrategia debe centrarse en los siguientes focos

- Conseguir leads más económicos a los canales digitales
- Fomentar el uso de los productores al uso de los canales digitales.
- Conseguir un modelo que permita el crecimiento de la cultura aseguradora

Estructura operativa

La estructura óptima para ofrecer los servicios para garantizar la calidad y seguridad de cada una de las transacciones será desarrollada a lo largo del proyecto. Ver modelo operativo anexo 5.



- **Ceo:** sus principales funciones serán conseguir capital y coordinar los planes de trabajo para llevar adelante en forma ordena el desarrollo del mvp y su posterior desarrollo.
- **Director COO** (Operaciones y desarrollo de IT) su principal función es dar soporte como canales de atención, integrar la plataforma y desarrollos que requieran para que la operación funcione.
- **Director de Ventas / Customer experience:** conseguir nuevos clientes, estructura y armado del plan de marketing teniendo en cuenta la experiencia al usuario.
- **CFO:** gestión de flujo de fondos / identificación de la estrategia de inversión y custodia del flujo de caja.
- **Legal & compliance:** unos de los pilares más importantes debido a que la actividad aseguradora es una de las más reguladas, es importante mantener un marco legal y de comunicación con los distintos organismos.
- **CISO:** encargado de la seguridad de la información. Debido a que es una plataforma que concentran datos sensibles, será una de sus principales funciones velar por la información de los intermediarios y clientes.



Cuadro 31 estructura organizativa

Fuente: Elaboración propia

Seguridad de la información y el tratamiento de los datos

Los datos son información de carácter privado que podría utilizarse de manera discriminada. El tratamiento de datos sensibles está prohibido, excepto que la ley lo autorice o exista consentimiento del titular. Podríamos llegar a procesar datos sensibles de nuestros usuarios, por ejemplo, si de sus compras que inferimos que pertenece a una religión determinada

La protección de datos personales es una oportunidad para generar valor para nuestros usuarios y es responsabilidad de todos los empleados de DOYO.

Cuando los datos se obtengan del titular deberá tener:

- **Consentimiento expreso** Por escrito y a través de un medio similar como hacer clic



en una casilla de verificación

- **Informado:** Se pondrá a disposición información sobre como procesamos los datos con que finalidades cuáles son sus derechos entre otros puntos a tener en cuenta

Fases del Proyecto - Go to market

Según el artículo 6 Reasons Platforms Fail, (recuperado internet jul-2022), una de las principales razones para ser exitosos es centrarse en atraer proveedores (en nuestro caso productores de seguros) y por el otro, clientes / asegurados. Para ello nos centraremos en las siguientes estrategias.

- Consumidor, cliente asegurado.
 - Publicitar en redes sociales awareness
 - Ofrecer el servicio gratis / descuentos
 - Facilidad de uso
 - Estar dentro del top of mind al momento de comparar un seguro.
- Productores de seguros
 - Acuerdo con organizaciones de formación y capacitación de productores.
 - Acuerdo con Brokers y organizadores para satisfacer la demanda inicial.
 - Modelo de monetización Freemium. Ofrecer leads de clientes gratis para las tres primeras cotizaciones.
- Canales de comercialización.
 - Publicitar en medios específicos / marketing online.
 - Blogs y redes sociales.
 - Ofrecer leads gratis (hasta tres por productor)





Año 0 a 6 meses desarrollo del MVP

El objetivo es del mvp es:

- A. Validar el comportamiento de los perfiles de nuestro proto-consumidores según cobertura y practicidad, con el fin de ofrecer un producto que satisfaga las necesidades y simplifique el customer journey anexo 4.
- B. Identificar los perfiles de los productores, quienes estarían dispuestos a contratar, cual es el precio óptimo, validar si podemos solucionar los problemas que los clientes tienen hoy.
- C. Identificar los modelos de monetización. Tenemos 4 modelos de monetización, que debemos validar. Si bien el modelo Freemium es que consideramos para una primera.
 - **Freemium:** El productor de seguro cotiza y paga después del tercer cliente ganado.
 - **Pay after win:** El productor paga el equivalente a la primera cuota de cada seguro vendido luego de concretar la venta.
 - **Click to pay** Modalidad click to pay el productor paga un costo fijo cada vez que el cliente vea la propuesta.
 - **Fee per month:** El productor paga una suscripción mensual, segmentada por cantidad de Leads/Clientes.
- D. Generar el primer producto apuntando al desarrollo de la mejor solución al mercado (market product fit)
- E. Validar las hipótesis planteadas en los casos de negocio.

6 a 12 Meses ajuste market product fit

- A. Configurar el producto y desarrollo el modelo
- B. Simplificación del customer journey con visión end to end del proceso (contacto, cotización, venta, postventa).





- C. Desarrollo de producto Team productores de seguros: cómo será la interfaz de carga, interacciones, modelo de atención, tiempos de resolución.
- D. Desarrollo del producto Team clientes. Puntos de contacto, simplicidad para cotizar, respuesta en tiempo real.
- E. Desarrollo de la plataforma.
- F. Identificar las redes / campaña de marketing que puedan desarrollar en base a los insights del mvp
- G. Lanzamiento del producto / servicios
- H. Acuerdo con organizaciones de productores

Año 1 a 3 Awareness y crecimiento

En esta etapa nos concentramos en estrategias para garantizar nuestra oferta y dar una respuesta rápida a las cotizaciones de los seguros.

Crear la relación con productores – organizaciones.

Las estrategias vinculadas a esta etapa son:

- (F20203) Fomentar acuerdo con asociaciones de productores Esta iniciativa nos permite garantizar tener un volumen inicial de productores que nos permita cubrir la potencial demanda con el fin de afianzar los procesos.
- (F10102) Desarrollo de nicho nuevo productores con cartera en crecimiento.
- (F404) Desarrollo de un modelo de atención al PAS integrado con las herramientas digitales.



**Contactos primeros clientes – Capturar demanda.**

Esta estrategia permite enfocar y lograr un mejor nivel de conversión teniendo en cuentas los altos costos de adquisición clientes que tiene el mercado asegurado.

Cartelería out off home: publicitar en la vía pública el servicio de Doyo. Apuntar a estacionamientos, estaciones de servicio, autopistas, y aquellos en donde la actividad del negocio esté relacionado a los autos.

Marketing online:

La estrategia en redes sociales estará enfocada en el Awareness, Consideration, y debido a que el modelo de negocio es B2B2C, y los productores son los que concretan la venta.

A. Awareness

Los productos de seguros deben reforzar su valor para las personas desde un punto de vista emocional. La comunicación juega un papel clave en la expresión de estos valores, no solo en palabras sino también en formatos y momentos.

Intereses – Búsqueda online

- Estacionamientos.
- Comprar un auto 0km.
- Cambiar el auto.
- Repuestos.
- Exposición de automóviles.
- Eventos deportivos de autos /TC.
- Destinos turísticos en Argentina para ir en auto. etc

B. Consideración de compra: es el proceso de la toma decisión para la compra de un producto o servicio. Para motivar este proceso nos concentraremos en las siguientes acciones.

Formato: Hacer videos, reels y banners





- Momento de buscar un seguro.
- Aseguramos tu futuro, estamos cuando nos necesitas.
- Colocar QR en todos los estacionamientos acompañados de una campaña gráfica y de realidad aumentada en redes sociales.
- Tu seguro mas barato siempre

Objetivos de la campaña

- Nuevos seguidores
- Interacciones en redes sociales
- Números de clics en la página web
- Generar una base de potenciales leads.

Medición y optimización.

- Detectar las personas que vieron más de 50 % de los videos, incrementar la puja y con otro tipo de campaña.
- Seleccionar a ese público para volver a presionar

C. Purchase intent. Es la etapa en donde el cliente tienen la intención de compra. Tal vez la más importante del proceso, para que nos seleccione. Las principales acciones son:

Formato: banners / carrusel / imágenes CTA cotización

- Al momento si dispere a la página web de Doyo para capturar los datos del prospecto.
- Cotiza ahora → Deriva a una landing (toma los datos precargados del perfil de las redes sociales y datos del contacto).

Objetivos: Formularios completados.

Medición y optimización.

- Conversión de leads – Ver la calidad de los leads que se reciben.





- Encuesta de satisfacción y cierre del proceso de onboarding
- Tiempos de respuesta (desde que el productor recibió el lead hasta que cerro la venta).

Acciones de marketing puntual con clientes

Estas campañas estan orientadas al crecimiento del efecto red y fomentar el awareness de la marca Doyo.

- Fomentar el efecto red por ingresos adicionales por referenciar contactos.
- Referenciar a un conocido y obtener descuentos en tu poliza.
- Tu seguro mas barato siempre.

3 a 5 años expansión regional

Para el proceso de internacionalización despues e tres años será hacia México / Brasil. La principal estrategia será buscar Partner especialista de seguros. Los primeros 3 meses estaremos enfocados en adaptar el producto al mercado local, para luego comenzar el proceso de go to market.

El

proceso de internacionalización será en México y Brasil y la llevaremos a cabo mediante la colaboración con un socio estratégico que nos ayudará a comprender las necesidades del mercado:

Selección del Socio Estratégico: Identificaremos y seleccionaremos un socio estratégico con experiencia y conocimiento en el sector de seguros en cada uno de los mercados objetivo. Este socio nos ayudará a comprender los aspectos legales, regulatorios y culturales, y nos proporcionará información valiosa sobre las dinámicas del mercado local.





Adaptación del Producto: Trabajaremos en la adaptación de nuestro producto de seguros para satisfacer las necesidades específicas de los clientes en México y Brasil. Esto puede implicar modificaciones en el proceso de contratación.

Desarrollo de Alianzas Locales: Junto con nuestro socio estratégico, estableceremos alianzas con proveedores de servicios locales, como asociaciones de productores, empresa de seguros, brokers.

Lanzamiento al Mercado: Una vez que nuestro producto esté adaptado y nuestras alianzas estén afianzadas, lanzaremos el servicio al. Esto incluirá campañas de marketing dirigidas específicamente a los consumidores locales y la promoción de nuestras soluciones de seguros.

Monitoreo y Aprendizaje Continuo: Durante todo el proceso, mantendremos un seguimiento constante de nuestro desempeño en el mercado y recopilaremos retroalimentación de los clientes. Utilizaremos esta información para ajustar nuestras estrategias y mejorar continuamente nuestros productos y servicios.

En resumen, nuestro enfoque de internacionalización se basa en una estrecha colaboración con socios estratégicos locales, la adaptación de nuestros productos y servicios a las necesidades específicas de cada mercado y un enfoque constante en el aprendizaje y la mejora continua.

XIV Analisis económico y financiero.

Al ser una empresa de servicios, nuestros principales costos son variables y están concentrados en gastos de adquisición (marketing) con una fuerte inversión inicial en el desarrollo de la plataforma.

El plan comienza en Argentina, para después de tres años expandirse a la región. Estos primeros años en Argentina servirán para fortalecer e identificar mejoras que luego aplicaremos al proceso de internacionalización.

Todos los montos expresados se encuentran en dólares estadounidenses.

Ingresos.

El principal ingreso proviene del pago por suscripción de la plataforma de los productores / intermediarios para obtener leads certificados.

En el apartado 8 desarrolle que el modelo de monetización será por suscripción, con una opción a Freemium para las tres primeras cotizaciones ganadas. A partir de la cuarta cotización el productor deberá abonar el servicio premium.

Determinación de usuarios freemiums

¿Cuántos usuarios necesito?

| | | |
|-------------------------------------|----|---------------|
| Revenue target | \$ | 300.000,00 |
| Annual recurring price per customer | \$ | 250,00 |
| Implied paid customer | | 2.000 |
| Lifetime conversión | | 20% |
| Implied free user | | 10.000 |

Cuadro 32: ¿Cuántos usuarios necesito?

