



Departamento Académico de Administración

MBA

Tesis

“Plan de negocios sobre la nueva forma de comercializar seguros”.

Onlineseguros.com.ar

Alumno: Juan Cristian Selan

Mentor: Adrián Darmohraj

Firma del mentor: _____

Mayo 2014

Índice:

1. Resumen ejecutivo.
2. Oportunidad del negocio.
3. La industria y la empresa.
 - 3.1 Historia y evolución del negocio asegurador.
 - 3.2 Datos del mercado de intermediación PAS.
4. Objetivos.
 - 4.1 Objetivo general.
 - 4.2 Objetivo específico.
5. Investigación de mercado.
 - 5.1 Ramo Automotor.
 - 5.2 Ramo Vida.
 - 5.3 Otros Ramos.
 - 5.4 ART Aseguradora Riesgo de Trabajo.
 - 5.5 Investigación de mercado Brokers.
 - 5.6 Investigación de mercado Compañías de Seguros.
6. Plan de Marketing.
 - 6.1 Competidores potenciales/directos/clientes/sustitutos/proveedores.
 - 6.2 Análisis del producto/ precio/ distribución y comunicación.
 - 6.3 Marketing digital.
 - 6.4 Matriz FODA.
7. Plan de desarrollo e implementación.
 - 7.1 Relaciones con los clientes.
 - 7.2 Canales.
 - 7.3 Procesos.
8. Costos y finanzas.
 - 8.1 Estrategia de administración gastos PAS.
9. Inversión requerida.
10. Equipo.
11. Aspectos legales e impositivos.
12. Conclusión.
13. Bibliografía
14. Anexo.

1. Resumen Ejecutivo:

Este trabajo tiene como objetivo principal la presentación de un “Business Plan” relacionado al asesoramiento, venta y comercialización de “Seguros por Internet” tanto para las personas físicas como jurídicas, que deseen amparar sus bienes.

El negocio consiste en la creación de un sitio web, en el cual el “prospecto o cliente” pueda cotizar su bien on-line de forma instantánea y segura.

Las fuentes de ingreso del negocio, se basan sobre las ventas realizadas por la web donde el cliente paga una prima por su seguro, y de la cual se comisiona parte de ella. En una segunda etapa, se puede escalonar el negocio por la web, adjuntándole ofertas de venta al público en accesorios para los bienes asegurables (ej. Venta de cubiertas para automotores). El presente trabajo, se enfoca en la primera etapa.

El negocio consiste en creación de la web, acuerdos con compañías de seguros y el desarrollo territorial comercial, logística mediante los Productores Asesores de Seguros (PAS). La inversión inicial del proyecto es de \$813.625.- (pesos).

2. Oportunidad del Negocio:

Se observa que los usos y costumbres en el hábito de la compra en los últimos años, ha evolucionado hacia internet. La actividad aseguradora no se encuentra excluida de este cambio, pero en Argentina se demuestra que aún no existen gran cantidad de comercializadoras de seguro por este medio. La oportunidad del negocio radica en incursionar en este canal de venta, para que las generaciones actuales y las próximas consulten y contraten su seguro on-line sin excluir la intermediación del PAS.

Específicamente el plan de negocios se enfoca en el desarrollo de una nueva herramienta que nos permite maximizar la red de ventas en el país por la web, por ende aumentar utilidades en el negocio, teniendo en cuenta las tendencias del mercado en general, sus comportamientos, como así también la forma en la cual la industria aseguradora necesita mutar y actualizar su profesión encarando a los prospectos actuales y el potencial del negocio.

El plan de negocio apunta a “que el PAS asociado a nuestra empresa, encuentre la ayuda y gestión en el contacto de nuevos prospects, por ende en la maximización de nuevas ventas, aumentando por sí su cartera de clientes y asegurados, bajando costes administrativos y de producción, y que el cliente cuente con mayor accesibilidad a la hora de contratar un seguro”.

3. La industria y la Empresa:

3.1 Historia y evolución del negocio asegurador:

A lo largo de los años y desde sus comienzos, el mercado de seguro argentino viene funcionando mediante la intermediación de los Productores Asesores de Seguros (PAS).

