



Departamento Académico de Administración

MBA

Tesis

**Plan de negocios para la apertura de una
comercializadora de seguros en Rosario de
la Frontera**

Ricardo Garat

Mentor: Sergio Postigo

Firma del Mentor

Mayo 2014

INDICE

Resumen ejecutivo.....	3
Oportunidad de negocio.....	5
La Industria.....	11
La Empresa.....	18
Investigación de mercado – Segmentos objetivos.....	24
El plan de marketing.....	28
Producción del servicio.....	34
Costos y finanzas.....	38
Inversión requerida y propuesta de financiamiento.....	42
Equipo.....	43
Aspectos legales impositivos y propietarios.....	45
Plan de implementación.....	47
Riesgos.....	48
Fuentes y bibliografía.....	50
Anexo.....	51

Resumen Ejecutivo

A raíz del continuo crecimiento del mercado de seguros registrado en la última década y, con el objetivo de llevar adelante el plan estratégico del Grupo Sierra que consiste en consolidar su posición y ser los referentes en la zona sur de la provincia de Salta en lo que respecta a la comercialización de seguros patrimoniales y de ART, se detectó la oportunidad de abrir una nueva sucursal en la localidad de Rosario de la Frontera debido a que en la actualidad no se encuentra bien atendida la zona y carece de una buena oferta de productos y servicios brindados por empresas de primer nivel. Cabe mencionar que en los últimos años la producción total de los seguros crece a un ritmo mayor al 30%.

En concreto, la oportunidad detectada expresada en números es la siguiente:

Gasto promedio en pesos por persona en seguros en Salta	878
Mercado potencial en pesos - Rosario de la Frontera	25.460.599
Market Share objetivo en Rosario de la Frontera	20%
Market Share objetivo en Rosario de la Frontera en \$	5.092.120

Fuente: Elaboración propia con datos de la Revista todo Riesgo (octubre 2013)

Las ventajas competitivas para llegar a obtener el 20% del mercado definido son las siguientes:

- Brindar asesoramiento sobre seguros en general.
- Llevar compañías de primer nivel que actualmente no operan en esa localidad tanto para ART como para Patrimoniales.
- Ofrecer un mejor valor de póliza a los clientes.
- Brindar un mejor servicio y atención al cliente en cualquiera de las oficinas comerciales.
- Gestionamiento de los siniestros, emisión y modificaciones de póliza de manera centralizada en la sucursal de Salta.
- Brindarle confianza a los clientes debido a que el Grupo Sierra cuenta con más de 10 años de trayectoria trabajando con las compañías y en el mercado.

La inversión inicial requerida para el proyecto ronda los \$90.000 y el flujo de fondos futuros estimado arrojó un VAN de \$1.045.060 y una TIR de 86% para el cash flow estimado a moneda constante y para el cash flow estimado con una inflación anual de 20% arrojó un VAN de \$580.742 y una TIR de 99%. El valor de la TIR es elevado debido a que la inversión inicial requerida no es muy elevada. Asimismo, en ambos casos, se estima el recupero de la inversión para el cuarto año del proyecto.

En concreto los objetivos perseguidos son los siguientes:

Objetivo General

Con la finalidad de ir abarcando y atender toda la zona sur de la provincia de Salta el objetivo general es: "Establecer en la ciudad de Rosario de la Frontera una oficina comercial a fin de hacer llegar a los clientes potenciales compañías de primer nivel que actualmente no operan en la zona, prestándoles un servicio profesional y de calidad superior a los competidores"

Objetivos Específicos

- conseguir una buena locación para establecer la oficina comercial.
- conseguir los RRHH y capacitarlos.
- obtener el apoyo de las compañías.
- posicionar al Grupo Sierra como referente en el área de seguros en Rosario de la Frontera y consolidar su presencia en la región sur de la provincia de Salta.

Oportunidad de negocio

La oportunidad consiste en abrir una nueva oficina comercial para el Grupo Sierra y Asociados en la localidad de Rosario de la Frontera, situada a 35 Km. al sur de la localidad de Metán, debido a que hay una clara oportunidad de crecimiento en el mercado de seguros y dicha localidad no se encuentra bien atendida en la actualidad.

Para desarrollar la oportunidad del negocio se adoptará el enfoque de Bygrave y Zacharakis (2008) que considera el análisis de las siguientes variables: clientes, tamaño y crecimiento de mercado, competencia, distribución, factores clave de éxito, proveedores, gobierno y normativas.

Clientes

Los clientes se concretarán a través de la venta de pólizas a particulares o corporativos cobrándose la correspondiente comisión por las pólizas o contratos vendidos. Los ingresos generados serán del tipo “primas de broker” ya que se derivarán de la intermediación realizada entre el cliente y la aseguradora.

Tamaño de Mercado y crecimiento

Para estimar el tamaño del mercado potencial en Rosario de la Frontera se calculó en base al gasto promedio por persona en Salta:

Gasto promedio en pesos por persona en seguros en Salta	878
Mercado potencial en pesos - Rosario de la Frontera	25.460.599
Market Share objetivo en Rosario de la Frontera	20%
Market Share objetivo en Rosario de la Frontera en \$	5.092.120

Fuente: Elaboración propia con datos de la Revista todo Riesgo (octubre 2013)

Cabe destacar que actualmente el Grupo Sierra tiene el 20% del market share en la localidad de Metán. Por este motivo, la meta es alcanzar el 20% del mercado de Rosario de la Frontera ya que son localidades muy similares en

cuanto a cantidad de habitantes, crecimiento y distancia entre las mismas (se encuentran a solo 35 Km.).

La participación objetivo de los seguros de ART y patrimoniales sería el siguiente:

Seguros	Total prima objetivo	Participación
Patrimoniales	3.346.915	65,7%
ART	1.745.205	34,3%
TOTAL	5.092.120	100,0%

Fuente: Elaboración propia con datos de la Revista todo Riesgo (octubre 2013)

Este punto está desarrollado con mayor detalle en el punto 3 “Investigación de Mercado – Segmentos Objetivos”.

Competencia

Los competidores son pequeños productores de seguros que actualmente no están asociados a compañías de primer nivel reconocidas en el mercado y tampoco manejan un volumen de pólizas considerable. Por lo tanto, no les pueden ofrecer a los clientes valores de pólizas muy competitivos.

Asimismo, no cuentan con la posibilidad de ofrecerle una buena atención al cliente por contar con una infraestructura limitada. Por este motivo, solo pueden atender a los mismos en su oficina en la localidad de Rosario de la Frontera. En contrapartida, el Grupo Sierra cuenta con oficinas comerciales en Metán y Salta Capital lo que redundará en una ventaja competitiva respecto del servicio, atención y comodidad que le puede brindar a los clientes.

Distribución

La adquisición del servicio puede ser por vía telefónica, online a través del sitio web que está en desarrollo, en la sucursal y principalmente mediante las visitas a los clientes que realizará el productor asesor.

El servicio se brindará a través de canales propios en la sucursal y de manera personalizada a través de un comercial. Además, los clientes también podrán reunirse con el productor asesor fuera de la oficina.

Por otro lado, actualmente está en desarrollo un sitio en Internet para que la gente pueda solicitar el servicio online. En dicha página, además de ofrecer los servicios, se pondrá a disposición del cliente una encuesta para poder controlar la satisfacción respecto de nuestro servicio.

La proposición de valor entregada a nuestros clientes se podrá medir a través del seguimiento de ciertos indicadores definidos como por ejemplo: tiempo de respuesta, cantidad de clientes satisfechos, tasa de resolución de los siniestros, envío de la documentación en tiempo y forma, etc.

Factores clave de éxito

La propuesta de valor está anclada principalmente en acercarle al cliente empresas aseguradoras de primer nivel y brindar un servicio profesional y personalizado. Para ello los factores que se deben priorizar y garantizar son: accesibilidad, rapidez de respuesta, precio competitivo y servicio personalizado.

Lo que diferenciará al grupo respecto de sus competidores es lo siguiente:

- Asesoramiento sobre seguros en general.
- Llevar compañías de primer nivel que actualmente no operan en esa localidad tanto para ART como para Patrimoniales.
- Ofrecer un mejor valor de póliza a los clientes debido a menores costos. El grupo al administrar un alto volumen de primaje puede ofrecer precios más competitivos que sus competidores. Se calcula que la mejora en los valores ofrecidos al cliente pueden rondar entre un 10% y 20% menos que nuestros competidores debido al volumen que maneja el Grupo Sierra.
- Servicio de atención al cliente en cualquiera de las oficinas comerciales. Esto implica una mayor comodidad para el cliente.
- Gestionamiento de los siniestros, emisión y modificaciones de póliza de manera centralizada en la sucursal de salta. Esto permite acortar los tiempos en la resolución de la parte administrativa y de la parte de los seguros, lo que redundará en una mejor atención al cliente.

- Confiabilidad del Grupo ya que cuenta con más de 10 años de trayectoria trabajando con las compañías y en el mercado.

Proveedores

Los proveedores principales son las aseguradoras. Es fundamental establecer un vínculo cercano con las principales aseguradoras y ganar su confianza ya que las pólizas que venderán tienen una repercusión directa en la marca y el prestigio del Grupo Sierra.

Actualmente el Grupo Sierra tiene la representación para la comercialización de pólizas de las principales compañías aseguradoras del mercado. Entre ellas se encuentran Royal and Sun Alliance, Allianz, Mercantil Andina, Sancor Seguros y Zurich.

Gobierno y normativas

Otra señal positiva del contexto para la industria es el desarrollo del Plan Nacional Estratégico del Seguro 2012-2020 que fue presentado por la Superintendencia de Seguros de la Nación (2012) con el apoyo del Gobierno. En el mismo, se menciona que la producción de seguros en la República Argentina actualmente representa un 2,98 % del PBI y que se registra un gasto promedio anual por habitante en seguros de \$1.447 pesos. Además, el Gobierno tomó el compromiso de desarrollar y alentar la industria del seguro proponiéndose alcanzar las siguientes metas para el 2020:

- pasar de representar el 2,98% a más del 5% del PBI.
- incrementar el stock de inversión del sector del 3,40% del PBI a un 8,89%.
- elevar los niveles de inversión en la economía real del sector de un 0,16% actual a un 20%.
- promover la solvencia, competitividad y rentabilidad de las aseguradoras y reaseguradoras a través de una mejora de sus prácticas empresariales y en la calidad de los productos y servicios que ofrecen.