Fuente (Should Your Startup Go Freemium? | TechCrunch, recuperado de internet el 30/4/2023)

El modelo será revisado en el MVP.

Tarifa- costos del servicio premium.

En una de las entrevistas mantenida con un alto ejecutivo de una empresa de seguros,



comento que, en Argentina, los altos costos de adquisición para las empresas de seguros comienzan a recuperarse despues de los 18 meses. Esto se debe el productor cobra una comisión que va entre el 20% y 30 % total del costo de la póliza anual. Existen varios incentivos de ventas como por ejemplo los one shot por póliza nueva ganada y premios por productividad, que recibe el productor al alcanzar los objetivos.

El life time value de un cliente en Argentina para una empresa de seguros es de 36 meses, antes de anular la póliza. Este dato concuerda con los recabados en la encuesta a productores.

A nivel internacional validé los datos según el artículo de Lemonade (unicornio de seguros) que publica en su blog. En el mismo menciona que el life time value de los seguros se recupera dentro de los 24 meses. Además agrega que, para los canales tradicionales, el costo de adquisición está financiado mediante los ingresos del life time value por medio de una comisión que va de entre un 10% y 20% de la prima total. (Lemonade's "Synthetic Agents" - Lemonade Blog, 30/9/2023)

Conclusiones: Teniendo en cuenta estos datos, efectue un análisis por país sobre el costo de los seguros de los vehículos más vendidos en 2022. Ver cuadro 30

| Modelo vehiculo | Total, vehículos Vendidos en miles 2022 * | Costo seguro anual en usd | | | Prom |
|-------------------|---|---------------------------|----------|--------|--------|
| | | Argentina | Brasil | Mexico | |
| Chevrolet Onix | 140,90 | \$ 360 | \$ 450 | \$ 300 | \$ 370 |
| Toyota Hilux | 137,71 | \$ 960 | \$ 1.200 | \$ 800 | \$ 987 |
| Fiat Strada | 118,65 | \$ 600 | \$ 720 | \$ 550 | \$ 623 |
| Chevrolet Tracker | 109,79 | \$ 960 | \$ 1.200 | \$ 800 | \$ 987 |
| Hyundai BH20 | 98,30 | \$ 600 | \$ 720 | \$ 550 | \$ 623 |
| Volkswagen Gol | 89,33 | \$ 360 | \$ 450 | \$ 300 | \$ 370 |
| Hyundai Creta | 86,07 | \$ 960 | \$ 1.200 | \$ 800 | \$ 987 |
| Renault Kwid | 84,98 | \$ 360 | \$ 450 | \$ 300 | \$ 370 |
| Fiat Cronos | 81,16 | \$ 360 | \$ 450 | \$ 300 | \$ 370 |

Cuadro 33 Costos de seguros en Latinoamérica

Fuente: Elaboración propia cotizaciones empresas de seguros / portales.





El cálculo de suscripción premium es de \$25 dólares por mes. El costo del servicio se compara a una cuota de seguro.

Plan de ventas.

La estrategia de ventas se enfoca en adquirir un alto número de posibles clientes (leads) procedentes de la rotación en el mercado de automóviles que cambian de aseguradora cada año, considerando además el crecimiento del mercado.

El cálculo de rotación de vehículos fue desarrollado con fuentes de la superintendencia (vehículos expuestos a riesgos período 2019 1T vs 2023 1Trimestre).

| Total, de vehículos | Año 2022-2023 | | Año 2021-2022 | | Promedio |
|---------------------|---------------|---------|---------------|---------|-----------|
| | % | # | % | # | |
| | 2,1% | 299.890 | 7% | 974.413 | |
| Crecimiento | 2,1% | 299.890 | 7% | 974.413 | |
| Rotación | 3,4% | 488.197 | 1% | 164.388 | |
| Total | 5,5% | | 8,1% | | 7% |

Cuadro 34 rotación de vehículos

Fuente: elaboración propia con datos de la Superintendencia de seguros

El promedio entre los dos períodos es del 7 % y es el que proyecto para el resto de los países.

| Pais | Vehiculos al 2020 | Rotación + crecimiento | Total, target |
|-----------|-------------------|------------------------|---------------|
| Argentina | 10.617.281 | 7% | 743.210 |
| México | 33.987.978 | 7% | 2.379.158 |
| Brasil | 37.862.198 | 7% | 2.650.354 |

Cuadro 35 Total de vehículos comerciales registrados en Latinoamérica

Fuente: Elaboración propia.

Plan de ventas regional contempla el lanzamiento de México y Brasil, ya con los equipos consolidados.





| Período | Target rotación | leads | # Asesores de seguros Premium | # Asesores Pagos | Precio servicio anual | Revenue |
|---|-----------------|---------|-------------------------------|------------------|-----------------------|--------------|
| Argentina Total de vehiculos rotan 7% anual (740.000) | | | | | | |
| Año 1 | 1% | 7.432 | 1.500 | 450 | \$ 250,00 | \$ 112.500 |
| Año 2 | 2% | 14.864 | 3.000 | 900 | \$ 250,00 | \$ 225.000 |
| Año 3 | 4% | 29.728 | 6.000 | 1.800 | \$ 250,00 | \$ 450.000 |
| Año 4 | 8% | 59.457 | 10.000 | 3.000 | \$ 250,00 | \$ 750.000 |
| Año 5 | 12% | 89.185 | 15.000 | 4.500 | \$ 250,00 | \$ 1.125.000 |
| Mexico Total de vehiculos que rotan 7% anual (2.379.158) | | | | | | |
| Año 3 | 3% | 71.375 | 4.500 | 1.350 | \$ 250,00 | \$ 337.500 |
| Año 4 | 5% | 118.958 | 8.500 | 2.550 | \$ 250,00 | \$ 637.500 |
| Año 5 | 10% | 237.916 | 12.000 | 3.600 | \$ 250,00 | \$ 900.000 |
| Brasil Total de vehiculos que rotan 7% anual (2.650.354) | | | | | | |
| Año 3 | 3% | 79.511 | 4.500 | 1.350 | \$ 250,00 | \$ 337.500 |
| Año 4 | 5% | 132.518 | 8.500 | 2.550 | \$ 250,00 | \$ 637.500 |
| Año 5 | 10% | 265.035 | 12.000 | 3.600 | \$ 250,00 | \$ 900.000 |

Cuadro 36 plan de ventas
Fuente: Elaboración propia.

Proyección anual de costos por ventas

En el siguiente cuadro se presenta la proyección anual de los costos variables de ventas. Considero los costos de las procesadoras de cobro en el día de la transacción. (tasa más cara).

| Concepto | Tasa | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|-------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| II.BB. ARG | 3,00% | \$ 3.375 | \$ 6.750 | \$13.500 | \$22.500 | \$ 33.750 |
| Comisiones procesadoras de pagos (Incluye IVA) mex | 4,05% | | | \$13.663 | \$25.809 | \$ 36.436 |
| Comisiones procesadoras de pagos (Incluye IVA) Brasil | 1,99% | | | \$ 6.716 | \$12.686 | \$ 17.910 |
| Comisiones procesadoras de pagos (Incluye IVA) arg | 8,45% | \$9.506 | \$19.013 | \$38.025 | \$63.375 | \$ 95.063 |

Cuadro 37 proyección anual de los costos variables Fuente: Elaboración propia

Contribución marginal





De los resultados de las ventas y los costos variables determine la contribución o margen bruto proyectado anualmente.

| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------|------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ingresos por ventas | \$ 112.500 | \$ 225.000 | \$ 1.125.000 | \$ 2.025.000 | \$ 2.925.000 |
| Costos por ventas | \$ 12.881 | \$ 25.763 | \$ 65.188 | \$ 111.684 | \$ 165.248 |
| Margen Bruto | \$ 99.619 | \$ 199.238 | \$ 1.059.812 | \$ 1.913.316 | \$ 2.759.752 |

Cuadro 38 contribución marginal

Fuente: Elaboración propia

Costos operativos recurrentes.

Los principales costos operativos corresponden a sueldos, mantenimiento de sistemas, publicidad out of home (cartelería), servicio de tecnología, alquileres y herramientas de marketing digital.

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Marketing medios y online | \$ 15.000 | \$ 50.000 | \$ 350.000 | \$ 400.000 | \$ 400.000 |
| Publicidad out of home (cartelería) | \$ 5.000 | \$ 5.000 | \$ 15.000 | \$ 15.000 | \$ 15.000 |
| Costo en marketing | \$ 20.000 | \$ 55.000 | \$ 365.000 | \$ 415.000 | \$ 415.000 |

Cuadro 39 Gastos en marketing

Fuente: Elaboración propia

Salarios de RRHH y socios

En el anexo 9 esta detallada la estructura de costos y los puestos requeridos.

| Perfil | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Subtotal socios | \$ 105.000 | \$ 105.000 | \$ 105.000 | \$ 105.000 | \$ 105.000 | \$ 105.000 |
| Subtotal RRHH | | \$ 71.000 | \$ 91.000 | \$ 149.000 | \$ 149.000 | \$ 149.000 |
| Total Socios y RRHH | \$ 105.000 | \$ 176.000 | \$ 196.000 | \$ 254.000 | \$ 254.000 | \$ 254.000 |

Cuadro 40 Gastos en RRHH

Fuente: Elaboración propia

Servicios profesionales

| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Financiero - Contable | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 9.000 | \$ 9.000 | \$ 9.000 |
| Legales | \$ 2.000 | \$ 2.000 | \$ 2.000 | \$ 2.000 | \$ 2.000 |
| Administrativo | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 |



| | | | | | |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| Costo total de Servicios | \$ 6.000 | \$ 6.000 | \$ 12.000 | \$ 12.000 | \$ 12.000 |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|

Cuadro 41 Servicios profesionales

Fuente: Elaboración propia

Costos en tecnología.

| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| Infraestructura cloud: AWS | \$ 2.500 | \$ 2.500 | \$ 2.500 | \$ 2.500 | \$ 2.500 |
| Servicios soporte | \$ 5.000 | \$ 9.000 | \$ 15.000 | \$ 15.000 | \$ 15.000 |
| Publicación web | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 |
| Partner tecnologico | \$ 35.000 | \$ 50.000 | \$ 75.000 | \$ 100.000 | \$ 100.000 |
| Costo total de | \$ 43.500,00 | \$ 62.500,00 | \$ 93.500,00 | \$ 118.500,00 | \$ 118.500,00 |

Cuadro 42 costos en tecnología.

Fuente: Elaboración propia

Resumen costos operativos

| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Salarios RRHH y socios | \$ 176.000 | \$ 196.000 | \$ 149.000 | \$ 149.000 | \$ 254.000 |
| Servicios profesionales | \$ 6.000 | \$ 6.000 | \$ 12.000 | \$ 12.000 | \$ 12.000 |
| Marketing y materiales | \$ 20.000 | \$ 55.000 | \$ 365.000 | \$ 415.000 | \$ 415.000 |
| Tecnología | \$ 43.500 | \$ 62.500 | \$ 93.500 | \$ 118.500 | \$ 118.500 |
| Oficina Coworking y Virtual | \$ 1.500 | \$ 1.500 | \$ 4.000 | \$ 8.000 | \$ 10.000 |
| Total costos operativos | \$ 247.000 | \$ 321.000 | \$ 623.500 | \$ 702.500 | \$ 809.500 |

Cuadro 43 Resumen costos operativos.

Fuente: Elaboración propia

Costos fijos no recurrentes

| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Activos fijos | | | | | |
| Equipamiento informático - herramientas trabajo | \$ 3.000 | \$ 15.000 | \$ 30.000 | \$ 15.000 | \$ 15.000 |
| Registración de Marca y Patente en | \$ 500 | | \$ 500 | | |
| Creación de la sociedad en Argentina mexico / brasil | \$ 2.000 | | \$ 4.000 | | |





| | | | | | |
|----------------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Total activos fijos | \$ 5.500 | \$ 15.000 | \$ 34.500 | \$ 15.000 | \$ 15.000 |
|----------------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|

Cuadro 44 costos fijos no recurrentes.