Teniendo en cuenta que se trata de una actividad regulada por un ente autárquico y en referencia a la ley de seguros argentino nro: 17.498, donde especifica claramente que para asesorar y comercializar la actividad “Aseguradora” solamente pueden realizar las personas físicas o jurídicas autorizadas ante la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN) mediante matrícula habilitadora.

En tal sentido desde ya muchos años, en este país se encuentra vigente la figura del “Productor Asesor de Seguros”.

El PAS es una persona física, autónoma e independiente que trabajan en la industria aseguradora como intermediario mediante el “cliente final o usuario y la

Compañía de seguros”. El PAS es homologado por la SSN a través de una matrícula habilitadora con alcance en todo el territorio argentino, y es quien tiene la potestad absoluta en asesorar, gestionar, modificar y autorizar cambios en el contrato de seguro entre las partes. Es decir, el PAS es el asesor directo del cliente en función a todo lo relacionado a la administración riesgos y asesoramiento de coberturas frente al bien asegurable.

De esta forma el PAS obtiene una participación importante en el mercado, dado que es conjuntamente con el asegurado uno de los principales decisores en direccionar los riesgos asegurables ante la compañía de seguros. En otras palabras, mediante el PAS se establece la elección de la Compañía de Seguros a asegurar el bien, impactando fuertemente como canal de comercialización.

El canal de comercialización mediante los PAS, puede operar para las secciones de seguros de Vida y/o Patrimoniales. O sea, las matriculaciones son específicas, significando que un PAS debe poseer habilitación para la comercialización y asesoramiento para las cobertura de Vida o Patrimoniales o bien estar habilitado para ambas. En función a lo antedicho, se entiende que la actividad aseguradora en el mundo y tanto en la Argentina, se trata de una actividad profesional.

La ley nacional de seguros mediante el mismo concepto de matriculación, habilita también a que dos o más personas físicas PAS, puedan agruparse realizando una asociación de productores en el cual se genera lo que se conoce en el mercado: “Organización de Productores de Seguros”. De esta forma desarrollan una personería jurídica (empresa) la cual está habilitada a agrupar, organizar y administrar a los “Productores de Seguros” vinculados a su agrupación en concepto de beneficio común, poseyendo una administración y management centralizado en concepto de representación frente a las compañías de seguros.

A lo largo de los años, la evolución de las Organizaciones de Seguros y el desarrollo del negocio han generado un volumen de primas importante en el mercado, dándole comienzo a los llamados Brokers de Seguros. “Manual del

profesional del Seguro”, Roberto Mecca (2009).

A partir de este concepto, la ley de seguros habilita a que los “bróker de seguros” operen en el mercado, e históricamente los Brokers se focalizaban en la administración y desarrollo de reaseguros y coberturas complejas, como ej: industria de alto riesgo, ingeniería, coberturas mundiales, multiriesgos, en especial, la administración de reaseguro y borderau internacionales.

Por tal motivo, los PAS y las Organizaciones de Seguros, acudían fuertemente a los Broker cuando aparecía la necesidad otorgar cobertura a un riesgo de estas características, vinculándose a los Broker de manera comercial. Ellos son quienes poseen el expertise y el know how de la operatoria de grandes riesgos, y sobre todo de mucha prima, teniendo el poder de colocar riesgos en las compañías de seguros que aceptasen o no en asegurar dicho bien.

Hasta la década del ´90 en líneas generales, el mercado asegurador argentino funcionaba de manera organizacional existiendo más de 300 compañías de seguros según fuente SSN, logrando que muchos PAS matriculados que concentraban su producción mediante las Organizaciones de Seguros y Broker pudiesen colocar los riesgos complejos cuando en cambio de manera individual sería bastante complicado.

A los comienzos de los años ´90, luego de la desregulación del INdeR (Instituto Nacional de Reaseguro), comenzaron a ingresar en la Argentina **en gran escala**, compañías de seguros multinacionales, afectando paulatinamente cambios en la operatoria en el mercado nacional.

Previamente los seguros se suscribían mediante los “riesgos puros”, esto significa que si era necesario asegurar un bien de distintas formas, (ej: una industria) como el caso de incendio, robo o responsabilidad civil, antes de los ´90 se ofrecían tantas pólizas de seguros como solicitud de cobertura. Mejor dicho, se emitía una póliza para cada ramo. Luego de los ´90, en especial las multinacionales,

comenzaron a ofrecer pólizas empaquetadas, en el cual un “riesgo/bien” podría ser asegurado por un solo producto que agrupara varios ramos (una póliza con incendio, robo, responsabilidad civil, etc), logrando de esta forma sinergias, productividad y maximización de utilidades para los Productores de Seguros, quienes en una sola póliza generaban mayores ingresos y optimización de tiempo.