Según el documento elaborado por Jorge García Rapp y Guillermo J. Collich (2011), el marco normativo de la actividad aseguradora está definido por dos

leyes específicas. La ley 17.418, establece las disposiciones generales y específicas de los distintos tipos de seguros según las dos grandes divisiones: los seguros patrimoniales y los seguros de personas; y la ley 20.091, que regula el funcionamiento de las entidades aseguradoras y del órgano de control, la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN). Existe además un estatuto para la actividad de los productores asesores de seguros (ley 22.400). Los aspectos normativos relacionados con el funcionamiento del mercado, y la supervisión y control del mismo, surgen de las resoluciones reglamentarias de la SSN. En 1992, la SSN dictó la Resolución N° 21.523, que constituye el Reglamento General de la Actividad Aseguradora, en el que se asientan las bases de la flexibilización y desregulación del sector. En lo concerniente al Reaseguro, a partir de la desaparición del Instituto Nacional de Reaseguros (INdeR, entidad pública monopólica), la SSN emitió las Resoluciones SSN N° 24.805/96 y 27.885/00 que constituyen la reglamentación sobre Reaseguros y sus intermediarios (los Corredores o *Brokers*).

La SSN, creada en 1937, comienza formalmente sus actividades el 4 de Agosto de 1938. En la actualidad, es un organismo público descentralizado dependiente del Ministerio de Economía y Producción, cuya principal misión es “*el control de todos los entes aseguradores*”, para lo cual fiscaliza la organización, el funcionamiento, la solvencia y la liquidación de las entidades aseguradoras, así como sus actividades y la de intermediarios/asesores. Funciona en la órbita de la Subsecretaría de Servicios Financieros, que tiene entre sus objetivos la formulación de políticas y regulaciones para el mercado de seguros desde una perspectiva de los intereses del Estado en su conjunto. El titular de la SSN es designado por el Poder Ejecutivo Nacional con el cargo de Superintendente.

Finalmente según la revista Todo Riesgo (Octubre 2013), respecto de la normativa actual, el encuentro de todas las cámaras de seguros patrimoniales en ocasión de la Asamblea Anual de Aseguradores del Interior de la República Argentina realizado en Mayo de 2013, puso en evidencia que el empresariado del mercado no desea cambios normativos bruscos que alteren el actual equilibrio del sector. Esta posición demuestra la satisfacción con el marco

reglamentario vigente que esta haciendo posible el desarrollo sostenido que actualmente registra el mercado de seguros.

Conclusión

Luego de haber analizado las variables propuestas por Bygrave y Zacharakis (2008) se puede concluir que existe una buena oportunidad de negocio debido a las siguientes razones:

- Terminar de abarcar toda la zona sur de la provincia de Salta. Esto como parte del objetivo estratégico del Grupo Sierra.
- Mejor servicio y oferta de productos a los potenciales clientes. Esto se debe a que los competidores son pequeños productores de seguros que actualmente no están asociados a compañías de primer nivel reconocidas en el mercado y tampoco manejan un volumen de pólizas considerable.
- Mejor estructura que los competidores. Esto se debe a que el Grupo Sierra cuenta con oficinas en Salta y Metán pudiendo atender a los clientes de Rosario de la Frontera en cualquiera de las sucursales.
- Ofrecimiento de mejores pólizas y precios que la competencia. Debido al volumen de pólizas y a la alianza con compañías de primer nivel que el Grupo Sierra maneja en la actualidad, puede ofrecer mejores productos y a un mejor precio que los competidores.

Universidad de
San Andrés

La Industria

Según el Plan Nacional Estratégico del Seguro 2012-2020 elaborado por la SSN (2012) en la actualidad, el sector de seguros en la Argentina ha presentado un comportamiento expansivo correlacionado con la evolución de la economía nacional en los últimos nueve años (2003-2011). Tras la mayor crisis histórica de la economía local, a partir del año 2003 el mercado de seguros ha transitado por un sostenido sendero de crecimiento. En efecto, desde su piso de producción del año 2002 hasta el año 2011 el nivel de primas aumentó un 177% (medido en valores constantes del año 2011).

Entre otros factores, a nivel macroeconómico, el avance de la actividad aseguradora ha sido impulsado principalmente por el gran proceso de reindustrialización y la consecuente generación de puestos de trabajo, el alza en precios internacionales de los productos agrícolas y el fenomenal crecimiento de la construcción. El incremento en el consumo y la producción, el aumento del empleo, la formalización laboral y el incremento en la producción agrícola son factores, entre otros, que explican gran parte del crecimiento registrado en los seguros para vehículos automotores y de riesgos del trabajo.

En este contexto, existen significativas oportunidades para el crecimiento y consolidación del sector asociado al aumento en el stock de capital del país, propio del crecimiento en las actividades económicas y de las oportunidades que el progreso social genera para asegurar riesgos de manera sustentable en el país.

Si se considera entonces que en otros países de la región la participación de la producción de seguros en la economía es más elevada, se entiende que el mercado debería tener todavía un importante margen de crecimiento. Por otra parte, en la medida en que la Argentina siga exhibiendo mejoras en sus indicadores de desarrollo, el sector asegurador debería también escalar más en su posicionamiento relativo dentro de la economía nacional, ya que los elevados niveles de la actividad en el mundo se correlacionan positivamente con el grado de desarrollo económico.

Respecto al comportamiento del mercado, se puede trazar la primera diferenciación entre los múltiples tipos de seguros existentes en función al sujeto o el objeto asegurado: seguros de personas y seguros patrimoniales. La mayor participación en el mercado corresponde a los seguros patrimoniales que, entre julio de 2010 y junio de 2011, generó primas por un monto de 36.095 millones de pesos, lo que representa más del 80% de la producción total generada, mientras que los 8.912 millones de pesos restantes provenientes de la producción de los seguros de personas (casi el 20% del mercado).

El ramo de los seguros de daños patrimoniales, particularmente el de vehículos automotores, fue el principal motor del crecimiento sectorial, tanto por su tasa de crecimiento interanual (entre 2003 y 2011, creció a una tasa promedio anual del 12%) como por la participación en el total del negocio (entre julio de 2010 y junio de 2011, patrimoniales representó el 80,2% y automotores el 35% en el total de la producción del sector, generando una producción por casi 16 mil millones de pesos). Este dinamismo respondió, básicamente, a sostenido incremento del parque automotor de los últimos años, que creció ininterrumpidamente desde 2003.

Con una participación más reducida que la del ramo automotor, los seguros de riesgos del trabajo han representado un segmento muy importante del mercado, pasando de una producción de 1.847 millones de pesos entre julio de 2002 y junio de 2003 a 11.153 millones de pesos constantes en el período julio 2010 - junio 2011. De este modo, su actividad prácticamente se sextuplicó y su participación en el mercado total de seguros saltó del 9% en 2003 al 25% en el último período analizado.

El sector ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos nueve años (2003-2011). Mientras que entre julio de 2002 y junio de 2003 el sector producía 19.731 millones de pesos, entre julio de 2010 y junio de 2011 su producción ascendió a 45.006 millones de pesos.

Entre el 2003 y el 2011, los dos ramos con mayor nivel de producción (Automotor y Riesgos del Trabajo) han registrado las mayores tasas de crecimiento en la historia de nuestro país gracias al auge del sector automotriz y al crecimiento del nivel de empleo. Automotores incrementó su producción de 6.501 millones de pesos entre julio de 2002 y junio de 2003, a 15.811 millones de pesos entre julio de 2010 y junio de 2011. ART incrementó su producción de

1.847 millones de pesos entre julio de 2002 y junio de 2003, a 11.153 millones de pesos entre julio de 2010 y junio de 2011.

Además, en dichos años se incrementaron las tasas de cobertura (Asegurados /Asegurables) en distintas ramas de actividad. Específicamente en el ramo de vehículos automotores, la relación entre vehículos asegurados y el parque automotor circulante creció de 54,90% en el año 2003, a 77,72% en el año 2011.

Los resultados del ejercicio de la actividad aseguradora argentina en su conjunto han mostrado una importante recuperación en los últimos años, pasando de -6,1% en el ejercicio 2002/2003 a 9,8% de las primas netas devengadas en el ejercicio 2010/2011. A junio de 2011, la actividad aseguradora en su conjunto cerró su sexto ejercicio consecutivo con ganancias, luego de una larga serie de quebrantos acumulados en años anteriores.

Por otro lado, según el documento elaborado por Jorge García Rapp y Guillermo J. Collich (2011) hasta la crisis de 2001, la solvencia que se había constituido en una de las mayores preocupaciones, fue dejada de lado por las compañías de seguros, que cumplieron estrictamente con los requisitos de capital mínimo, y el mercado asegurador se volvió, más vulnerable por la elevada proporción de títulos públicos en sus activos. La Ley 25.561, el Decreto 214/02 y las normas reglamentarias derivadas, establecieron medidas que afectaron en forma significativa la operatoria del mercado asegurador. Se facultó a la Superintendencia de Seguros de la Nación a intervenir y manejar los procesos de regularización y saneamiento de las compañías. En el caso de las que operaban en vida y de retiro, el organismo de control dictó pautas para la elaboración de planes de reestructuración de dichas entidades. Mientras que en la década de 1990 muchos aseguradores locales vendieron sus compañías a grupos extranjeros, desde el año 2002 la tendencia se revierte, y son los grupos nacionales los que adquieren empresas extranjeras.

Durante la década de 1990, el crecimiento de la producción fue motorizada por los seguros de personas, que pasaron a representar de menos del 10% hasta un 40% antes de 2001, durante la década siguiente, a partir de la crisis, y en especial por medidas como la pesificación de las rentas y seguros de retiro contratados en dólares, el ramo enfrentó un período de pérdida de confianza,

que hace dudar sobre el tiempo necesario para que vuelva a renacer el mercado de seguro de vida individual y el del seguro de retiro.