Fuente: Elaboración propia

Inversión inicial

La inversión inicial en desarrollo de software es esencial para el éxito de doyo, y la búsqueda de un socio tecnológico es una estrategia recomendada para maximizar el valor de esta inversión. La tecnología desempeña un papel crítico en la consecución de nuestros objetivos y en nuestra capacidad para competir en el mercado actual.

| Concepto | Inversión inicial |
|--|----------------------|
| Activos fijos | |
| Desarrollo App y sitio web | \$ 150.000,00 |
| Equipo informático | \$ 3.000,00 |
| Registración de Marca y Patente en Argentina | \$ 500,00 |
| Desarrollo de la sociedad y permisos | \$ 2.000,00 |
| Total, Activos fijos | \$ 155.500,00 |
| Activos corrientes | |
| Salarios | \$ 105.000,00 |
| Marketing | \$ 5.000,00 |
| Servicios profesionales | \$ 6.000,00 |
| Servicios partner tecnológico | \$ 5.000,00 |
| Total Activos corrientes | \$ 121.000,00 |

Cuadro 45 inversión inicial

Fuente: Elaboración propia

Estado de Resultados

| Concepto | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| Ingresos netos | | \$ 112.500 | \$ 225.000 | \$ 1.125.000 | \$ 2.025.000 | \$ 2.925.000 |
| Costos por ventas | | \$ 12.881 | \$ 25.763 | \$ 65.188 | \$ 111.684 | \$ 165.248 |
| Margen bruto | | \$ 99.619 | \$ 199.238 | \$ 1.059.812 | \$ 1.913.316 | \$ 2.759.752 |
| Costos operativos | \$ 121.000 | \$ 247.000 | \$ 321.000 | \$ 623.500 | \$ 702.500 | \$ 809.500 |
| EBITDA - Res. Operativo | -\$ 121.000 | -\$ 147.381 | -\$ 121.763 | \$ 436.312 | \$ 1.210.816 | \$ 1.950.252 |
| Depreciaciones / Amortizaciones | \$ 0 | \$ 11.100 | \$ 11.100 | \$ 11.100 | \$ 11.100 | \$ 11.100 |





| | | | | | | |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|
| EBIT | -\$ 121.000 | -\$ 158.481 | -\$ 132.863 | \$ 425.212 | \$ 1.199.716 | \$ 1.939.152 |
| Impuesto a las ganancias (35%) | -\$ 42.350 | -\$ 55.468 | -\$ 46.502 | \$ 148.824 | \$ 419.901 | \$ 678.703 |
| Crédito fiscal | \$ 0 | -\$ 42.350 | -\$ 97.818 | -\$ 144.320 | \$ 4.504 | \$ 424.405 |
| Saldo Impuesto | \$ 0 | -\$ 97.818 | -\$ 144.320 | \$ 4.504 | \$ 424.405 | \$ 1.103.108 |
| Impuesto a pagar | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 1.527.512 |
| Resultado Neto | -\$ 121.000,0 | -\$ 158.481,3 | -\$ 132.862,5 | \$ 425.211,7 | \$ 1.199.716,5 | \$ 411.639,7 |

Cuadro 46 Estados de resultados
Fuente: Elaboración propia

Primer Año:

En el primer año, la empresa está en su etapa inicial y está invirtiendo fuertemente en el desarrollo de productos o servicios, así como en actividades de marketing para darse a conocer en el mercado. Como resultado, los ingresos son bajos porque la empresa está construyendo su base de clientes y todavía no ha alcanzado un volumen significativo de ventas. Al mismo tiempo, los gastos en marketing y desarrollo de software son elevados, ya que se están realizando esfuerzos para desarrollar y promocionar el producto. Estos altos costos superan los ingresos, lo que resulta en un resultado negativo.

Segundo Año:

En el segundo año, la empresa continúa con sus inversiones en marketing y desarrollo, pero comienza a ver un aumento en los ingresos a medida que adquiere más clientes y comienza a consolidarse en el mercado. A pesar de que los ingresos están aumentando, los gastos operativos aún superan los ingresos y continúan las inversiones en desarrollo y marketing.

Tercer Año:

En el tercer año, la empresa empezará a experimentar una mejora en su situación financiera. Los esfuerzos de marketing y desarrollo de software de los años anteriores comienzan a dar sus frutos, y los ingresos siguen aumentando a medida que la base de clientes se expande.

Cuarto y quinto año

Consolidado el modelo de negocio en Argentina, comenzamos con el proceso de internacionalización hacia Mexico y Brasil. Teniendo en cuenta ya la experiencia de



Argentina y los procesos consolidados, debemos buscar un partner local y adaptar las particularidades del software a los requisitos legales. Entendemos en poco tiempo podremos capturar la cuota de mercado del 1% establecido en el plan de ventas.

Indicadores económicos

Customer Lifetime Value (CLV) y Costos de Adquisición de Clientes (CAC)

En este caso considere el LTV en 2 años.

| Periodo | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| Total de Usuarios | 300 | 600 | 3.000 | 5.400 | 7.800 |
| Contribución marginal | \$ 66.413 | \$ 132.825 | \$ 706.541 | \$ 1.275.544 | \$ 1.839.835 |
| CLV | \$ 225 | \$ 225 | \$ 225 | \$ 225 | \$ 225 |
| Costo Marketing + Descuentos | \$ 20.000 | \$ 55.000 | \$ 365.000 | \$ 415.000 | \$ 415.000 |
| CAC | \$ 67 | \$ 92 | \$ 122 | \$ 77 | \$ 53 |
| Ratio CLV/CAC | 3,4 | 2,5 | 1,8 | 2,9 | 4,2 |

Cuadro 47 Indicadores económicos

Fuente: Elaboración propia

El primer año el ratio de clv/cac es superior a 3 debido a que los costos de marketing aun no son altos y estamos entendiendo el mercado. En el segundo año, efectuamos una fuerte inversión en marketing y a la vez que se incrementan los costos comerciales. El tercer año en Argentina recuperamos la posición, el incremento en publicidad de México y Brasil hace que el ratio caiga a menos de 3. En el cuarto y quinto año logramos mejorar los costos de adquisición manteniendo ya una tendencia superior a los 3 puntos.

Viabilidad financiera del negocio

Costo del capital

Para calcular la tasa de descuento, utilice la tasa libre de riesgo (R_f), la prima de riesgo de mercado (PRM), la beta desapalancada del sector de servicios de seguros (β) y la prima riesgo país (PRP), en este caso de Argentina. La fórmula es $K = R_f + PRM \times \beta + PRP$

| Componente | % |
|------------|---|
|------------|---|

| | |
|------------------------------------|----------------------|
| Rf - 5 años | 4.862 ⁹ |
| PRM | 23,21 ¹⁰ |
| β (Insurance (Prop/Cas.)) | 1,23 ¹¹ |
| PRP Argentina | 18.21% ¹² |
| Total | 23.36% |

Cuadro 48 Viabilidad financiera
Fuente: Elaboración propia

Análisis financiero

| Concepto | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|------------|--------------|--------------|
| EBITDA | -\$ 121.000 | -\$ 147.381 | -\$ 121.763 | \$ 436.312 | \$ 1.210.816 | \$ 1.950.252 |
| Capex | \$ 128.500 | \$ 3.000 | \$ 15.000 | \$ 30.000 | \$ 15.000 | \$ 15.000 |
| Variación CT | -\$ 10.083 | -\$ 11.014 | -\$ 7.297 | -\$ 35.482 | -\$ 6.172 | -\$ 6.451 |
| Impuesto | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 148.824 | \$ 419.901 | \$ 678.703 |
| Flujo de Fondos Libres - FFI | -\$ 239.417 | -\$ 139.368 | -\$ 129.466 | \$ 292.970 | \$ 782.088 | \$ 1.263.000 |

Cuadro 49 análisis financiero
Fuente: Elaboración propia

El primer año la inversión será intensiva en desarrollo del producto y marketing para construir una base sólida de clientes y aumentar la conciencia de marca. El EBITDA será negativo debido a los gastos de desarrollo, marketing y la falta de ingresos significativos en esta etapa. En el tercer año tendremos una mejora significativa en la rentabilidad y el desempeño financiero, porque Argentina estará consolidado y comenzará el proceso de expansión a otros países.

| Indicadores | |
|-------------|---------------|
| VAN | \$ 498.502,90 |
| VA | \$404.112,00 |

⁹ Tasas del tesoro de Estados Unidos a 5 años al 23/10/2023

<https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>

Prima riesgo de Equity país Argentina de la Universidad de New York, actualizada junio 2023:

¹⁰ https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

¹¹ Betas por sector informadas por la Universidad de New York, actualizadas a Enero 2021

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

¹² Primas riesgo país de la Universidad de New York, actualizada a jul2023:

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html



| | |
|------------|-------------|
| TIR | 116% |
|------------|-------------|

Cuadro 50 indicadores
Fuente: Elaboración propia

El proyecto o negocio está generando \$498,000 USD en términos de flujos de efectivo futuros y después de considerar el costo de oportunidad del dinero. Esto indica que el proyecto es financieramente atractivo y que supera el umbral de rentabilidad.

En cuanto a la TIR, el alta debido a que el capital inicial, como todo este tipo de proyectos, tiene un retorno alto.



Universidad de
San Andrés



XVI Conclusiones

América Latina posee una baja cultura aseguradora ya sea por la situación económica de cada país y por cuestiones de urgencia que hacen que los seguros no lleguen a todas las áreas de la sociedad por igual.

El principal canal de comercialización es el intermediario (productor / asesor), pero este carece de las herramientas tecnológicas para ofrecer sus servicios de forma masiva limitando su contacto a través de recomendados. Hoy las tecnologías permiten personalizar cada vez más la experiencia y llegar a más cantidad de personas, para fomentar el crecimiento de la cultura aseguradora.

La función de DoYo es integrar el mundo digital con el mundo tradicional de seguros, teniendo presente que los productores / asesores de seguros, seguirán siendo una parte importante de la distribución en los próximos años.

Nuestra herramienta generará la confianza en la conversación inicial con los clientes y serán claves para ayudar a los productores a complementar sus interacciones analógicas.

La implementación de cambios en los modelos de distribución llevará tiempo, ya que no solo significa usar nuevas herramientas tecnológicas, sino que todo el ecosistema que rodea al seguro empiece a cerrar la brecha entre los canales análogos y digitales.

El propósito es llegar a cada vez a más personas, es hacer crecer la cultura aseguradora y ofrecer el seguro al mejor costo cubriendo todas las necesidades. Así como los últimos años las Fintech democratizaron las finanzas para todas las clases sociales, hoy las insurtech tenemos la oportunidad de comenzar a democratizar los seguros para toda la sociedad.