Generalmente las Organizaciones de Seguros y como también los Brokers, colaboran con el PAS en la administración de sus carteras en la ayuda técnica/comercial ante el cliente y frente a las compañías de seguros, pero a partir de los ´90 la compañías de seguros se enfocaron fuertemente hacia los PAS independientes otorgando mayor apoyo percibiendo los PAS mayor autonomía y participación.

De todas formas los Brokers nunca perdieron su valor agregado, considerando que por su volumen de negocio puedan obtener mejores condiciones comerciales para sus estructuras, además **condiciones comisionales en su mayoría superan unos puntos respecto a los PAS tradicionales e independientes.**

No obstante a ello, por una cuestión de administración y servicio, las agrupaciones de seguros, en contraprestación de sus servicios, absorben por lo general entre 3 a 5 puntos de comisión de los PAS, y obtienen un adicional ante las Compañías de Seguros, de esta manera se genera la monetización del negocio del intermediario Broker.

El mercado de Broker comenzó a centralizarse y a consolidarse en algunos jugadores fusionando organizaciones, creciendo considerablemente en el volumen del negocio, el ejemplo de Marsh & McLennan, Aon, United Brokers, entre otros.

A lo largo de los años y desde los comienzos de la exigencia de la matriculación en este país, ya se han matriculado más de 75.000 personas desde los años 1960. Actualmente en la Argentina existen más de 23.000 matrículas habilitadas y

vigentes para su operación. Como se ha mencionado anteriormente, los PAS pueden representar a una o diversas compañías de seguros en el mismo momento significando que dentro de su cartera de portfolio, pueden ofrecer al prospecto o al cliente una diversidad de posibilidades y opciones según el interés y asesoramiento brindado por su productor.

3.2 Datos de mercado de intermediación PAS:

En relación a la entrevista personal mantenida en el departamento de Estadísticas y Datos ante la SSN en el mes de abril de 2014, nos informan que en la actualidad el total de las operaciones aseguradas en el país (prima emitida), representa aproximadamente el 58% de lo emitido a través de los PAS. Significa que gran parte de la producción aseguradora está fuertemente concentrada en dichos intermediarios.

Del total de la producción emitida por los PAS, el 50% de las primas son gestionadas por PAS independientes, sin pertenecer a agrupaciones o Borkers de seguros, llegando a administrar en un promedio no mayor de Q500 pólizas en su cartera o portfolio de clientes.

Los datos suministrados por el departamento de Estadísticas y Datos ante la SSN en el mes de abril de 2014, nos informan que legalmente se encuentran habilitadas 5 (cinco) figuras jurídicas para el asesoramiento y comercialización de seguros.

Estas cinco figuras son: Productores Asesores de Seguros, Organizaciones y Brokers de Seguros, Asociaciones de Productores de Seguros, Venta Directa por Compañías de Seguros y Agentes Institorios.

Respecto a la participación de mercado de cada uno de ellos, el departamento de

Estadísticas y Datos ante la SSN por el momento no cuenta con datos ciertos y oficiales pero informaron el siguiente cuadro estimativo en la distribución de la producción. (con margen de error).

- | | |
|-----------------------------|---------|
| 1) PAS | 38% |
| 2) Organizaciones y Brokers | 19% |
| 3) Asociaciones de PAS | 1% |
| 4) Venta Directa | 23% |
| 5) Agentes Institorios | 18% (*) |

(*) Cifras estimadas informadas por la SSN, sin ser oficiales ni definitivas.

No obstante, la SSN informa la producción en tres canales, agrupando en una de ella a los PAS, Brokers y Asociaciones de PAS como un solo canal. La información se basa en la distribución de prima emitida por canal en el país.