Principales aspectos de las entidades aseguradoras

Según el documento elaborado por Jorge García Rapp y Guillermo J. Collich (2011) al 30 de junio de 2010 existían 181 entidades, de las cuales 21 operaban exclusivamente en seguros de retiro, 38 en seguros de vida, 17 en riesgos del trabajo, 5 en transporte público de pasajeros, y las 100 restantes operaban en seguros patrimoniales u operaban en ambos ramos. En los últimos 15 años, la cantidad de entidades fue disminuyendo en forma sostenida, debido a diversos factores que incidieron en el sector de seguros de daños patrimoniales, tales como mayor competencia, reordenamiento normativo del sector, debilidad provocada por la liquidación del Instituto Nacional de Reaseguros (IndeR) en 1992, monopolio estatal, que actuaba como sostén de muchas entidades técnicamente deficitarias. Las compañías de vida, evidencian la mayor disminución relativa, ya que fueron las más afectadas por la crisis, con un -38% desde de 2001.

Del total, 153 estaban constituidas como sociedades anónimas, 22 cooperativas y mutuales, 3 son subsidiarias de entidades extranjeras, y 3 organismos oficiales. Para el ejercicio 2009-2010, las sociedades anónimas obtuvieron \$ 28.564 millones de pesos (84,31%), las Cooperativas y mutuales, superan levemente 14% de la producción con \$ 4.775 millones, mientras que, las Sucursales y agencias extranjeras \$240,9 millones (0,71%), y los Organismos oficiales \$300 millones (0,89%).

Actualmente, según la Revista Todo Riesgo (Octubre 2013) el ranking de las 20 aseguradoras que lideran la producción de seguros es la siguiente:

PRODUCCION TOTAL POR ENTIDAD en pesos \$

Entidad	Junio de 2013	Junio de 2012	Junio de 2011	Crec 2013 vs 2012	Crec 2012 vs 2011
Caja de Seguros	4.777.106.031	3.642.564.212	2.698.022.145	31,1%	35,0%
Federacion Patronal	4.610.029.492	3.137.917.424	2.461.550.524	46,9%	27,5%
Sancor Seguros	3.403.851.035	2.420.904.741	1.856.681.290	40,6%	30,4%
QBE Seguros LBA	2.693.209.112	2.154.507.498	1.559.093.175	25,0%	38,2%
San Cristobal	2.309.707.042	1.713.074.033	1.286.365.720	34,8%	33,2%
Nacion Seguros	2.087.626.291	1.555.354.757	1.165.315.164	34,2%	33,5%
Mapfre Argentina	1.999.887.465	1.498.657.592	1.119.605.745	33,4%	33,9%
RSA el Comercio	1.969.582.119	1.552.135.679	1.131.339.742	26,9%	37,2%
Provincia Seguros	1.916.198.247	1.412.217.594	1.063.816.182	35,7%	32,8%
La Segunda	1.846.000.697	1.350.327.835	1.021.019.244	36,7%	32,3%
Meridional	1.744.184.274	1.255.814.668	957.157.374	38,9%	31,2%
Allianz Argentina	1.720.328.119	1.097.790.252	891.008.501	56,7%	23,2%
Zurich Seguros	1.664.250.370	1.326.907.385	961.752.533	25,4%	38,0%
Seguros Rivadavia	1.573.320.218	1.123.875.906	860.033.354	40,0%	30,7%
Mercantil Andina	1.192.873.052	816.950.054	638.822.687	46,0%	27,9%
Liderar	687.356.245	702.729.552	455.491.276	-2,2%	54,3%
Berkley Int. Seguros	637.754.657	537.160.750	379.354.873	18,7%	41,6%
SMG Seguros	632.668.429	476.166.471	354.966.710	32,9%	34,1%
La Holando Sudamericana	632.384.333	489.010.863	359.726.332	29,3%	35,9%
Federal Seguros	626.363.342	441.316.046	340.088.625	41,9%	29,8%
TOTAL DE LAS 20 LIDERES	38.724.680.570	28.705.383.312	21.561.211.196	34,9%	33,1%
TOTAL DEL MERCADO PAIS	80.841.924.949	59.563.250.534	44.874.857.035	35,7%	32,7%

Fuente: Revista Todo Riesgo (Octubre 2013)

A continuación se puede ver un cuadro que resume la situación actual del mercado de seguros por ramo de actividad en la provincia de Salta respecto del total del mercado a nivel país:

	Produccion en pesos a Junio 2013	Produccion en pesos a Junio 2012	Produccion en pesos a Junio 2011	Crec 2013 vs 2012	Crec 2012 vs 2011
PRODUCCION ANUAL					
Seguros patrimoniales	775.627.889	572.387.407	429.756.133	35,5%	33,2%
Riesgos del trabajo	290.850.074	222.578.147	155.308.860	30,7%	43,3%
Total del sector asegurador en SALTA	1.066.477.963	794.965.554	585.064.993	34,2%	35,9%
TOTAL DEL MERCADO PAIS	80.841.924.949	59.563.250.534	44.874.857.035	35,7%	32,7%

Fuente: Revista Todo Riesgo (Octubre 2013)

Los resultados de los últimos años parecen indicar que el sector no solo logro adecuarse al ritmo de inflación sino que arroja tasas de crecimiento superiores a la misma, lo que alienta el optimismo en cuanto a los próximos años.

Se puede ver de la tabla como en los últimos años la producción total de los seguros crece a un ritmo mayor al 30%.

Otra señal positiva del contexto para la industria es el desarrollo del Plan Nacional Estratégico del Seguro 2012-2020 que fue presentado por la Superintendencia de Seguros de la Nación (2012) con el apoyo del Gobierno. En el mismo, se menciona que la producción de seguros en la República Argentina actualmente representa un 2,98 % del PBI y que se registra un gasto promedio anual por habitante en seguros de \$1.447 pesos. Además, el

Gobierno tomo el compromiso de desarrollar y alentar la industria del seguro proponiéndose alcanzar las siguientes metas para el 2020:

- pasar de representar el 2,98% a más del 5% del PBI.
- incrementar el stock de inversión del sector del 3,40% del PBI a un 8,89%.
- elevar los niveles de inversión en la economía real del sector de un 0,16% actual a un 20%.
- promover la solvencia, competitividad y rentabilidad de las aseguradoras y reaseguradoras a través de una mejora de sus prácticas empresariales y en la calidad de los productos y servicios que ofrecen.

En el siguiente FODA de la industria se resume cual es la situación actual de la industria tomando como base el Plan Nacional Estratégico del Seguro 2012-2020 que fue presentado por la Superintendencia de Seguros de la Nación (2012):

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Crecimiento sostenido del PBI a partir del 2003	Incremento del gasto promedio de seguros por habitante en Argentina gracias al crecimiento económico proyectado
Aumento de la participación del sector de seguros sobre el PBI	Las aseguradoras están en mejores condiciones para plantear estrategias más rentables e invertir mas debido a que ya fueron superados los efectos de la ultima crisis financiera global
Crecimiento sostenido del sector de seguros en la última década	Incremento de la población mundial generando un incremento directo en el potencial de personas y bienes a asegurar
Baja conflictividad gremial en el sector	
Compromiso y apoyo del gobierno mediante el Plan Nacional Estratégico del Seguro	
DEBILIDADES	AMENAZAS
La producción de seguros en Argentina se encuentra aún muy por debajo de los promedios mundiales	Volatilidad y sensibilidad de los mercados financieros
Muchas empresas del sector perciben ganancias en el ejercicio mayormente en función de la rentabilidad financiera, lo cual puede resultar riesgoso	Profundización de la crisis financiera global
Elevado gastos de producción respecto de las primas emitidas	Inestabilidad política y económica
Baja conciencia aseguradora generalizada por parte de las empresas y de los individuos	El avance del cambio climático podrían afectar la capacidad de las aseguradoras de brindar una mayor cobertura, generando una suba de precios en el mercado

Fuente: Elaboración propia tomando como base el Plan Nacional Estratégico del Seguro 2012-2020

Se adjunta en el Anexo una ampliación de los puntos volcados en el FODA.

Conclusión

Luego de haber analizado la industria y su entorno se puede concluir lo siguiente:

- La industria de seguros continua creciendo en el país de manera ininterrumpida en la ultima década y que la tasa de crecimiento en los últimos años es mayor al 30%.
- Hay un especial interés y compromiso por parte del Estado a que la participación de la industria de seguros pase de representar del 2,98% actual a más del 5% del PBI. Este interés por parte del Gobierno esta plasmado en el Plan Nacional Estratégico del Seguro 2012-2020 elaborado por la SSN (2012).
- Las aseguradoras están en mejores condiciones para plantear estrategias más rentables e invertir más debido a que ya fueron superados los efectos de la última crisis financiera global.
- La producción de seguros en Argentina se encuentra aún muy por debajo de los promedios mundiales. Es indica de que aun hay mucho margen por crecer.

Universidad de
San Andrés

La Empresa

José Sierra, es uno de los brokers de seguros más reconocidos en la provincia y trabaja en el mercado de seguros hace más de 10 años. Es fundador del Grupo Sierra y Asociados, en el cual trabajan 6 empleados en relación de dependencia y 10 productores asesores de seguros en el área comercial.

Actualmente cuenta con oficinas comerciales en Salta Capital y en Metán y tiene la representación de compañías líderes de seguros tales como Royal and Sun Alliance, Allianz, Mercantil Andina, Sancor Seguros y Zurich en lo que respecta a seguros patrimoniales. Respecto de los seguros de ART (accidentes de trabajo) opera con 8 compañías que tienen el 90% del mercado de asegurados. Por último, en seguros de vida trabaja con las 3 compañías líderes del mercado que cuentan con calificación AAA (Moody's y SyP) que son Zurich Life, Metropolitan Life y SMG Life.

Tanto su trayectoria como las marcas que representa y el volumen de ventas alcanzado en la última década son sin duda una ventaja competitiva respecto a otros productores de seguros en la región.