XVII Bibliografía - Referencias

- (6) *LinkedIn*. (s/f). Recuperado el 23 de septiembre de 2023, de <https://www.linkedin.com/news/story/%C2%BFqui%C3%A9n-es-el-padre-del-mapa-de-empat%C3%ADa-y-para-qu%C3%A9-sirve-5001721/>
- AAPAS. (2017). *Introducción al Seguro*.
- afinidad - Fundación MAPFRE*. (s/f). Recuperado el 15 de agosto de 2023, de <https://www.fundacionmapfre.org/publicaciones/diccionario-mapfre-seguros/afinidad/>
- Bertin Hugues. (2021). *LATAM INSURTECH JOURNEY*.
- Cabo Serrano, G. de, Alcalá, Carmen., & Rodríguez Lupiáñez, M. Teresa. (2015). *Definición y medición de la cultura aseguradora : aplicación al caso español*. Fundación Mapfre.
- Canales de Venta | Argentina.gob.ar*. (s/f). Recuperado el 8 de septiembre de 2023, de <https://www.argentina.gob.ar/superintendencia-de-seguros/estadisticas/canales-de-venta>
- Digital Ad Spending by Industry and Region in 2021*. (s/f). Recuperado el 7 de octubre de 2023, de <https://improvado.io/blog/ads-spend-report-by-industry>
- El seguro representa más del 7% de la economía mundial*. (s/f). Recuperado el 13 de octubre de 2023, de <https://www.mapfre.com/actualidad/seguros/el-seguro-representa-mas-del-siete-por-ciento-de-economia-mundial/>
- Forecast of the global insurance market 2026 | Statista*. (s/f). Recuperado el 29 de septiembre de 2023, de <https://www-statista-com.eza.udes.edu.ar/statistics/1192960/forecast-global-insurance-market/#statisticContainer>
- Fundación MAPFRE. (2022). *EL MERCADO ASEGURADOR LATINOAMERICANO EN 2021*.

Galbraith, R. (2018). *The End of Insurance As We Know It How Millennials, Insurtech, and Venture Capital Will Disrupt the Ecosystem.*

Honcho makes “difficult decision to close” insurance marketplace | Insurance Business UK. (s/f). Recuperado el 26 de octubre de 2023, de <https://www.insurancebusinessmag.com/uk/news/technology/honcho-makes-difficult-decision-to-close-insurance-marketplace-412914.aspx>

Informe de la Superintendencia de Seguros de la Nación Argentina. (2023, mayo). <https://www.argentina.gob.ar/superintendencia-de-seguros/estadisticas/expuestos-riesgos>.

Insurances taken out online by type in Argentina 2022 | Statista. (s/f). Recuperado el 30 de octubre de 2022, de <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/forecasts/1004077/insurances-taken-out-online-by-type-in-argentina>

Insurances taken out online by type in Brazil 2022 | Statista. (s/f). Recuperado el 30 de octubre de 2022, de <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/forecasts/1226635/insurances-taken-out-online-by-type-in-brazil>

Koontz, Harold., Weihrich, H., Cannice, M., Herrero Díaz, M. J., & Ortiz Staines, M. (2012). *Administración : una perspectiva global y empresarial.* McGraw-Hill.

LATAM INSURTECH JOURNEY. (s/f).

Latin America: insurance premiums by country 2020 | Statista. (s/f). Recuperado el 30 de octubre de 2022, de <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/602422/total-premium-volume-latin-american-insurance-industry-by-country/>

Lemonade’s “Synthetic Agents” - Lemonade Blog. (s/f). Recuperado el 7 de octubre de 2023, de <https://www.lemonade.com/blog/synthetic-agents/>



Marshall W. Van Alstyne - Geoffrey G. Parker - Sangeet Paul Choudary. (2016). 6
Reasons Platforms Fail. <https://hbr.org/2016/03/6-reasons-platforms-fail?language=es>

P&C insurance: distribution channels by region | Statista. (s/f). Recuperado el 24 de octubre de 2022, de <https://www-statista-com.eza.udea.edu.ar/statistics/1249375/p-c-insurance-distribution-channel-share-region-worldwide/>

prima - Fundación MAPFRE. (s/f). Recuperado el 13 de octubre de 2023, de <https://www.fundacionmapfre.org/publicaciones/diccionario-mapfre-seguros/prima/>

¿Qué es el insurtech y cuál es su impacto? | ESIC. (s/f). Recuperado el 13 de octubre de 2023, de <https://www.esic.edu/rethink/tecnologia/que-es-insurtech-y-cual-es-su-impacto-c>

¿Qué es el Seguro? - SyPpT. (s/f). Recuperado el 13 de octubre de 2023, de <https://segurosypensionesperatodos.fundacionmapfre.org/seguros/definicion-seguro-asegurar/el-seguro/>

Russell, S. J. (Stuart J., Norvig, Peter., Corchado Rodríguez, J. Manuel., & Joyanes Aguilar, Luis. (2004). *Inteligencia artificial: un enfoque moderno*. Pearson Prentice Hall.

Seguros embebidos: ¿hasta dónde pueden crecer a partir de aquí? (s/f). Recuperado el 30 de octubre de 2022, de <https://www.mapfre.com/actualidad/innovacion/seguros-embebidos/>

Should Your Startup Go Freemium? | TechCrunch. (s/f). Recuperado el 30 de septiembre de 2023, de <https://techcrunch.com/2012/11/04/should-your-startup-go-freemium/?guccounter=1>

Simon Kaesler, Matt Leo, Shannon Varney, & Kaitlyn Young. (s/f). *How insurance can prepare for the next distribution model | McKinsey*. Recuperado el 9 de junio de 2022, de <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/how-insurance-can-prepare-for-the-next-distribution-model>





siniestro - Fundación MAPFRE. (s/f). Recuperado el 13 de octubre de 2023, de <https://www.fundacionmapfre.org/publicaciones/diccionario-mapfre-seguros/siniestro/>

Superintendencia de Seguros de la Nación, A. (2023). *EVOLUCIÓN DEL MERCADO ASEGURADOR 2021-2022*. <https://www.argentina.gob.ar/superintendencia-de-seguros/estadisticas/mercado-ultimos-10-anos>

The Ultimate Guide to Freemium. (s/f). Recuperado el 30 de septiembre de 2023, de <https://blog.hubspot.com/service/freemium>

Ulrike Deetjen, Carlos Fucci, Jorge Garate, Salomon Spak, & Imre Szilvacsku. (2022). *Exploring ecosystem maturity in Latin American insurance | McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-blog/exploring-ecosystem-maturity-in-latin-american-insurance>

Una América Latina poco asegurada | Economía | EL PAÍS. (s/f). Recuperado el 30 de octubre de 2022, de https://elpais.com/economia/2017/10/05/actualidad/1507202934_046280.html

Vehículos en uso 2021 | Datosmacro.com. (s/f). Recuperado el 22 de octubre de 2023, de <https://datosmacro.expansion.com/negocios/vehiculos-en-uso>



VIII Anexos

Anexo.1 Entrevistas

He tenido la oportunidad de llevar a cabo tres entrevistas en el transcurso del proceso de desarrollo de esta tesis. Durante estas entrevistas, tuve la oportunidad de hablar con personas que ocupan diferentes puestos en la industria aseguradora que poseen productores y aseguradoras de canal directo (sin intermediarios). Estas entrevistas me permitieron identificar los principales puntos de dolor, validar algunos conceptos e identificar algunos insights que me permitieron completar la tesis. Estoy agradecido a Facundo Rodríguez con amplia experiencia en el sector de seguros trabajando en empresas importantes como San Cristóbal, Lunigo, Sergio Vittola Sr Manager de transformación de Allianz Argentina y Lorena Garrera Directora comercial Allianz canal bancassurance.

Preguntas

- A. ¿Como ves el mercado del seguro en cuanto a la innovación (nuevos productos, canales de comercialización productores, banca-assurance, atención personalizada)?
- B. ¿Cuáles son las oportunidades y desafíos actuales en el mercado?
- C. Teniendo en cuenta que las compras digitales siguen creciendo después de la pandemia ¿Como ves el crecimiento de los seguros embebidos como un nuevo canal de venta?
- D. ¿Crees que los seguros embebidos amenazan el crecimiento de los productores o les van a quitar algún lugar como en algún momento se pensó con el canal banca-assurance?
- E. En agosto 2023 se dieron a conocer la participación de los productores en el mercado asegurador argentino, y se identificó que volvió a crecer esta participación del producto ¿Porque crees que el canal de productores sigue creciendo durante los



últimos años??

F. ¿Cuál crees que es el principal valor agregado que le da el productor de seguros al momento de la venta?

G. ¿Qué tipo de herramientas tecnológicas les ofrecen a los productores para que desarrollen y sigan creciendo sus carteras a través de internet?

H. ¿Como consideras que perciben los seguros las nuevas generaciones (como algo que es obligatorio, no tienen percepción del riesgo y no aseguran, etc)?

1.Facundo Sourigues Chief Marketing officer Stealth Startup [Linkedin](#)

A. Parado desde ejecutivo de Lunigo, cuando veo hoy el mercado, y comparo tres, cuatro años a hoy, la realidad es que la innovación en industria de seguros en Argentina es muy baja, casi te diría cercana a cero. Hace cinco o seis años veíamos que venía la primera ola, si se quiere, de incipientes agregadores digitales que empezaban a lanzar sus soluciones. Estas fueron madurando en el mercado y quedaron algunos jugadores como aseguradoras digitales o modelos full stack, como el de Lunigo, casi no existen. Apenas incipiente está esta iniciativa que es de Qualia para algunos productos muy básicos, pero cuando vemos los productos, eso en cuanto a estructura de compañías y demás, los brokers siguen igual que siempre. Hay algunos brokers digitales comparadores/ agregadores, son los que ganan la batalla, sí hay un pequeño segmento de insurtechs que atacan la cadena de valor en toda la parte de siniestros, o todo lo que es una gran tendencia que son los seguros embebidos.

B. Entonces, la única innovación que veo en el mercado argentino, no me animo a hablar del mundo, es muy amplio y en latam no se escapa mucho, no más allá de alguna que otra compañía. Sí creo que en estos últimos dos años también todo el tema de la macro les pegó mucho a estas incipientes startups nacieron.

C. Respecto a oportunidades y desafíos actuales en el mercado, la primera quizá tenía que ver con todo lo que es la macro. El negocio de seguros es un negocio financiero de que hago con la plata. La economía argentina está muy compleja y la economía





macro de Estados Unidos con sus tasas por las nubes, la verdad que llevan a no asumir mucho riesgo y ahí depende cada compañía como tiene colocadas sus inversiones. Pero sacando esa variable más dura, veo que el mercado en Argentina, y teniendo en cuenta los indicadores del mercado de este año 2023, si lo comparamos de vuelta con hace cuatro años, el mercado sigue exactamente igual. No hay ningún jugador que haya sacado una participación destacada o grandes movimientos. Veo un mercado súper chato, súper apalancado en el canal, en el canal broker, productores, incipientes iniciativas de venta directa digital de algunas compañías de canal directo, pero sin mucho vuelo, principalmente por los modelos. La mayoría de los modelos es como que se generan leads y después se los dan a los productores y están en la misma. No es como que una persona va en directo quizá porque quiere gestionarlo de otra manera y se termina dando un productor con su variabilidad de la gestión. Con lo cual sí creo, como decía anteriormente, que hay una oportunidad importante. En IUNIGO le comenzamos a trabajar en un primer modelo de partnership, en el cual con algunas fintech / super apps, como Rappi, pedido ya, transformar en estos modelos de seguros embebidos.

Acá existe una cultura aseguradora muy chata, pero creo que son productos que la gente contrata es porque quieren limitar su riesgo y no generan conciencia. Otros lo ven como un gasto. Es difícil porque es un servicio que uno compra también y nunca quiere usar. Si lo usa es porque algo malo pasó.

Entonces toda esa lógica hace que el producto en sí sea complejo. Pero volviendo al tema de los seguros embebidos, creo que es una oportunidad porque, por ejemplo, yo abrí un comercio hace poco y nada, obviamente quería limitar el riesgo y me hubiese encantado poder acceder a una solución fácil que me diga, ¿qué seguros tengo que contratar? y terminé cayendo en un productor. Es como un acto de fe, confiar en el productor. Y que lo que te está diciendo y las coberturas que te está sugiriendo son buenas. Uno pocas veces desafía los costos. Pero creo que, la plataforma donde alquilé el local me hubiese ofrecido un seguro o alguna comparativa de seguros podría haber sido interesante. Cada vez que uno compra un auto que pueda ingresar y cotizar un seguro, o cuando compra un producto, a través de un e-commerce, creo que ahí hay oportunidades interesantes en este





modelo de negocio de embeber seguros en otras plataformas.