Los datos se desarrollan en el siguiente cuadro:

Canal de Venta	Agentes Institorios	Venta Directa	Organizadores - Sociedades de Productores Asesores - Productores Asesores de Seguros
Seguros Patrimoniales:	13,71%	17,81%	68,48%
Seguros de Personas:	32,31%	43,84%	23,85%
Total:	17,89%	23,66%	58,45%

Fuente SSN

Participación del mercado según intermediarios

Teniendo en cuenta lo informado por la SNN y sumado el análisis realizado por Ayerbe Gastón y Bongiorno (2010), respecto a "Situación del Mercado Asegurador en Argentina" del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, informan sobre el registro de cantidad de PAS vigentes y operativos a la fecha, como así también la cantidad de Brokers y Organizadores activos. (fuente SSN).

En el siguiente cuadro se demuestra la cantidad de PAS independientes, personas físicas como también personas jurídicas, y su evolución en los últimos diez años.

Evolución del padrón nacional de intermediación PAS y Brokers

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Personas Físicas	22.663	20.587	20.464	22.922	24.870	25.095	26.803	22.632	23.788	22.892
Variación %		-9,16	-0,60	12,01	8,50	0,90	6,81	-15,56	5,11	-3,77
Personas Jurídicas	377	346	334	358	387	409	420	394	442	450
Variación %		-8,22	-3,47	7,19	8,10	5,68	2,69	-6,19	12,18	1,81

Fuente: "Situación del Mercado Asegurador en Argentina", Ayerbe Gastón y Bongiorno (2010)

En el cuadro de arriba, se puede observar que a partir del año 2002 luego de la recesión económica en Argentina, hubo un aumento exponencial en la matriculación de PAS, manteniéndose en 23.000 matrículas vigentes. Del mismo modo se observa la evolución progresiva en los brokers. El negocio de intermediación ha aumentado. El análisis del cuadro nos brinda que el negocio asegurador en la última década se desarrolló con mayor ímpetu para el canal broker en términos relativos, pero en cantidades absolutas la cantidad de PAS ha aumentado en más de 2400 matrículas. De todas maneras, la cantidad de intermediación no crece en misma relación a la prima emitida del negocio, o sea, existe mayor concentración de prima para los brokers y PAS. Concentración de riqueza.

4. Objetivos:

El objetivo del presente business plan, se orienta en la captación y en el desarrollo de los PAS independientes que necesiten aumentar su cartera de clientes, bajando los costes operativos de forma relativa y efectiva.

El objetivo es captar, asesorar e involucrarlos a la organización bajo la figura de red de ventas para su desarrollo y crecimiento comercial, enfocando principalmente en bajar los costes fijos y variables de sus estructuras.

Nuestro segmento de PAS en este plan de negocio es principalmente PAS con menos o hasta 500 pólizas vigentes, obviamente sin excluir al resto.

4.1 Objetivo general:

Proporcionar una herramienta a los PAS independientes acorde a sus necesidades con el fin de optimizar tiempo y recursos comerciales, enfocando y ayudando al desarrollo de su profesión en el aumento de cartera.

Lanzar al mercado una herramienta operativa / comercial, para que los PAS puedan incrementar sus ventas desde sus oficinas, sin asumir costos operativos y evitando inmovilizar activos para el crecimiento de sus carteras. La extensión y alcance geográfico es por toda Argentina”.

4.2 Objetivo específico:

El objetivo específico de la propuesta de business plan, se enfoca en el armado de una página web siendo esta de referencia para los usuarios y consumidores de seguros. Desarrollada mediante una plataforma de multicotizadores por donde el usuario/asegurado tiene la posibilidad de elegir una o varias compañías de seguros y compararlas entre estas para su elección y beneficio. Lo ofrecido por la página debe estar apalancado fuertemente en el asesoramiento personalizado y en el pos venta a través de los Productores Asesores de Seguros vinculados a la agrupación.

El modelo del negocio se basa en: Ofrecer al prospecto opciones de compra, de distintas coberturas y distintas compañías de seguros, la cual el usuario tiene la alternativa de **tomar la decisión de compra y cambiar de compañía de seguros según sus necesidades pero en un solo lugar**. De esta forma el modelo de negocio se nutre de clientes que puedan variar de compañías de seguro pero **no necesariamente cambiar el canal de venta**.

Al modelo del negocio se le suma, la figura clave de bajar costos operativos para la empresa, cediendo los prospects a los PAS vinculados a la organización, quienes aportan su estructura y asesoramiento en la venta y mantención del

cliente. El modelo de negocio se basa en que el prospecto pueda elegir las compañías del mercado en un solo lugar y además el modelo del negocio se focaliza en acercar el prospecto al PAS bajando de esta forma los costos fijos de operación para nuestra empresa.