Para explicar el modelo del negocio se utilizará el esquema de análisis Business Model Canvas (Osterwalder, A. y Pigneur Y.; 2010) que releva las siguientes variables y su articulación:

Segmento de mercado

Para estimar el tamaño del mercado potencial en Rosario de la Frontera se calculó en base al gasto promedio por persona en Salta:

Gasto promedio en pesos por persona en seguros en Salta	878
Mercado potencial en pesos - Rosario de la Frontera	25.460.599
Market Share objetivo en Rosario de la Frontera	20%
Market Share objetivo en Rosario de la Frontera en \$	5.092.120

Fuente: Elaboración propia con datos de la Revista todo Riesgo (octubre 2013)

Cabe destacar que actualmente el Grupo tiene el 20% del market share en la localidad de Metán. Por este motivo, la meta es alcanzar el 20% del mercado de Rosario de la Frontera ya que son localidades muy similares en cuanto a cantidad de habitantes, crecimiento y distancia entre las mismas (se encuentran a solo 35 Km.).

La participación objetivo de los seguros de ART y patrimoniales sería el siguiente:

Seguros	Total prima objetivo	Participación
Patrimoniales	3.346.915	65,7%
ART	1.745.205	34,3%
TOTAL	5.092.120	100,0%

Fuente: Elaboración propia con datos de la Revista todo Riesgo (octubre 2013)

Este punto está desarrollado con mayor detalle en el punto 3 “Investigación de Mercado – Segmentos Objetivos”.

Proposición de valor

La propuesta de valor está anclada principalmente en acercarle al cliente una oferta compuesta de empresas aseguradoras de primer nivel para que puedan tener acceso a mejores productos y coberturas respecto de las que cuentan actualmente. Asimismo, brindar un servicio profesional y personalizado, ya que de esta manera el Grupo Sierra se podrá diferenciar de los competidores.

Para ello, los factores que se deben priorizar y garantizar son: accesibilidad, rapidez de respuesta, precio competitivo y servicio personalizado.

En concreto, lo que diferenciará al Grupo Sierra respecto de sus competidores es lo siguiente:

- Asesoramiento sobre seguros en general.
- Llevar compañías de primer nivel que actualmente no operan en esa localidad tanto para ART como para Patrimoniales.
- Ofrecer un mejor valor de póliza a los clientes debido a menores costos. El grupo al administrar un alto volumen de primaje puede ofrecer precios más competitivos que sus competidores. Se calcula que la mejora en los

valores ofrecidos al cliente pueden rondar entre un 10% y 20% menos que nuestros competidores debido al volumen que maneja el Grupo Sierra.

- Servicio de atención al cliente en cualquiera de las oficinas comerciales. Esto implica una mayor comodidad para el cliente.
- Gestionamiento de los siniestros, emisión y modificaciones de póliza de manera centralizada en la sucursal de salta. Esto permite acortar los tiempos en la resolución de la parte administrativa y de la parte de los seguros, lo que redundará en una mejor atención al cliente.
- Confiabilidad del Grupo Sierra ya que cuenta con más de 10 años de trayectoria trabajando con las compañías y en el mercado.

Canales

La adquisición del servicio puede ser por vía telefónica, online a través del sitio web, en la sucursal y principalmente mediante las visitas a los clientes que realizará el productor asesor.

El servicio se brindará a través de canales propios en la sucursal y de manera personalizada a través de un comercial. Además, los clientes también podrán reunirse con el productor asesor fuera de la oficina.

Por otro lado, actualmente está en desarrollo un sitio en internet para que la gente pueda solicitar el servicio online. En dicha página, además de ofrecer los servicios, se pondrá a disposición del cliente una encuesta para poder controlar la satisfacción respecto de nuestro servicio.

La proposición de valor entregada a nuestros clientes se podrá medir a través del seguimiento de ciertos indicadores definidos como por ejemplo: tiempo de respuesta, cantidad de clientes satisfechos, tasa de resolución de los siniestros, envío de la documentación en tiempo y forma, etc.

Relaciones con los clientes

El foco estará puesto en la adquisición de nuevos clientes inicialmente, considerando que el éxito de nuestro negocio se logrará mediante la retención de los mismos y sumando nuevos clientes. En una primera etapa es clave la visita del productor asesor a los clientes para hacer conocer la empresa, la trayectoria y empezar a establecer una relación con los mismos.

La relación con los clientes será de tipo “asistencia personal” ya que los clientes podrán comunicarse y tener un contacto directo con un asesor para asesorarse o para solicitar una póliza.

Fuentes de ingreso

Los clientes se concretarán a través de la venta de pólizas a particulares o corporativos cobrándose la correspondiente comisión por las pólizas o contratos vendidos. Los ingresos generados serán del tipo “primas de broker” ya que se derivaran de la intermediación realizada entre el cliente y la aseguradora. Por otro lado, las compañías aseguradoras con las cuales trabaja el Grupo ayudaran con los gastos iniciales hasta llegar a una meta acordada.

Recursos claves

Los recursos clave son de carácter humano, es decir, la calidad y profesionalismos de las personas que formen parte del equipo de trabajo. Es muy importante el factor humano y contratar a gente que esté bien capacitada y entrenada para brindar un excelente servicio ya que va a ser la cara de la empresa frente al cliente.

Actividades claves

La actividad clave es el contacto y la solución de problemas a los clientes, por lo tanto, el modelo de negocio requiere actividades como gerencia del conocimiento y entrenamiento continuo especialmente a los productores asesores. Esta capacitación incluye la actualización de los productos y capacitación por parte de las empresas con las que se trabajan. Otra actividad clave será realizar seguimiento continuo a los trámites administrativos solicitados por los clientes.

Alianzas claves

Es fundamental a la hora de elegir las compañías que se van a comercializar en la nueva sucursal, que estas gocen de las mejores calificaciones en lo que respecta a solvencia y capacidad financiera ya que estas son las que van a mantener indemne el patrimonio de los clientes ante un eventual siniestro. Asimismo, es clave la relación y la experiencia a lo largo de los años que las

aseguradoras tienen con el Grupo Sierra, como así también es muy importante desde el punto de vista del Grupo Sierra la resolución de los siniestros a lo largo de los años que llevan trabajando juntos. Es por ello, que el Grupo Sierra negocia todos los años convenios de crecimiento y producción con las aseguradoras y, en algunos convenios, comprende además la exclusividad en la zona. El Grupo Sierra actualmente cuenta con acuerdos con las siguientes aseguradoras reconocidas en el mercado: Royal and Sun Alliance, Allianz, Mercantil Andina, Sancor Seguros y Zurich.

Por otro lado, la sociedad realizada con el productor es fundamental ya que en definitiva es quien comercializará las marcas, quien gestionará los trámites a los clientes y será la cara de la empresa frente a los mismos.

Estructura de costos

La estructura de costos será esencialmente fija. Los costos fijos serán: alquiler, sueldos, telefonía, Internet, seguro del local, alarma, sistema de administración de seguros.

La estructura de costos será impulsado por el valor ya que la idea es brindar un servicio personalizado, profesional y de calidad.

Estrategia de entrada y localización

En las localidades del interior y puntualmente en Rosario de la Frontera ninguna aseguradora cuenta con oficina propia. Con lo cual, la estrategia consiste en abrir una sucursal en donde el cliente va poder encontrar la oferta de productos de distintas aseguradoras y ramos del seguros nucleadas en un mismo lugar.

En la actualidad, se encuentran productores aislados trabajando solo con 1 o 2 empresas aseguradoras, ofreciendo productos limitados y de manera muy informal.

Asimismo, la sucursal se encontrará ubicada en un radio de acción de 1 cuadra respecto de la plaza principal que es donde se concentra toda la acción comercial de la ciudad.

De esta manera, los clientes podrán hacer todos los trámites, desde el alta de un seguro, modificarlo y hasta los cierres de los siniestros sin tener que

moverse hasta Tucumán o Salta Capital que son los lugares más cercanos para realizar dicho tramites en el presente.

Además, el productor que se contratará es una persona oriunda del lugar que conoce la gente, sus costumbres y hábitos. Esta persona tendrá una capacitación intensa de manera de poder transmitir a los clientes la seguridad de los productos y servicios ofrecidos. Es muy importante que los clientes vean en él a los valores que representan a la actividad aseguradora que son fundamentalmente confianza, buena fe, transparencia y capacidad de gestión y respuesta.

Finalmente, se publicitará a través del diario, radio y la televisión los servicios ofrecidos la ubicación de la sucursal de manera de poder dar a conocer la apertura de la nueva sucursal. Luego, el boca a boca será determinante para el crecimiento ya que en localidades pequeñas esto es un factor clave.



Investigación de mercado – Segmentos objetivos

Necesidad del producto o servicio

Los seguros automotores, ART y vida son obligatorios por ley, es decir que, por un lado, los potenciales clientes tienen una imposición del Estado de contar con estos seguros, y por otro lado, tienen una necesidad de tener una mejor oferta de productos, mejor atención y precios más competitivos. Actualmente la oferta de seguros y en la localidad de Rosario de la Frontera es limitada.

Segmento objetivo

Según la Revista Todo Riesgo (Octubre 2013) la producción de seguros continúa con un crecimiento anual estable superior al 30% a nivel total país, y en particular, la provincia de Salta mostró crecimientos anuales similares siendo un 34,2% en Junio de 2013 y 35,9% en Junio de 2012.

A continuación se puede ver un cuadro que resume la situación actual del mercado de seguros por ramo de actividad en la provincia de Salta respecto del total del mercado a nivel país:

PRODUCCION ANUAL	Produccion en pesos a Junio 2013	Produccion en pesos a Junio 2012	Produccion en pesos a Junio 2011	Crec 2013 vs 2012	Crec 2012 vs 2011
Seguros patrimoniales	775.627.889	572.387.407	429.756.133	35,5%	33,2%
Riesgos del trabajo	290.850.074	222.578.147	155.308.860	30,7%	43,3%
Total del sector asegurador en SALTA	1.066.477.963	794.965.554	585.064.993	34,2%	35,9%
TOTAL DEL MERCADO PAIS	80.841.924.949	59.563.250.534	44.874.857.035	35,7%	32,7%

Fuente: Revista Todo Riesgo (Octubre 2013)

Los resultados de los últimos años parecen indicar que el sector no solo logró adecuarse al ritmo de inflación sino que arrojó tasas de crecimiento superiores a la misma, lo que alienta el optimismo en cuanto a los próximos años.