D. Los seguros embebidos también son una oportunidad porque creo que el modelo digital directo en diferentes partes del mundo también se ha validado, que en primer lugar conseguir al cliente este costo de adquisición continúa siendo todavía muy alto por lo menos cuando uno analiza el Customer Lifetime Value de ese cliente no termina de cerrar los números. Esto es tratado a un segundo problema que tiene que ver con la tasa de churn que todavía existe para algunos productos en algunas industrias, cuando hablo específicamente de seguros de auto que la lógica digital sigue trayendo una lógica de cliente medio mercenario, solo se guía por el precio y cuando el precio cambia muy poquito se va a otro seguro. La tasa de churn es mucho más alta que aquellos clientes que están a través de un productor, que puede hacer algún tema de gestión comercial, o que puede defender más un aumento de precios. Entonces creo que esa es una característica importante en los modelos digitales directos. Todavía hay que resolver algunas cuestiones.

E. Bueno, quizá el paralelismo que veo con Bancassurance es que para los seguros embebidos, para algunos tipos de cobertura que no son las principales del productor. El productor en Argentina vende seguros de auto y seguros de ART y algo de vida, los dos primeros son los seguros obligatorios, entonces el resto del mercado es muy chiquito no sé, retiro, comercio, salud. Entonces creo que los seguros embebidos vienen a hacer crecer la torta más que comerle la torta a los canales tradicionales, o a los productores vienen más a complementar y hacer fuerza, porque básicamente aparecen en el momento en el cual los clientes lo necesitan, si está bien armada esa red y también por otra parte porque es el principio de empezar a crear pequeñas soluciones, muy adaptadas a cada negocio, entonces no creo que amenace el crecimiento de los productores aunque pueda sacar algo de mercado de algunos productos muy marginal.

F. Creo que el canal productor sigue, continúa creciendo por la incapacidad de las





compañías de innovar y de poder crear nuevas experiencias. Obviamente crear un canal directo, digital, tiene sus costos, pero más allá de eso, creo que es un tema más de política de las compañías y el rol que ocupa el productor. El productor hoy es un aliado estratégico, genera gran parte de su de su cartera de clientes con lo cual, ahí tiene algunos conflictos e intereses lamentablemente que no le permiten desarrollar más otro tipo de canales. Entonces en ese escenario creo que gana más el productor.

G. ¿Cuál es el principal valor agregado que le da el productor de seguros al momento de la venta? Hoy te podría decir que es la confianza que le da el productor mirado desde un cliente en que es una persona. Una persona formada, que se dedica a esto, que tiene relación con las compañías. Después hay que ver si me gusta o no lo que me sugiere pero creo que implícitamente hay una confianza en las compañías con las que trabaja, o lo que él me sugiera que va a tener mucho sentido así que creo que en ese primer lugar diría confianza y en un segundo lugar quizá en algunas cuestiones, como generar un mejor precio que si vas por otro canal. Implícitamente ya sabes que al momento de haber un aumento de precios o algún problema con el productor puedes pelear un poco más con la compañía respecto a la gestión de siniestros creo que el rol del productor está cada vez menos presente porque él lo quiere también y ahí se empieza a perder el valor, de vuelta en algunos productos todavía sigue estando sensible pero el clásico seguro de auto que llamaba mi productor hoy me animaba a decir que la mayoría de los productores te dicen entrar a la página web y denunciar siniestros yo después gestiono.

H. Respecto a las herramientas que brindan las compañías, es lo mismo. La innovación lo que hace a pequeños productores y demás, la variable pasa por algún tipo de capacitación, formación muy básica en los productos, en venta, pero la verdadera variable está en la gestión comercial de poder mejorar algún precio para ganar la captación, y en lo que hace herramientas tecnológicas, más allá de los cotizadores. Hay algunas compañías que les han permitido a los productores generar





su escaparate o su página web, pero es una gestión que creo que no camina, no genera un verdadero diferencial. Básicamente es eso, en algunas cuestiones un poquito más sofisticadas, las compañías de seguros están empezando a aplicar o a permitir, de vuelta con algunos brokers grandes y demás, permitir vincular plataformas de la aseguradora con el broker para poder absorber la información de sus clientes que ya tiene y poder explotarla, y también para generar cotización en el caso de los agregadores.

- I. Bueno, creo que eso tampoco ha cambiado mucho, en Argentina cuando uno ve los números del mercado el 70% del mercado de seguros en Argentina lo hacen seguros de auto y de ART, principalmente porque son seguros obligatorios. Si uno le pregunta a un empresario, (Pyme o a un gran empresario que tiene una tasa de siniestros), o a una persona joven, sobre el seguro del auto y muchos te dirían, prefieren no asegurarlo, o si pudieran no lo asegurarían. Aunque creo también en el seguro de auto hay una sensibilidad mayor porque se ve el siniestro. Si no te pasó algo alguna vez o a alguien le pasó, entonces está un poquito más presente esa percepción de riesgo. Pero en lo que hace a seguros no obligatorios, seguros de hogar o comercio, creo que la penetración no existe, es muy baja. Si comparamos con mercados del norte como Estados Unidos y demás, es el día y la noche. Hay un gran capítulo que involucra al Estado, a organizaciones, a todo el sector en su conjunto. Es una rueda dura de mover.

2.Sergio Vitola Gerente de Transformación Allianz Argentina LinkedIn

- A. En la actualidad, es evidente que hay un cambio de paradigma de como las personas perciben la necesidad del seguro, mejor dicho, de cómo quieren y prefieren asegurar sus bienes, sumado a los nuevos ecosistemas que emergieron gracias a las empresas tech (insurtech, fintech, agrotech, etc.).

Mi lectura es que aún hay una larga brecha a achicar, partiendo desde la Cias. hacia el mercado para suplir las necesidades que se demanda. Asimismo, las Cías. deberían poder contar con un estímulo desde la SSN para impulsar este marco desconocido al





cual nos enfrentamos.

En resumen, tres pilares son los que deberían convergir en uno solo para fomentar la innovación: *Mercado * Cías. * SSN

- B. Como oportunidades, visualizo las necesidades no cumplidas que estan en mano de las nuevas generaciones, donde tenemos la obligación y gran desafío en descubrir que propósito los motiva a querer proteger sus bienes o propiedad intelectual.
Trabajar en la actualidad es la clave para ser competitivo en en el futuro, hacer esto en el futuro es quedar atrás de la vanguardia.
- C. . Considero que es clave afrontar esa realidad, hay un cambio y no se puede frenar. Para tener éxito, hay que descubrir el cómo lo desea el cliente y ,a mi entender, aun las compañías no lo tienen maduro.
- D. Entiendo que no, debido a que tienen espacio para seguir operando, siempre es necesario el acompañamiento y asesoría de un profesional en el tema, por lo cual depende de ellos abrirse a esta nueva modalidad de mercado.
- E. Estimo que está relacionado con lo mencionado anteriormente. El asesoramiento y acompañamiento es clave para brindar la seguridad al cliente. Repito, es fundamental que los PAS comprendan que hay otro modelo de negocio que los incluye al 100%.
- F. Como ya mencioné, asesoría desde el aspecto legal hasta la selección del producto.
A mi parecer, el PAS no debe estar presente en el momento en el cual se concrete la venta, se evidencia el agrado del cliente por realizar su propia elección. Existe una gran oportunidad por parte de las Cías. en describir sus productos y coberturas de manera simple que faciliten la comprensión por parte del usuario. En su lugar , la intervención debería ser inmediato post venta, lo cual le permitiría durante la entrevista realizar un upgrade o cross selling en caso de detectarse otras necesidades.
- G. Actualmente, contamos con el desarrollo de varios estímulos en LEADS , cotizadores





on-line, potenciadores de cross selling, capacitaciones, integraciones por WEBSERVICES, emisiones masivas, charlas sobre tendencias, talleres de innovación, etc. creemos que el conjunto de herramientas y conocimientos son los que les permite ampliar el universo de cartera.

- H. Desde mi punto de vista, pongo en duda que no perciban la necesidad de proteger su patrimonio (intelectual o material). Si es real, que la forma de comercializar y el propósito está cambiando o ya cambió. Como mencioné, es el desafío de las Cías. descubrir el propósito que los motive a contratar un seguro.

Lorena Garrera Directora comercial Canales Alternos Allianz Argentina. LinkedIn

- A. El mercado de seguros lo veo todavía como un poco retrasado en todo lo que tiene que ver con innovación. Entiendo que lo que falta es hacer más simple todo el lenguaje de los contratos de las pólizas para que sea más intuitivo para el cliente final. Es poco glamoroso y creo que eso se traslada en pérdida por ahí de interés o no poder llegar de otra manera tanto a segmentaciones más jóvenes como a productos más innovadores. Si bien veo un avance por ahí, hay como algunos empiezan a aparecer, no sé, Insurtech, Brokers Online, creo que todavía hay mucho camino para recorrer. Estamos como mercados mucho más atrasados que la banca, pero para mí el punto principal es esto, que mientras no podamos llegar de una manera más simple, más intuitiva, hacer más fácil lo complicado, toda la innovación queda como a mitad de camino. Y algo que me parece que es no solo a nivel local, sino a nivel mundial, todavía, y para mí tiene que ver con esto que digo, todavía hay un apoyo muy grande de lo que es el asesoramiento de un productor, porque ante lo que es complicado o no se entiende, necesitas que alguien lo explique. Entonces, no solo desde el punto de vista de contratos, sino también desde el punto de vista de procesos, ahí veo una oportunidad grande y un camino para recorrer.
- B. Bueno, en este mercado que estamos, el desafío más grande para mí es manejar o poder hacer productos rentables en un contexto de inflación y donde hay más jugadores que los que el mercado permite, o el tamaño del mercado permite. Para mí eso es



como muy relevante.

- C. Creo que la gran oportunidad es generar conciencia aseguradora, despertar cultural, ya lo digo, desde los chicos, desde empezar en los colegios por ahí, como parte de la educación de importancia del seguro y que sea como algo de todos los días, no se vea como un gasto, sino como realmente la protección para el futuro de las personas, tanto de los bienes como de la vida misma. Creo que la gran oportunidad es generar conciencia aseguradora, no como una frase hecha, sino desde las bases, desde que los nenes entiendan por qué es importante tener la asegurada en la casa, por qué es importante resguardarse un incendio, qué tipo de productos hay, que sea como algo más. Me parece que eso nos falta como sociedad y lo veo como una oportunidad para expandirnos.
- D. Lo veo posible, el tema para mí de por qué el crecimiento no es exponencial, y también ahí, como crece, por un lado, pero por otro lado, hay poca fidelización, me parece que no es solo la venta, que hay que ver todo el proceso, si vos después solo vendes digital, pero después no tenes un buen back office, ese cliente lo perdes, así como lo ganas, lo perdes, y esa para mí es la gran debilidad de los canales digitales.
- E. Para determinados productos sí puede ser, como los más commodities, como un auto o una casa. No lo veo 100% que se pierdan, porque como en inversiones existe la posibilidad de hacerlo por el canal digital, o por un ejecutivo, y hay mercado para todo, en seguros lo veo igual. Por lo menos por unos años, mientras haya generaciones que sigan eligiendo ese canal. Por ahí las generaciones nuevas sí van a atender más a todo lo digital, pero no a todos. Para mí, y parte un poco de lo que dije en la premisa 1, mientras el seguro sea algo difícil de entender, no haya valor agregado en el servicio, el productor va a seguir cumpliendo un rol súper importante.
- F. Bueno, un poco está relacionado la pregunta 5 con los anteriores. ¿Por qué sigue creciendo? Me parece que la pandemia fue un momento que, si bien por un lado se digitalizó mucho, por otro lado, se necesitó buscar certidumbre en algo. Cuando vino la





pandemia para romper todos los esquemas que teníamos acomodados, en seguros necesitas que alguien te diga que todo va a estar bien de alguna manera. El productor es el que sale a responder. Las compañías no han estado preparadas para dar el back-office suficiente para, a través de chatbot o lo que sea digital, dar la seguridad o la tranquilidad que busca el cliente en el momento de la verdad, que no es necesariamente en el momento de la venta. Para mí el proceso de venta sí es importante, pero después los otros procesos son más importantes.

- G. En el momento de la venta, el valor agregado es el asesoramiento, el poder estar cara a cara, responder las preguntas, dar seguridad. Creo que es eso y poder ajustar a medida de la necesidad del cliente.
- H. Las herramientas que damos son, por ejemplo, la participación en el proyecto LEAD, que es la generación de potenciales clientes digitales, donde los invitamos a ser parte de ese proyecto y donde pueden llegar a audiencias del mundo digital. Después, bueno, las apps, tanto para asegurados como para productores, donde pueden desarrollar varias de las gestiones diarias. Web services, desarrollo de web services para conectar los servicios de los diferentes, digamos, software o programas que tengan los productores
- I. No, lo ven como un gasto. Yo creo que hay poca conciencia aseguradora y es lo que hay que buscar para poder crecer el mercado y para poder ser sostenible



Anexo.2 Encuestas a clientes asegurados

TUS DATOS - EDAD

TUS DATOS - GÉNERO

TUS DATOS - PROVINCIA

¿QUÉ TE MOTIVARÍA A CAMBIAR EL SEGURO DE TU AUTO?

¿POR DÓNDE TE INTERESA RECIBIR OFERTAS DE SEGUROS DE AUTO?

AVISO TV / RADIO

REDES SOCIALES

CORREO ELECTRÓNICO

LLAMADO TELEFÓNICO

CARTELES EN VÍA PÚBLICA

PRODUCTOR DE SEGUROS

¿QUÉ TENÉS EN CUENTA AL MOMENTO DE LA CONTRATACIÓN DEL SEGURO TU AUTO?

CONOCER LA ASEGURADORA

CONTRATO LA QUE ME RECOMIENDA EL PRODUCTOR

EL PRECIO MÁS BAJO

QUE PAGUE EL SINIESTRO

¿POR QUÉ CA WHATSAPP

FACEBOOK

INSTAGRAM

INTERNET

PERSONALMENTE

¿POR QUÉ NO CAMBIAS EN ESTE MOMENTO EL SEGURO DE TU AUTO?

TENGO EL MÁS BARATO

FALTA DE TIEMPO

POR LOS TRÁMITES

TUVE UN SINIESTRO Y CUMPLIERON

NO ME INTERESA

ESTOY BIEN CON EL SEGURO

SE ENCARGA EL PRODUCTOR

¿CÓMO CONTRATÁS EL SEGURO DE TU AUTO?

Pregunta abierta

¿POR QUÉ ELEGIRÍAS UN PRODUCTOR DE SEGUROS?

ASESORAMIENTO

CONFIANZA

GESTIÓN DE SINIESTROS

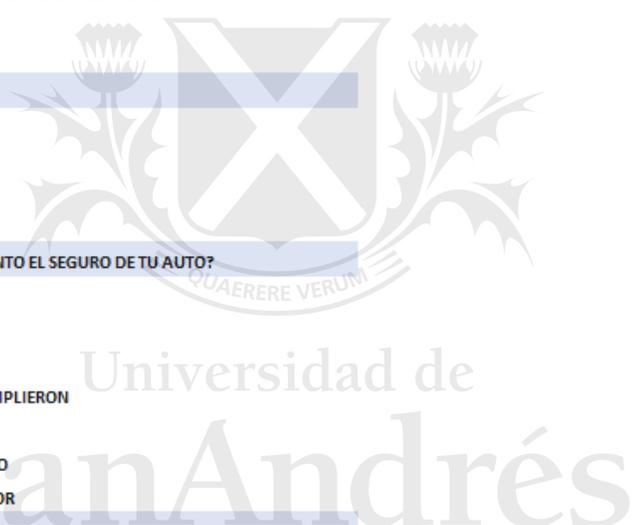
NO LO ELIJO

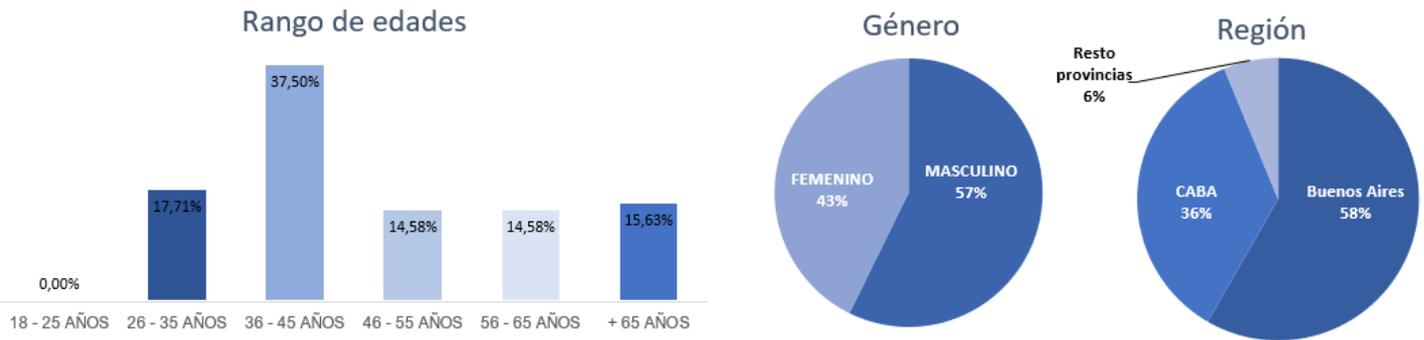
¿POR QUÉ ELEGIRÍAS EL SEGURO DE TU AUTO A TRAVÉS DE INTERNET?

RAPIDEZ

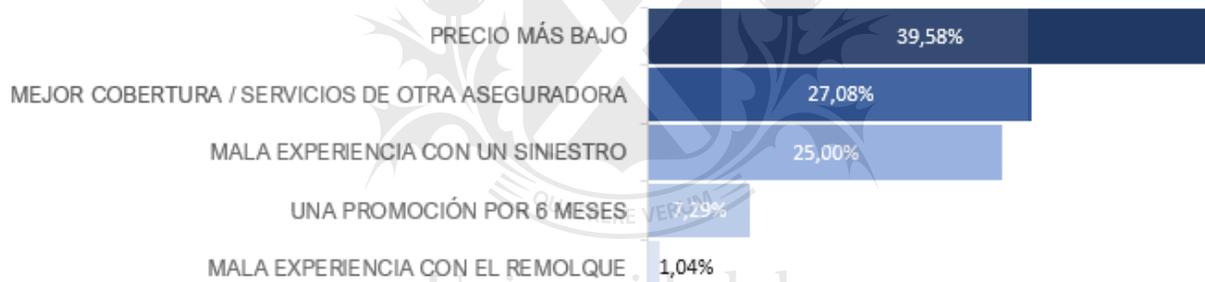
FACILIDAD

MEJOR PRECIO

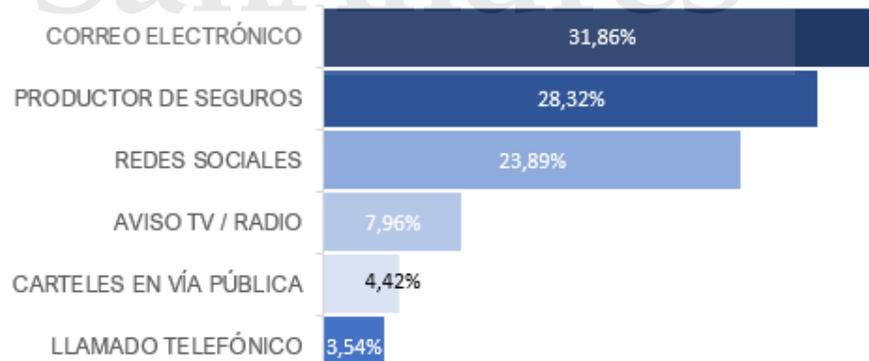




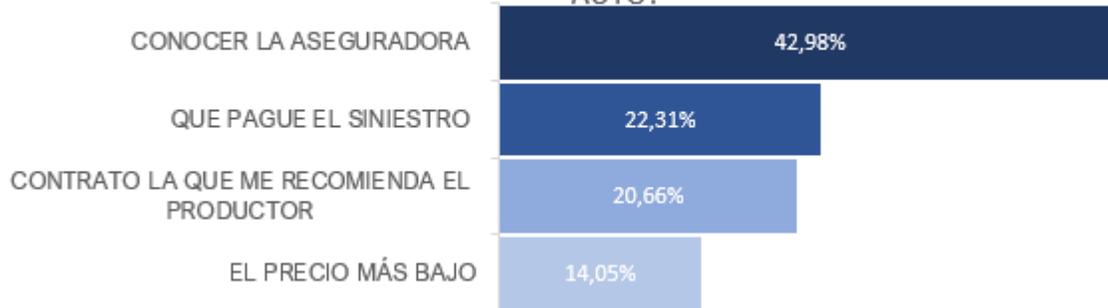
¿QUÉ TE MOTIVARÍA A CAMBIAR EL SEGURO DE TU AUTO?



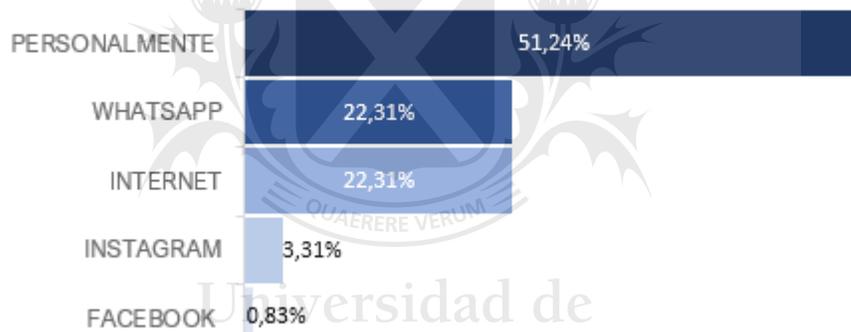
¿POR DÓNDE TE INTERESA RECIBIR OFERTAS DE SEGUROS DE AUTO?



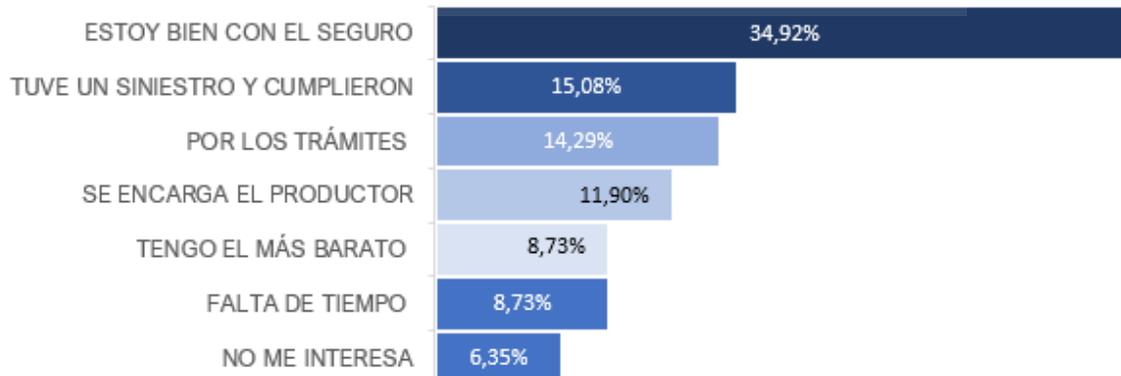
¿QUÉ TENÉS EN CUENTA AL MOMENTO DE LA CONTRATACIÓN DEL SEGURO TU AUTO?