Según datos del INDEC (2010) la población de Salta y de los departamentos donde tiene presencia el Grupo Sierra es la siguiente:

Población estimada	2010	2001	Crecimiento
Provincia de Salta	1.214.441	1.079.051	12,5%
Salta Capital	536.113	472.971	13,4%
Metán	40.351	39.006	3,4%
Rosario de la Frontera	28.993	28.013	3,5%
Salta Capital + Metán + Rosario de la Frontera	605.457	539.990	12,1%
Alcance Potencial Grupo Sierra	49,9%	50,0%	

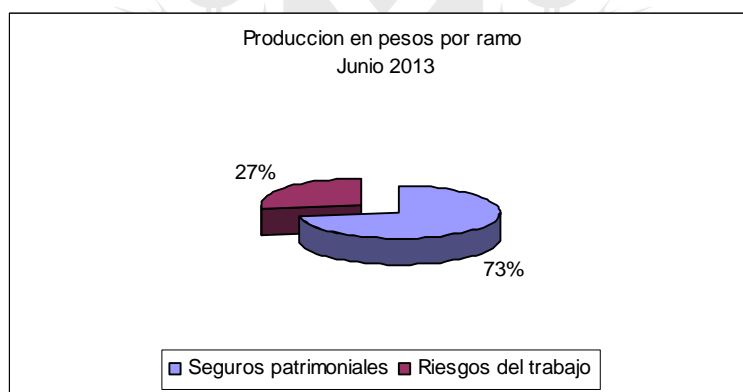
Fuente: INDEC (2010)

Como muestra la tabla, si se concretase el proyecto de abrir una nueva sucursal, el Grupo pasará a una alcance total al 49,9% de la población de Salta.

La producción de seguros se divide en dos ramas: seguros patrimoniales y seguros de ART. A su vez, dentro de seguros patrimoniales se distinguen las siguientes ramas: automotores, seguros de personas, accidentes personales, vida colectivo y vida individual. El siguiente cuadro muestra cuanto fue la producción anual de seguros en la provincia de Salta y los crecimientos abiertos por ramas de los últimos años:

PRODUCCION ANUAL	Produccion en pesos a Junio 2013	Produccion en pesos a Junio 2012	Produccion en pesos a Junio 2011	Crec 2013 vs 2012	Crec 2012 vs 2011
Seguros patrimoniales	775.627.889	572.387.407	429.756.133	35,5%	33,2%
Riesgos del trabajo	290.850.074	222.578.147	155.308.860	30,7%	43,3%
Total del sector asegurador en SALTA	1.066.477.963	794.965.554	585.064.993	34,2%	35,9%

Fuente: Revista Todo Riesgo (Octubre 2013)

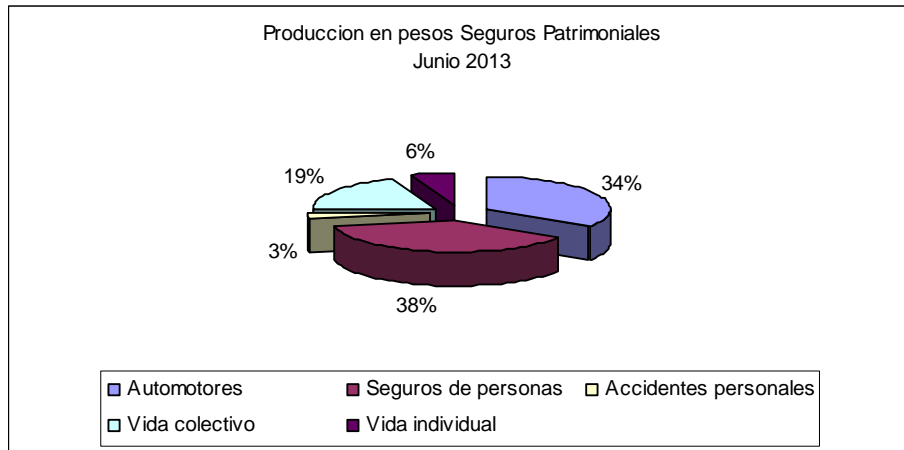


Fuente: Revista Todo Riesgo (Octubre 2013)

Del gráfico se puede apreciar que seguros patrimoniales representa el 73% de la producción de seguros. A su vez, la participación dentro de los seguros patrimoniales es la siguiente:

SEGUROS PATRIMONIALES	Produccion en pesos a Junio 2013	Produccion en pesos a Junio 2012	Produccion en pesos a Junio 2011	Crec 2013 vs 2012	Crec 2012 vs 2011
Automotores	267.526.250	199.996.512	146.299.230	33,8%	36,7%
Seguros de personas	288.447.757	211.587.147	160.781.000	36,3%	31,6%
Accidentes personales	24.468.561	18.554.279	13.184.042	31,9%	40,7%
Vida colectivo	149.422.978	111.325.671	81.998.310	34,2%	35,8%
Vida individual	45.762.342	30.923.798	27.493.551	48,0%	12,5%
Total Seguros Patrimoniales en Salta	775.627.889	572.387.407	429.756.133	35,5%	33,2%

Fuente: Revista Todo Riesgo (Octubre 2013)



Fuente: Revista Todo Riesgo (Octubre 2013)

Del gráfico se puede apreciar que el 72% de la producción de seguros patrimoniales está compuesta por automotores con un 34% y seguros de personas con un 38%.

Finalmente, para estimar el tamaño del mercado potencial en Rosario de la Frontera se calculó en base al gasto promedio por persona en Salta:

Gasto promedio en pesos por persona en seguros en Salta	878
Mercado potencial en pesos - Rosario de la Frontera	25.460.599
Market Share objetivo en Rosario de la Frontera	20%
Market Share objetivo en Rosario de la Frontera en \$	5.092.120

Fuente: Elaboración propia con datos de la Revista todo Riesgo (octubre 2013)

Cabe destacar que actualmente el Grupo tiene el 20% del market share en la localidad de Metán. Por este motivo, la meta es alcanzar el 20% del mercado de Rosario de la Frontera ya que son localidades muy similares en cuanto a cantidad de habitantes, crecimiento y distancia entre las mismas (se encuentran a solo 35 Km.).

La participación objetivo de los seguros de ART y patrimoniales sería el siguiente:

Seguros	Total prima objetivo	Participación
Patrimoniales	3.346.915	65,7%
ART	1.745.205	34,3%
TOTAL	5.092.120	100,0%

Fuente: Elaboración propia con datos de la Revista todo Riesgo (octubre 2013)

Asimismo, la participación objetivo abierta por ramo de actividad sería la siguiente:

		Unidad de medida	Total prima objetivo	Objetivo pólizas / contratos	Participación
Patrimoniales	Autos	pólizas	2.666.285	808	52%
	Integrales	pólizas	40.721	48	1%
	Hogares	pólizas	58.173	81	1%
	Vida individual	pólizas	581.735	485	11%
ART	ART	contratos	1.745.205	48	34%
	TOTAL		5.092.120		100%

Fuente: Elaboración propia con datos de la Revista todo Riesgo (octubre 2013)

En lo que respecta a seguros de vida individual el target son las personas que cobran más de \$5.000. En ART el target son todas las empresas de la localidad. En automotores, son todos los vehículos con una antigüedad menos a 10 años pero haciendo especialmente foco en los 0 km.

Universidad de
San Andrés

El plan de marketing

Objetivos

Una vez concluido el diagnóstico de la situación a continuación se presentan los objetivos corporativos de los cuales la organización se hará responsable. Para el Grupo Sierra los objetivos según orden de prioridad deben ser:

- 1) consolidación
- 2) crecimiento
- 3) rentabilidad

Cualitativos:

- Grupo Sierra propone para el período noviembre 2014 a noviembre de 2015 posicionar su nombre en la mente de sus clientes potenciales directos el cual se verá reflejado en nivel de ventas de pólizas/primas.

Cuantitativos:

- El Grupo Sierra tiene como objetivo ingresar en el mercado de Seguros de la Ciudad de Rosario de la Frontera de Salta pretendiendo abarcar en un 20% la participación de mercado en el periodo Octubre 2014 a Octubre de 2015.
- Promover el nombre "Grupo Sierra" para que el 20% de los clientes directos reconozcan el nombre como una de las primeras tres empresas de Productores de Asesores de Seguros.

Objetivo General:

Establecer en la ciudad de Rosario de la Frontera una oficina comercial a fin de hacer llegar a los clientes potenciales compañías de primer nivel que actualmente no operan en la zona, prestándoles un servicio profesional y de calidad superior a los competidores, en un plazo de un año.

Para definir esta estrategia nos basamos en la matriz de Ansoff desarrollada en el libro Marketing (Kotler y Armstrong, 2004).

Siguiendo la matriz, el Grupo Sierra no puede cambiar los productos ni diversificar, ya que es un producto impuesto, por este motivo debemos abordar caminos penetrando en el mercado actual y desarrollando un nuevo mercado tal como muestra la siguiente matriz:



Fuente: Kotler, P. y Armstrong, G. Marketing, décima edición. 2004.

A continuación se desarrollan las 4 Ps del marketing ideadas originalmente por E. Jerome McCarthy (1960): producto o servicio, precio, plaza o distribución y promoción.

Producto/Servicio

El grupo Sierra deberá dirigir sus variedades de productos de Seguros al Segmento objetivo. Además deberá lograr un alto índice del servicio personalizado a sus clientes directos como así también a los Productores Asesores de Seguros. Logrando el posicionamiento deseado.

Ofreciendo:

- ✓ La adquisición del servicio por vía telefónica, online a través del sitio web y en la sucursal.
- ✓ Accesibilidad
- ✓ Rapidez de respuesta

- ✓ Precio competitivo
- ✓ y servicio personalizado.

Finalmente, se deberá diseñar íntegramente el logotipo del Grupo y decidir las Compañías de Seguros a comercializar, entendiéndose por ello a la venta de varios tipos de seguros acorde al pedido de los clientes/productores.

Precio

Para lograr un buen posicionamiento, el Grupo Sierra ofrece un mejor valor de póliza a los clientes debido a menores costos. El grupo al administrar un alto volumen de primaje puede ofrecer precios más competitivos que sus competidores. Calculando que la mejora en los valores ofrecidos al cliente pueden rondar entre un 10% y 20% menos que nuestros competidores.

Distribución

La distribución será la entrega de las pólizas en tiempo y forma al cliente/productor. O bien, el cliente/productor puede retirarlas la misma en las oficinas de Metán o Rosario de la Frontera.