¿POR QUÉ CANAL CONTRATARÍAS EL SEGURO DE TU AUTO?



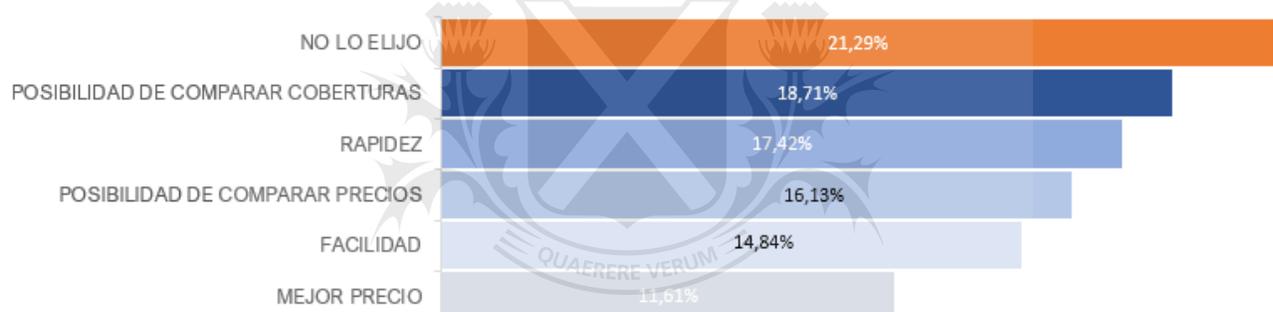
¿POR QUÉ NO CAMBIAS EN ESTE MOMENTO EL SEGURO DE TU AUTO?



¿Proque Elegirias un productor de seguros?



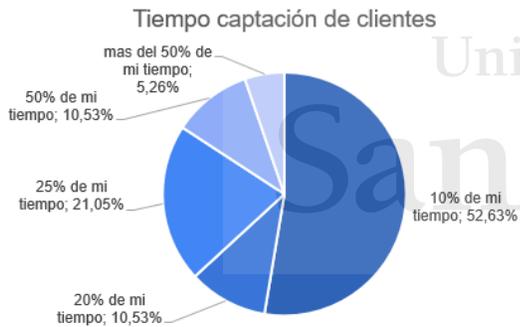
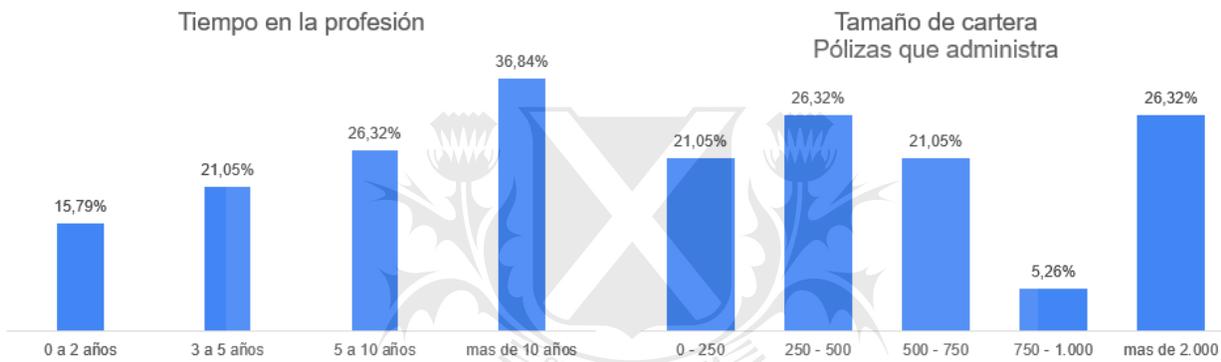
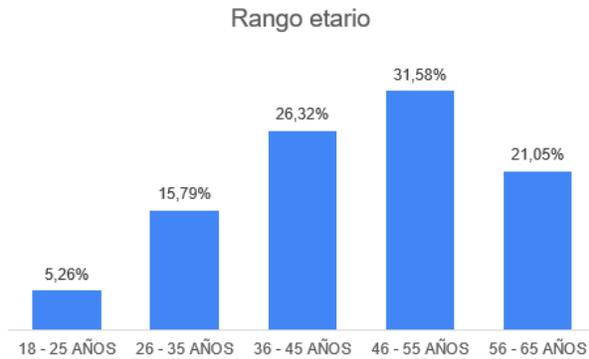
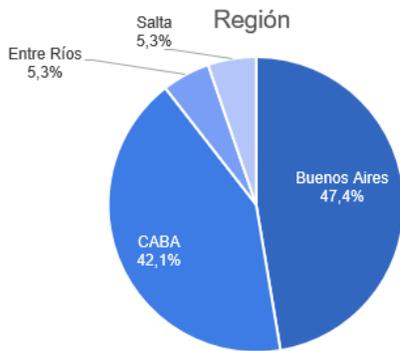
¿POR QUÉ ELEGIRÍAS EL SEGURO DE TU AUTO A TRAVÉS DE INTERNET?



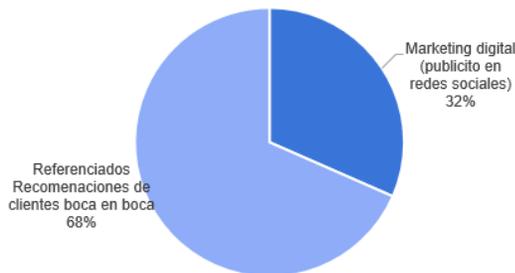
Universidad de
SanAndrés



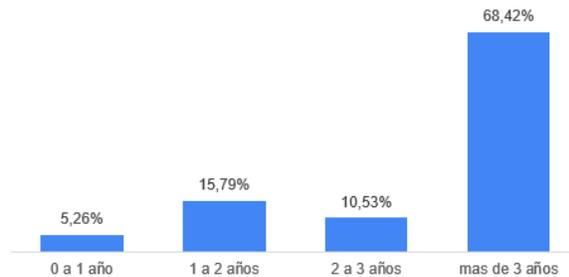
Anexo.3 Encuestas a productores



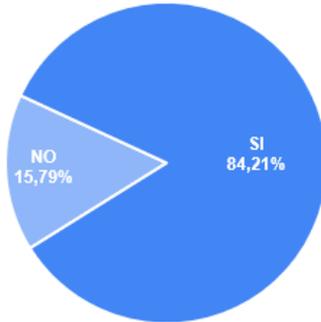
¿Cuál es su principal vía de generación de contactos?



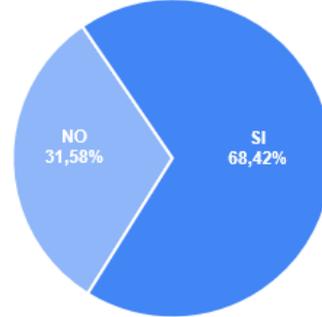
Retención de clientes



¿Estas dispuesto a recibir cotizaciones via whatsapp?



¿Usarías herramientas de inteligencia artificial para gestionar tu cartera?

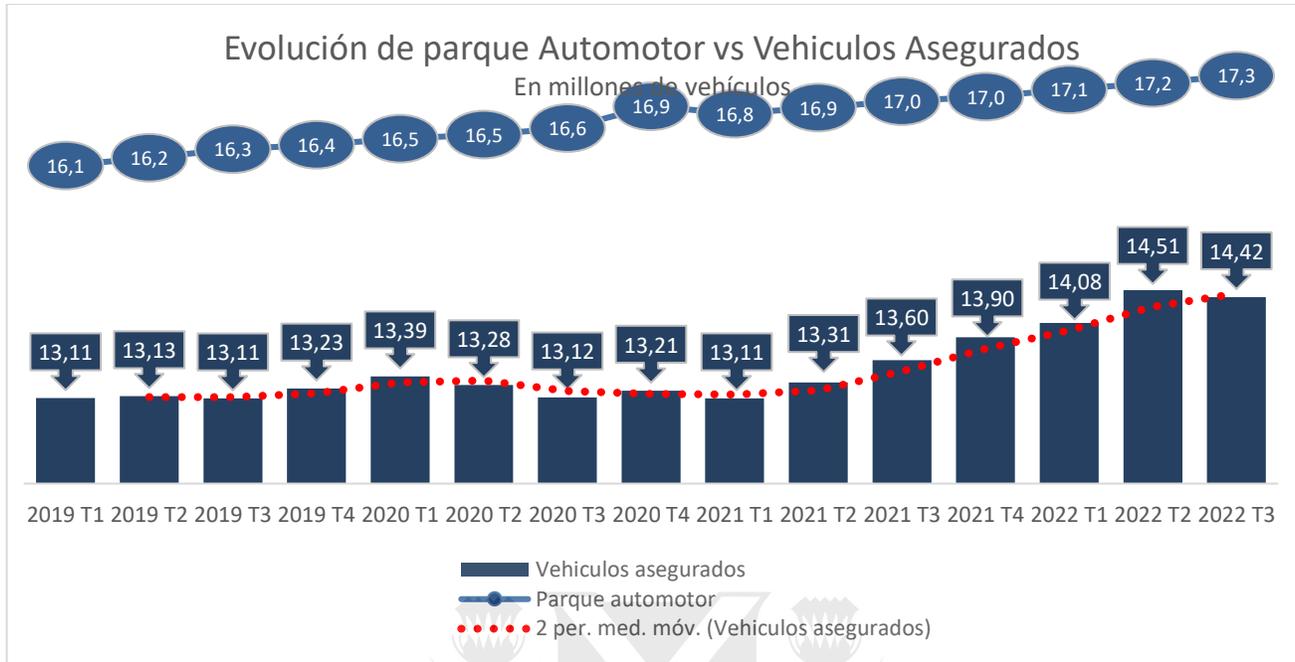


Anexo.4 Customer Journey

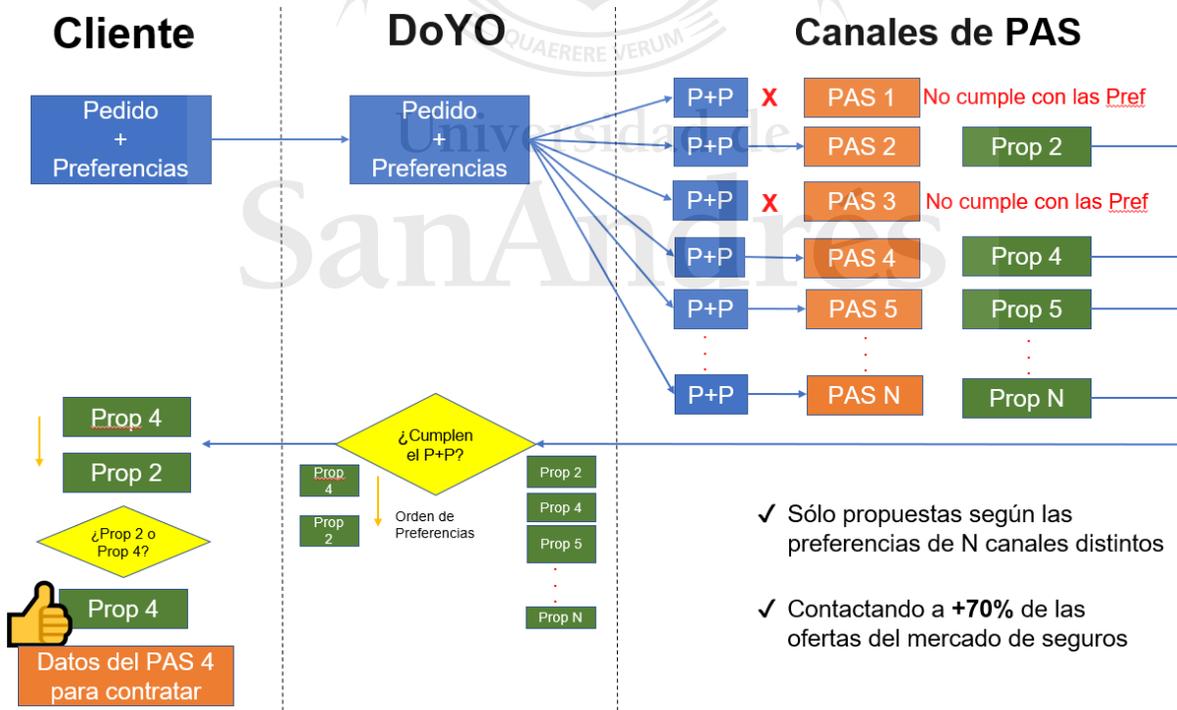


Anexo.5 Comparación parque automotor vs vehículos asegurados

El siguiente cuadro compara la fluctuación de vehículos expuesto a riesgos (es decir vehículos que tienen seguros contratados) vs la variación vehículos particulares, medido en trimestres según un informe de la superintendencia de seguros de argentina.