También podrán ser entregadas vía mail. Para ello, el grupo Sierra hace uso del Sistema SYBERSEG, que es una base de datos de los clientes.

Promoción

La comunicación dirigida a los clientes pondrá énfasis en comercializar compañías de primer nivel, asesoramiento personalizado, servicio de atención al cliente en cualquiera de las oficinas comerciales, gestionamiento de los siniestros, emisión y modificaciones de póliza de manera centralizada en la sucursal de Salta.

Los medios a utilizar serán:

- ❖ Avisos en revistas de la zona
- ❖ Spot en programas radiales en emisoras más escuchadas
- ❖ Acciones promocionales folletería.

- ❖ Se realizarán cursos de capacitación de las diversas compañías aseguradoras a productores asesores de seguros, y a agentes de ventas.
- ❖ Promotoras que entreguen información grafica en lugares estratégicos y eventos en ferias relacionados al sector.

Plan de acción

Productos

Los Productos que se van a comercializar son:

- ✓ Seguro de Automóvil
- ✓ Seguros de Vida
- ✓ ART
- ✓ Seguro Integral de Comercio e industria
- ✓ Seguro por Responsabilidad Civil
- ✓ Seguro del Hogar
- ✓ Seguro de Caución
- ✓ Seguro de Transporte
- ✓ Seguro de Retiro
- ✓ Seguro Agropecuario
- ✓ Seguros de Salud

De las siguientes compañías líderes:



Precio

El detalle de los precios según el tipo de seguro, nos proporciona cada compañía aseguradora. El Grupo Sierra usará una técnica de venta para posicionarse haciendo una reducción entre un 10% y 20% menos que nuestros competidores debido al alto volumen de pólizas que administra en la actualidad.

El Grupo Sierra ofrecerá los siguientes tipos de pagos:

- ✓ Efectivo
- ✓ Tarjetas de Crédito: trabajando con las marcas VISA, MASTERCAR, AMEX
- ✓ Débito en: Cuentas Corrientes y Caja de Ahorro.-

Distribución

La distribución de las pólizas será de manera personal o vía mail. Antes de repartirla se hará un procedimiento:

- ✓ Clasificar las renovaciones
- ✓ Clasificar Altas

- ✓ Mandar a distribuir por zonas
- ✓ Chequear con el Asegurado la recepción
- ✓ Sistema de archivo

Promoción

La promoción de la empresa se realizará de la siguiente manera:

- Inicialmente con un evento de lanzamiento del Grupo Sierra, que se realizará en, en el propio local, será un coctel para productores asesores de seguros de la zona, empresas pequeñas y medianas reconocidas y para clientes potenciales.
- Creación de una página web que permitirá adquirir, consultar, simular, comparar y cotizar los distintos productos de las Compañías Aseguradoras.
- Relaciones Públicas: con los Productores Asesores de Seguros de Rosario de la Frontera – Cursos de Capacitación.

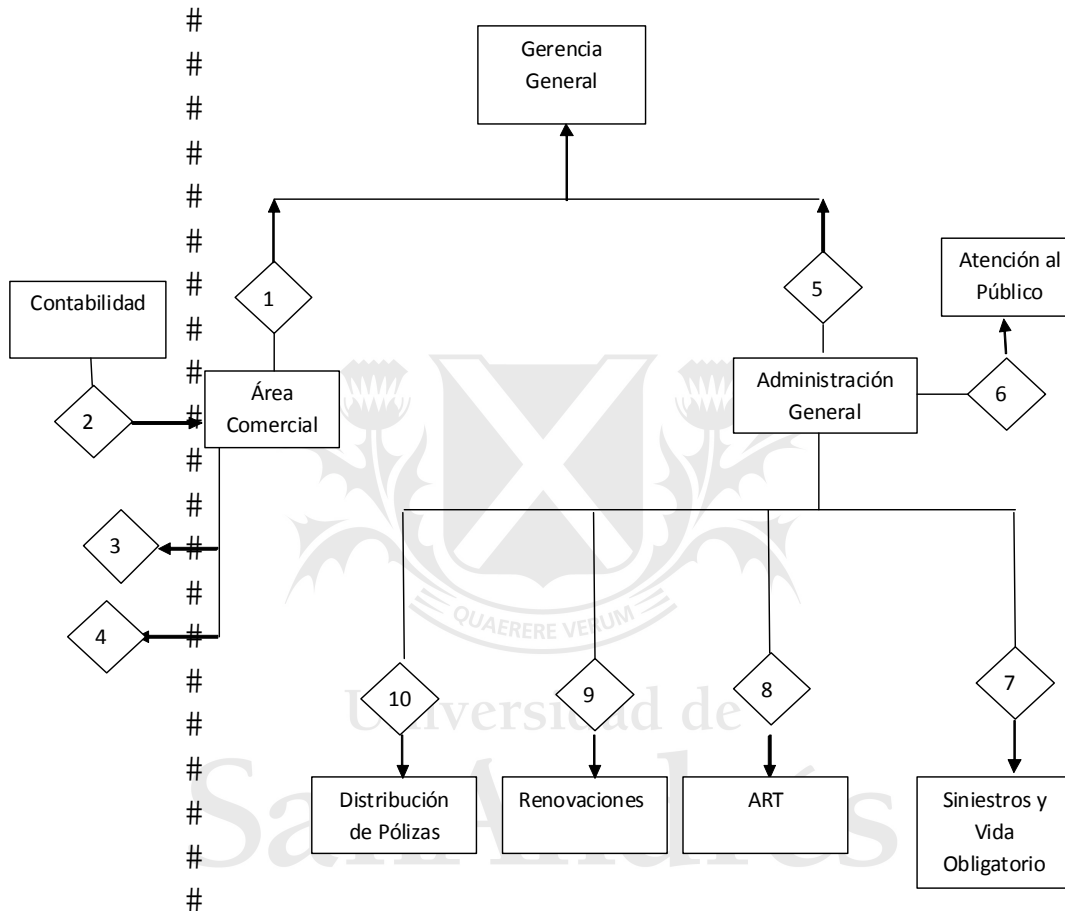
Finalmente, el presupuesto estimado para el plan de acción de marketing para el lanzamiento del proyecto es el siguiente:

Concepto	Monto estimado
Evento de lanzamiento en la nueva sucursal	10.000
Desarrollo del mensaje/Logo	4.000
Publicidad en revistas - Diarios	12.000
Publicidad Radial	10.000
Acción Promocional Folletería, art promocionales, etc	25.000
Curso de Capacitación	5.000
Promotoras	9.800
Total Lanzamiento Marketing	75.800

Fuente: Elaboración propia

Producción del servicio

En el siguiente gráfico se muestra un bosquejo del flujograma de la empresa:



Fuente: Elaboración propia

Los procesos comerciales por área son los siguientes:

- 1 **Procesos específicos del área comercial**
- Captación de nuevos clientes.
 - Seguimiento de los clientes de la empresa.

- Control de Calidad en el servicio prestado.
- Asesoramiento comercial.
- Coordinación del área de Atención al Público.
- Promociones para los clientes.
- Contacto con otros productores y Aseguradoras.

2

Procesos de Administración contable

- Facturación.
- Estado de Resultados.
- Coordinación de las Cobranzas.

3

Procesos de Marketing

- Marketing y crecimiento.
- Capacitaciones.
- Imagen y diseño.
- Coordinación con el Área administrativa.
- Evaluaciones de desempeño.
- Informes de actualización.

4

Procesos de Cobranzas

- Llevar adelante todos los pagos de los clientes. Cobranza de las pólizas en término para no quedarse sin cobertura.
- Cubrir aquellas fallas en el sistema de cobranzas automático que cada Aseguradora lleva adelante.
- Monitorear los saldos clasificándolos según corresponda.
- Informar al Gerente Administrativo en caso de no resolverse alguna cobranza en el tiempo no mayor a 2 meses.

- Realizar los depósitos correspondientes de los clientes que se acercan a realizar el pago en la oficina.
- Control del impacto del pago en la CIA correspondiente.

Los procesos administrativos son los siguientes:

5

Procesos específicos de la Administración General

- Gestión con las Compañías: Carga de altas, bajas y modificaciones de las pólizas.
- Carga de datos.
- Descentralizar el trabajo del Gerente general.
- Control del Archivo.
- Seguimiento de Pendientes.
- Logística y coordinación con las áreas correspondientes.
- Elaboración de Actas.
- Reporte diario a la Gerencia General.

6

Proceso de atención al público y recepción de clientes

- Recibir de manera personalizada y telefónica a todas aquellas personas que se acercan a la oficina por alguna consulta.
- Filtrar hacia las áreas correspondientes las diferentes consultas según corresponda.
- Cobranzas en efectivo en caso de no estar presente el Gerente Comercial.
- Certificados de cobertura para R.U.T.A

7

Procesos de Siniestros

- Atender los siniestros de los asegurados.
- Atender a terceros.
- Seguimiento y cierre de los siniestros.

8

Procesos de ART y Vida Obligatorio

- Manejo de la cartera ART.
- Cotización en las CIAS.
- Grillas comparativas.
- Formularios de Afiliación. Buscar documentación del cliente. Registro.
- Seguimiento de Asegurados.
- Manejo de la Cartera Vida Obligatorio.

9

Procesos de Renovaciones

- Realizar el pedido de cada CIA de los listados del mes próximo.
- Control de datos en la web y Cyberseg.
- Re-facturaciones: Control y distribución.
- Renovaciones automáticas y manuales.

10

Proceso de Distribución de pólizas

- Clasificar las renovaciones.
- Clasificar Altas.
- Mandar a distribuir por zonas.
- Chequear con el Asegurado la recepción.
- Sistema de archivo.

Costos y finanzas

La estructura de costos será esencialmente fija e impulsada por el valor ya que la idea es brindar un servicio personalizado, profesional y de calidad.

Los principales costos se muestran en la siguiente tabla:

Costos fijos mensuales	Monto Estimado
Sueldos + cargas sociales	8.000
Gastos de Marketing	5.000
Software de administración de seguros	4.000
Alquiler	2.500
Asesor contable	800
Gastos de telefonía	500
Agua y luz	400
Internet	300
Librería	300
Alarma del local	150
Seguro del local	120
Total costos fijos mensuales	22.070

Fuente: Elaboración propia

A los efectos del cálculo del cash flow se presentan dos alternativas: la primera, con una inflación de 0%, es decir, que se hace a moneda constante ya que es muy difícil estimar la inflación futura. La segunda, suponiendo una inflación del 20% anual para los próximos cinco años.

En ambas alternativas, para el cálculo de la perpetuidad del proyecto se estimó un crecimiento del 1% y el cálculo de los ingresos se estimaron en función de los siguientes porcentajes respecto de mercado objetivo definido:

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
0%	20%	40%	60%	80%	100%

Flujo futuro de fondos estimado a moneda constante:

Crecimiento del mercado estimado 1%
Inflación estimada 0%

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial						
Puesta a punto de la sucursal	-	60.000				
Publicidad inicial	-	75.800				
Ayuda de 4 empresas aseguradoras		48.000				
Ingresos						
Ingreso por comisiones		151.329	305.684	463.111	623.656	787.366
Egresos						
Sueldos + cargas sociales		96.000	96.000	96.000	111.000	111.000
Software de administración de seguros		48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
Alquiler		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Asesor contable		9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
Gastos de Marketing		60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Gastos de telefonía		6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Agua y luz		4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Internet		3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Librería		3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Alarma del local		1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Seguro del local		1.440	1.440	1.440	1.440	1.440
Ingresos Brutos 5%		7.566	15.284	23.156	31.183	39.368
Retención Obra Social 2%		3.027	6.114	9.262	12.473	15.747
Rentas Salta 1%		1.513	3.057	4.631	6.237	7.874
Costo del Monotributo		7.566	15.284	23.156	31.183	39.368
Perpetuidad						2.173.906
Operación Neta	-87.800	-133.184	1.105	138.067	262.741	2.579.074
Recupero	-87.800	-220.984	-219.879	-81.812	180.928	2.760.003
TIR	86%					
VAN	\$ 1.045.060					

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, en este caso, el cash flow arrojó un VAN positivo de \$1.045.060 y una TIR de 86%. El alto valor de la TIR se debe a que la estructura de costos y la inversión requerida son bajas respecto de los ingresos esperados.

Al no tener en cuenta la inflación, la tasa de corte exigida por los accionistas para descontar los flujos de fondos futuros es del 20%. Como referencia para tomar esta tasa se consideró los proyectos de apertura de la sucursal de Salta y de Metán realizados anteriormente por el Grupo Sierra.

Finalmente, se puede ver que el tiempo de recupero de la inversión es en el cuarto año.

Flujo futuro de fondos estimado con inflación de 20% anual:

Crecimiento del mercado estimado 1%
Inflación estimada 20%

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial						
Puesta a punto de la sucursal	-	60.000				
Publicidad inicial	-	75.800				
Ayuda de 4 empresas aseguradoras		48.000				
Ingresos						
Ingreso por comisiones		151.329	366.821	666.880	1.077.678	1.632.682
Egresos						
Sueldos + cargas sociales		96.000	115.200	138.240	180.888	217.066
Software de administración de seguros		48.000	57.600	69.120	82.944	99.533
Alquiler		30.000	36.000	43.200	51.840	62.208
Asesor contable		9.600	11.520	13.824	16.589	19.907
Gastos de Marketing		60.000	72.000	86.400	103.680	124.416
Gastos de telefonía		6.000	7.200	8.640	10.368	12.442
Agua y luz		4.800	5.760	6.912	8.294	9.953
Internet		3.600	4.320	5.184	6.221	7.465
Librería		3.600	4.320	5.184	6.221	7.465
Alarma del local		1.800	2.160	2.592	3.110	3.732
Seguro del local		1.440	1.728	2.074	2.488	2.986
Ingresos Brutos 5%		7.566	18.341	33.344	53.884	81.634
Retención Obra Social 2%		3.027	7.336	13.338	21.554	32.654
Rentas Salta 1%		1.513	3.668	6.669	10.777	16.327
Costo del Monotributo		7.566	18.341	33.344	53.884	81.634
Perpetuidad						2.209.728
Operación Neta	-87.800	-133.184	1.326	198.816	464.936	3.062.989
Recupero	-87.800	-220.984	-219.658	-20.842	444.094	3.507.083

TIR	99%
VAN	\$ 580.742
Tasa de descuento	40%
n	5

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, el cash flow arrojó un VAN positivo de \$580.742 y una TIR de 99%. Al igual que en la alternativa planteada sin inflación, el alto valor de la TIR se debe a que la estructura de costos y la inversión requerida son bajas respecto de los ingresos esperados.

Al tener en cuenta la inflación, la tasa de corte exigida por los accionistas para descontar los flujos de fondos futuros es del 40% que esta compuesta en un 20% por la tasa exigida por los accionistas más un 20% debido a la inflación supuesta. Como referencia para tomar la tasa exigida por los accionistas se consideró los proyectos de apertura de la sucursal de Salta y de Metán realizados anteriormente por el Grupo Sierra.

Finalmente, se puede ver que el tiempo de recupero de la inversión es en el cuarto año.

Como conclusión se puede notar que en ambas alternativas planteadas el proyecto es viable ya que en ambos el VAN es positivo, la TIR es mayor a la tasa de descuento tomadas y la inversión se recupera en el transcurso del cuarto año.



Universidad de
San Andrés

Inversión requerida y propuesta de financiamiento

Debido a que el monto de la inversión inicial requerida no es muy elevado y que se contará con una ayuda inicial de cuatro empresas aseguradoras el proyecto se financiará en un 100% con capital propio.

Inversión Iniciales	Monto Estimado
Puesta a punto de la sucursal	60.000
Marketing - Lanzamiento	75.800
Ayuda de 4 empresas aseguradoras	- 48.000
Total Inversión inicial	87.800

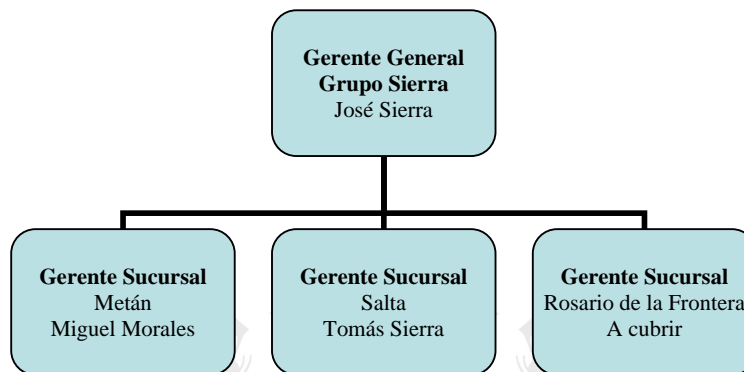
Fuente: Elaboración propia

La puesta a punto inicial de la sucursal consiste en la compra de muebles, computadora, aire acondicionado, etc. Por otro lado, la publicidad inicial será a través de radio, gráfica en el diario y spot en la televisión. La misma fue detallada anteriormente.

Universidad de
San Andrés

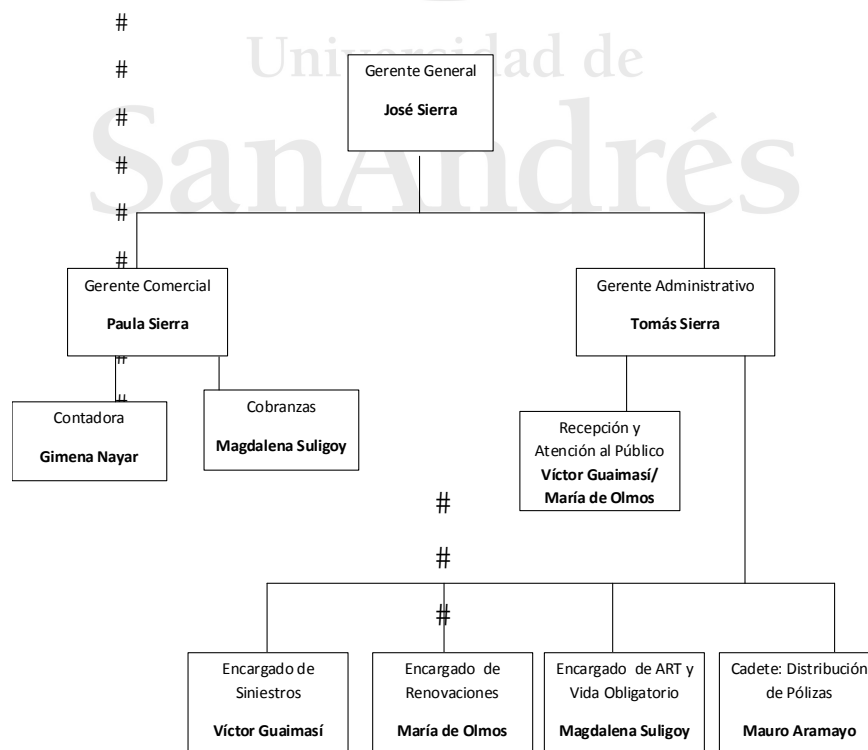
Equipo

Con la incorporación de la nueva sucursal, la estructura del Grupo Sierra quedaría de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestra a modo de ejemplo el organigrama actual de la empresa de la sucursal de Salta:



Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que todos los empleados, a excepción del cadete, son profesionales.



Universidad de
SanAndrés

Aspectos legales impositivos y propietarios

Actualmente el Grupo Sierra tiene la forma jurídica e impositiva de una SRL que actúa y factura las comisiones de organizador de las distintas sucursales. A su vez, es quien tiene a cargo la relación de dependencia de los empleados de todas las sucursales y de los gastos de las mismas. Esta SRL va a facturar todas las comisiones de organizador en las distintas compañías. Esto representa un 20% sobre la facturación de los productores monotributistas.

Cabe aclarar que en la normativa vigente el monotributista no tiene que pagar impuesto a las ganancias si la facturación es menor a \$400.000 al año. Actualmente el Grupo cuenta con 4 matriculas: 2 para la sucursal de Salta, 1 para Metán y otra para Rosario de la Frontera. De esta manera, el Grupo puede facturar hasta 1.600.000 sin pagar impuesto a las ganancias.