Anexo.6 Modelo operativo.





Anexo 7. Cálculo de vehículos expuestos a riesgos

| Vehículos Expuestos a Riesgo | | Al 31 de marzo | | Total variación % | Total de vehículos |
|------------------------------|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Orden | Entidad | 2023-1 | 2019-1 | | |
| | TOTAL | 14.381.047 | 13.107.511 | 10% | 299.890 |
| 1 | BERNARDINO RIVADAVIA | 1.505.860 | 1.220.918 | 23% | 113.528 |
| 2 | FED. PATRONAL | 1.492.513 | 1.297.395 | 15% | 109.428 |
| 3 | SANCOR | 1.019.773 | 795.726 | 28% | 77.821 |
| 4 | CAJA GENERALES | 980.608 | 855.258 | 15% | 46.752 |
| 5 | SAN CRISTÓBAL | 912.515 | 680.870 | 34% | 68.291 |
| 6 | SEGUNDA | 867.988 | 704.016 | 23% | 29.636 |
| 7 | TRIUNFO | 786.995 | 606.846 | 30% | 25.258 |
| 8 | RÍO URUGUAY | 628.205 | 479.102 | 31% | 44.859 |
| 9 | MERCANTIL ANDINA | 598.346 | 545.995 | 10% | 29.258 |
| 10 | PROVINCIA | 314.242 | 303.824 | 3% | 14.884 |
| 11 | COOP. MUTUAL PATRONAL | 293.162 | 251.934 | 16% | 29.700 |
| 12 | AGROSALTA | 284.142 | 220.240 | 29% | 29.997 |
| 13 | ORBIS | 277.122 | 278.164 | 0% | 5.794 |
| 14 | ATM | 265.503 | 304.686 | -13% | 30.025 |
| 15 | NORTE | 252.892 | 207.060 | 22% | 23.601 |
| 16 | SURA | 243.535 | 351.743 | -31% | 19.952 |
| 17 | PARANÁ | 241.229 | 253.734 | -5% | 4.625 |
| 18 | NACIÓN | 240.695 | 247.044 | -3% | 106 |
| 19 | LIDERAR | 228.089 | 392.529 | -42% | 29.322 |
| 20 | ALLIANZ | 217.308 | 239.740 | -9% | 6.926 |
| 21 | MAPFRE | 196.064 | 261.277 | -25% | 12.482 |
| 22 | ZURICH | 194.426 | 219.933 | -12% | 13.226 |





| | | | | | | |
|----|-----------------------------|---------|---------|-------|--------|---|
| 23 | PERSEVERANCIA | 192.115 | 187.087 | 3% | 5.316 | |
| 24 | LIBRA | 164.345 | 45.564 | 261% | 7.037 | - |
| 25 | MERIDIONAL | 133.333 | 161.244 | -17% | 3.969 | - |
| 26 | ANTÁRTIDA | 124.488 | 223.466 | -44% | 46.466 | - |
| 27 | INTÉGRITY | 120.253 | 105.719 | 14% | 9.732 | - |
| 28 | BOSTON | 117.957 | 136.288 | -13% | 5.002 | - |
| 29 | PROVIDENCIA | 103.440 | 45.419 | 128% | 15.041 | - |
| 30 | CALEDONIA | 91.416 | 79.857 | 14% | 38.407 | - |
| 31 | SMG | 84.031 | 91.805 | -8% | 3.037 | - |
| 32 | ZURICH ASEGURADORA | 83.478 | 201.248 | -59% | 8.019 | - |
| 33 | SEGUROMETAL | 74.971 | 76.791 | -2% | 2.928 | - |
| 34 | COPAN | 63.604 | 62.542 | 2% | 2.441 | - |
| 35 | INST. AUTÁRQUICO | 62.844 | 45.630 | 38% | 6.773 | - |
| 36 | BERKLEY | 59.874 | 63.808 | -6% | 4.222 | - |
| 37 | NIVEL | 58.100 | 27.018 | 115% | 5.464 | - |
| 38 | GALENO | 55.416 | 8.234 | 573% | 13.455 | - |
| 39 | HDI | 53.943 | 29.346 | 84% | 4.487 | - |
| 40 | SEGUROCOOP | 47.894 | 52.769 | -9% | 401 | - |
| 41 | EXPERTA SAU | 47.555 | - | | 25.738 | - |
| 42 | SAN PATRICIO | 45.256 | - | | 2.029 | - |
| 43 | PROGRESO | 44.628 | 48.049 | -7% | 1.601 | - |
| 44 | NATIVA | 44.601 | 40.078 | 11% | 3.048 | - |
| 45 | NUEVA | 43.286 | 70.569 | -39% | 4.954 | - |
| 46 | EQUITATIVA DEL PLATA | 40.979 | 29.676 | 38% | 4.399 | - |
| 47 | TPC | 40.815 | - | | 2.281 | - |
| 48 | HOLANDO SUDAMERICANA | 40.668 | 39.642 | 3% | 4.972 | - |
| 49 | FINISTERRE | 39.772 | 1.217 | 3168% | 10.016 | - |
| 50 | IÚNIGO | 31.814 | 1.505 | 2014% | 3.316 | - |
| 51 | BBVA SEGUROS | 30.736 | - | | 30.619 | - |





| | | | | | | |
|----|-----------------------|--------|---------|------|---------|---|
| 52 | VICTORIA | 26.237 | 26.912 | -3% | 1.903 | - |
| 53 | COLÓN | 23.233 | 12.003 | 94% | 9.735 | - |
| 54 | PROTECCIÓN MUTUAL | 20.743 | 19.218 | 8% | 296 | - |
| 55 | PRUDENCIA | 17.090 | 18.320 | -7% | 124 | - |
| 56 | CARUSO | 15.034 | 4.327 | 247% | 1.805 | - |
| 57 | METROPOL | 14.855 | 10.317 | 44% | 740 | - |
| 58 | HORIZONTE | 12.706 | 13.736 | -7% | 18 | - |
| 59 | HAMBURGO | 11.860 | 9.751 | 22% | 491 | - |
| 60 | CHUBB SEGUROS | 11.448 | 14.110 | -19% | 992 | - |
| 61 | MUTUAL RIVADAVIA | 11.122 | 12.393 | -10% | 127 | - |
| 62 | CAJA DE TUCUMÁN | 6.571 | 6.776 | -3% | 72 | - |
| 63 | LATITUD SUR | 5.506 | 5.700 | -3% | 3 | - |
| 64 | ARGOS MUTUAL | 5.025 | 4.712 | 7% | 10 | - |
| 65 | ARGOS | 4.050 | 9.902 | -59% | 245 | - |
| 66 | METROPOL MUTUOS | 3.245 | 2.737 | 19% | 124 | - |
| 67 | PRODUCTORES DE FRUTAS | 3.006 | 34.788 | -91% | 2.384 | - |
| 68 | GARANTÍA MUTUAL | 1.952 | 1.920 | 2% | 106 | - |
| 69 | LUZ Y FUERZA | 1.576 | 2.031 | -22% | 5 | - |
| 70 | INSTITUTO DE SEGUROS | 1.377 | 1.683 | -18% | 469 | - |
| 71 | LIDER Motos | 840 | - | - | -5 | - |
| 72 | EVOLUCIÓN | 362 | 296 | 22% | 49 | - |
| 73 | CAMINOS PROTEGIDOS | 285 | 261 | 9% | 36 | - |
| 74 | NOBLE | 100 | - | - | 100 | - |
| 75 | ESCUDO ¹ | - | 303.013 | - | 215.804 | - |

Fuente: Superintendencia de Seguros de la Nación, Estados Contables al 31 de marzo de 2023

Anexo.8 Salarios





| Perfil | Año 0 | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Año 4 | | Año 5 | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|-----------|-------------------|-----------|-------------------|-----------|-------------------|-----------|-------------------|
| | | # | Salario anual | # | Salario anual | # | Salario anual | # | Salario anual | # | Salario anual |
| CEO (socio) | | 1 | \$ 35.000 | 1 | \$ 35.000 | 1 | \$ 35.000 | 1 | \$ 35.000 | 1 | \$35.000 |
| CPO (socio) | | 1 | \$ 35.000 | 1 | \$ 35.000 | 1 | \$ 35.000 | 1 | \$ 35.000 | 1 | \$ 35.000 |
| CFO (socio) administración | | 1 | \$ 35.000 | 1 | \$ 35.000 | 1 | \$ 35.000 | 1 | \$ 35.000 | 1 | \$ 35.000 |
| Subtotal socios | \$ 105.000 | 3 | \$ 105.000 | 3 | \$ 105.000 | 3 | \$ 105.000 | 3 | \$ 105.000 | 3 | \$ 105.000 |
| Gte Operaciones - | | 1 | \$ 8.000,00 | 1 | \$ 8.000,00 | 1 | \$ 8.000,00 | 1 | \$ 8.000 | 1 | \$ 8.000 |
| Sup call center | | 1 | \$ 10.000,00 | 2 | \$ 20.000,00 | 3 | \$ 30.000,00 | 3 | \$ 30.000 | 3 | \$ 30.000 |
| Operadores | | 2 | \$ 10.000,00 | 4 | \$ 20.000,00 | 6 | \$ 30.000,00 | 6 | \$ 30.000 | 6 | \$ 30.000 |
| Director comercial | | 1 | \$ 35.000,00 | 1 | \$ 35.000,00 | 1 | \$ 35.000,00 | 1 | \$ 35.000 | 1 | \$ 35.000 |
| Jefe comercial mex | | | | | | 1 | \$ 15.000,00 | 1 | \$ 15.000 | 1 | \$ 15.000 |
| Jefe comercial Brasil | | | | | | 1 | \$ 15.000,00 | 1 | \$ 15.000 | 1 | \$ 15.000 |
| Capacitación | | 1 | \$ 8.000,00 | 1 | \$ 8.000,00 | 2 | \$ 16.000,00 | 2 | \$ 16.000 | 2 | \$ 16.000 |
| Sub total rrhh | | 6 | \$ 71.000 | 9 | \$ 91.000 | 15 | \$ 149.000 | 15 | \$ 149.000 | 15 | \$ 149.000 |
| Total | \$.105.000 | 9 | \$ 176.000 | 12 | \$ 196.000 | 18 | \$ 254.000 | 18 | \$ 254.000 | 18 | \$ 254.000 |