Los impuestos a pagar son los siguientes:

- Monotributo: son el 5% sobre la facturación.
- Obra Social (solo para productores de seguros). No se pueden derivar los aportes: son el 2% sobre la facturación.
- Ingresos Brutos: son el 5% sobre la facturación.
- Impuesto a la Ganancias
- Rentas de Salta: son el 1% sobre la facturación.

Respecto del marco normativo de la actividad aseguradora, está definido por dos leyes específicas. La ley 17.418, establece las disposiciones generales y específicas de los distintos tipos de seguros según las dos grandes divisiones: los seguros patrimoniales y los seguros de personas; y la ley 20.091, que regula el funcionamiento de las entidades aseguradoras y del órgano de control, la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN). Existe además un estatuto para la actividad de los productores asesores de seguros (ley 22.400). Los aspectos normativos relacionados con el funcionamiento del mercado, y la

supervisión y control del mismo, surgen de las resoluciones reglamentarias de la SSN.

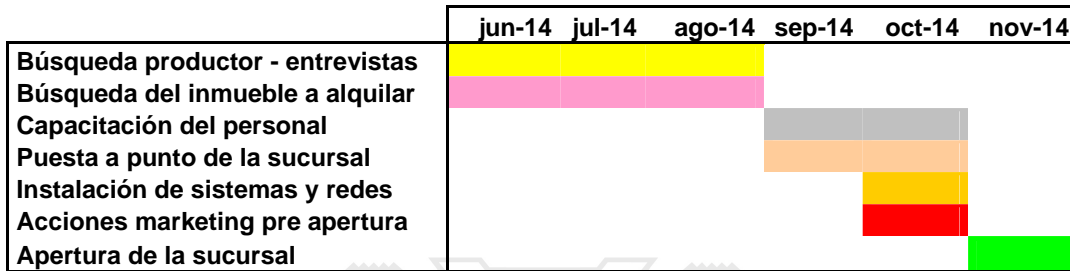
En 1992, la SSN dictó la Resolución N° 21.523, que constituye el Reglamento General de la Actividad Aseguradora, en el que se asientan las bases de la flexibilización y desregulación del sector. En lo concerniente al Reaseguro, a partir de la desaparición del Instituto Nacional de Reaseguros (INdeR, entidad pública monopólica), la SSN emitió las Resoluciones SSN N° 24.805/96 y 27.885/00 que constituyen la reglamentación sobre Reaseguros y sus intermediarios (los Corredores o *Brokers*).

La SSN, creada en 1937, comienza formalmente sus actividades el 4 de Agosto de 1938. En la actualidad es un organismo público descentralizado dependiente del Ministerio de Economía y Producción, cuya principal misión es “*el control de todos los entes aseguradores*”, para lo cual fiscaliza la organización, el funcionamiento, la solvencia y la liquidación de las entidades aseguradoras, así como sus actividades y la de intermediarios/asesores. Funciona en la órbita de la Subsecretaría de Servicios Financieros, que tiene entre sus objetivos la formulación de políticas y regulaciones para el mercado de seguros desde una perspectiva de los intereses del Estado en su conjunto. El titular de la SSN es designado por el Poder Ejecutivo Nacional con el cargo de Superintendente.

San Andrés

Plan de implementación

El tiempo de implementación de la apertura de la nueva sucursal rondará cerca de los 6 meses. En el siguiente diagrama de Gantt diseñado para el proyecto se muestran las principales tareas a realizar previo a la apertura de la sucursal:



Fuente: Elaboración propia.

Riesgos

Actualmente en la localidad de Rosario de la Frontera hay productores independientes que trabajan de manera informal, algunos en su propia casa, otros sin oficina y ninguno cuenta con empleados administrativos, por lo tanto, ellos se encargan de hacer la gestión completa y la producción que tienen es la que ellos consideran que es la necesaria para su subsistencia. Es por ello, que en relación a nuestros competidores actuales el riesgo es bajo ya que actualmente en Salta capital el Grupo Sierra compite con organizaciones que son verdaderas empresas. Por otro lado, no es bajo el riesgo de que alguno de los competidores de Salta capital detecte la misma oportunidad de negocio en la misma localidad ya que el mercado de Rosario de la Frontera es un mercado acotado. Es por ello, que para mitigar este riesgo es importante ejecutar con rapidez de plan de acción desarrollado para que la oportunidad detectada no sea desaprovechada.

A continuación hago mención de otros riesgos a considerar y las mitigaciones de los que están al alcance del Grupo Sierra:

- Riesgo bajo: No encontrar la ubicación deseada para instalar la sucursal. Para mitigar este riesgo es necesario tener en vista más de una posible locación.
- Riesgo alto: No encontrar el perfil o rendimiento deseado del productor contratado. Para mitigar este riesgo, es necesario hacerle un seguimiento cercano a la persona contratada y definiéndole objetivos claros y medibles para poder evaluar su desempeño. Por otro lado, es necesario tener en carpeta 2 o 3 candidatos más.
- Riesgo medio: Mora de los clientes. Para mitigar este riesgo es necesario hacer un seguimiento cercano a los morosos para concientizarlos sobre el riesgo al que exponen su patrimonio si no cumplen con los pagos.
- Riesgo alto: Inestabilidad del país.

- Riesgo bajo: Cambio desfavorables en la normativa vigente o marco regulatorio.
- Riesgo medio: Reformas en la normativa agropecuaria actual que afecte a su actividad.
- Riesgo medio: factores climáticos que pueda afectar la producción y rentabilidad de los agropecuarios de la zona que son los principales generadores del dinero circulante en la localidad.

Respecto de los factores claves de éxito que el Grupo debe priorizar y garantizar son: accesibilidad, rapidez de respuesta, precio competitivo y servicio personalizado.



Fuentes y bibliografía

- Alex Osterwalder y Yves Pigneur. Generación de modelos de negocios. 2010.
- Bygrave y Zacharakis. Entrepreneurship 2008, capítulo 3: Opportunity recognition, shaping and reshaping.
- Jorge García Rapp y Guillermo J. Collich. 2011. Diagnóstico sobre el Mercado de Seguros Argentino, IDB.
<http://www.iadb.org/en/publications/publication-detail,7101.html?id=24649>
- Revista Todo Riesgo, edición número 199 Octubre de 2013.
- E. Jerome McCarthy. Un enfoque de gestión. 1960.
- Kotler, P. y Armstrong, G. Marketing, décima edición. 2004.
- Superintendencia de seguros de la Nación, <http://www2.ssn.gob.ar/>
- Superintendencia de seguros de la Nación, octubre 2012. Plan Nacional Estratégico del Seguro 2012-2020.
<http://www.ssn.gov.ar/Storage/planes/pdf/Libro-Final-PlaNeS.pdf>

Universidad de
San Andrés

ANEXO

A continuación se analiza con mayor detalle el FODA de la industria de los seguros:

Fortalezas

- Crecimiento sostenido del PBI a partir del 2003 y de las actividades industriales, de los trabajadores registrados y del parque automotor.
- Aumento de la participación del sector de seguros sobre el PBI.
- Crecimiento sostenido del sector de seguros en la última década, consiguiendo un aumento de las tasas de cobertura en las distintas ramas de la actividad.
- La creación del “Departamento de Orientación y Asistencia al Asegurado” (DOAA) en la SSN ha permitido promover y defender los derechos de los asegurados, generando instancias de conciliación entre los denunciados y las compañías de seguro.
- La baja conflictividad gremial en el sector permite realizar acciones coordinadas entre el sector empresarial y las organizaciones sindicales de la industria.
- Compromiso y apoyo del gobierno mediante el Plan Nacional Estratégico del Seguro a que la participación de la industria sobre el PBI crezca del 2,98% a más del 5% del PBI para el 2020.

Oportunidades

- Resulta factible al 2020 un incremento del gasto promedio de seguros por habitante en Argentina y en Latinoamérica, gracias al crecimiento económico proyectado.
- Al superarse los efectos de la crisis global, y disminuyendo la volatilidad en los mercados financieros, las aseguradoras estarán en condiciones de plantear estrategias más rentables, buscando invertir en tecnología,

capacitación, difusión de la actividad y en el desarrollo de productos innovadores.

- Las políticas de prevención de siniestros y de inversión en la infraestructura industrial y vial posibilitarán alcanzar una disminución de la frecuencia e intensidad siniestral. Asimismo, la modernización del parque automotor y el desarrollo de nuevos y más completos sistemas de seguridad extendidos a mayor número de vehículos, contribuirán también a esta reducción.
- Según la ONU, la población mundial crecerá de 7.000 millones de personas en la actualidad hasta los 8.700 millones en el 2030, generando un incremento directo en el potencial de personas y bienes a asegurar.
- Los gobiernos de la región, a través de la conformación de grupos o bloques regionales, generarán mayor presión para la implementación de un cambio normativo, destinado a que los grandes grupos económicos y demás responsables de daños ambientales significativos internalicen los costos negativos que generan. En este sentido, el mercado asegurador podría contribuir a contrarrestar las externalidades negativas que le generan al conjunto de la sociedad los eventos catastróficos generados por el desarrollo de las actividades económicas que aún no están aseguradas, así como en las actividades de prevención y control de riesgos.

Debilidades

- La producción de seguros en Argentina, tanto en su relación con el PBI (2,73%) como en el gasto promedio por habitante (alrededor de USD 248), se encuentra aún muy por debajo de los promedios mundiales (6,86% del PBI y USD 625 por habitante del planeta) y de otros países de la región.
- Muchas empresas del sector perciben ganancias en el ejercicio mayormente en función de la rentabilidad financiera, lo cual puede resultar riesgoso para que las empresas cumplan con sus obligaciones.
- Elevado gastos de producción respecto de las primas emitidas.

- Baja conciencia aseguradora generalizada por parte de las empresas y de los individuos, y la tendencia preferente de los consumidores es limitar la contratación de seguros a aquellos impuestos por ley de manera obligatoria o sobre riesgos que percibe claramente.

Amenazas

- Volatilidad y sensibilidad de los mercados financieros.
- Profundización de la crisis financiera global.
- El avance del cambio climático y posibles desastres ambientales podrían afectar la capacidad de las aseguradoras de brindar una mayor cobertura, generando una suba de precios en el mercado.
- Inestabilidad política y económica.