En síntesis, el modelo de negocio comprende en **ser un canal de venta masivo para el cliente y ser el nexa entre el cliente y PAS, ser el puente de contacto.**

El perfil de los PAS

El principal potencial de PAS que estratégicamente podrían incorporarse a la organización serían:

PAS que se encuentran en el país con un volumen de negocio de 500 pólizas vigentes, o su similar en \$1.000.000.- y deseen continuar con el crecimiento en el negocio, por ello se entiende que por lo general cuentan con el siguiente perfil.

PAS de 500 pólizas:

- Independiente en su estructura, no pertenecen a Organizaciones o Brokers.
- No poseen empleados, o a lo sumo uno.
- No cuentan con una oficina a la calle para generar mayores ingresos.
- Actualmente sus ingresos mensuales rondan en los \$18.000.-
- Sus estrategia de crecimiento es one to one, con lo cual la proyección de aumento de prima es por lo general constante pero medio a bajo.
- Cuentan con gran entusiasmo de seguir creciendo, pero se encuentran abarrotados en su pequeña estructura.
- Enfocado en lo comercial pero fuertemente en lo administrativo, dada la carencia de ayuda en su estructura o falta de personal para el armado de equipo.

Visto esto puntos, y teniendo en cuenta el cuadro “Participación del mercado según intermediación” de la página 9 y “Evolución padrón nacional de intermediación” de la página 10, notamos que desde el 2002 hasta el 2009 se matricularon un 11,8% más de PAS y se han desarrollado un 34% más brokers en

números relativos. Pero en números reales, aumentaron en 2.892 PAS contra 116 brokers, o sea, hay un nicho de mercado de incorporación de PAS para organizaciones de seguros muy interesante en función a las cantidad de productores recién iniciados con poca o sin producción.

El cuadro el nicho de mercado a desarrollar respecto a la intermediación, se da en incorporando y desarrollar a los nuevos PAS matriculados no más de 500 pzas a la estructura mencionada.

El business plan está enfocado en el armado de una organización Broker de seguros, vinculando a distintos PAS del país. Quienes tienen la posibilidad de recibir información de los prospectos que cotizaron en sus zonas influencia teniendo interés de compra, generando de esta manera un contacto con el cliente a fin de cerrar una operación.

Respecto a la ubicación de la empresa, esta está pensada en tener sus bases en Buenos Aires, específicamente en C.A.B.A. debido a la practicidad y cercanía de gestión con las compañías de seguros cuales la mayoría de ellas se encuentran en dicha ciudad y además la SSN. Otra determinación se debe por la cantidad de habitantes, PAS y volumen de negocio en Buenos Aires. (ver cuadro nro 2 en anexos)

5. Investigación del Mercado

Obteniendo los datos suministrados de la SSN, y analizado el total del negocio asegurador en Argentina lo que respecta al ejercicio 2012-2013, se obtiene que la cantidad de Prima + Recargos emitidos es de: \$ 84.820.712.000.- de pesos, cuyo ramo de automotores representada un 35%, siendo este por \$ 29.298.978.000.- **Esto significa que la producción de seguros en el ramo automotor, es la principal actividad aseguradora.**

Como bien se detalla en la siguiente tabla suministrada por la SSN, se observa la prima vigente en Argentina abierto por ramos y secciones:

PRIMAS DE SEGUROS NETAS DE ANULACIONES

Ejercicio 2012 / 2013

(miles de pesos, valores constantes)

Ramos	Primas
T o t a l	84.820.712
Seguros de Daños Patrimoniales	67.799.776
Incendio	2.774.478
Combinado Familiar	1.977.298
Integral de Comercio	1.046.850
Otros Combinados e Integrales	269.288
Automotores	29.298.978
Transporte Público de Pasajeros	208.996
Riesgos del Trabajo	22.889.289
Ganado	652
Granizo y Otros	1.774.884
RC - Mala Praxis Médica	272.586
RC - Otras Profesiones	43.642
RC - Otros	1.151.038
Robo y Riesgos Similares	606.801
Caución	1.243.216
Crédito	149.351
Accidentes a Pasajeros	30.574
Aeronavegación	198.028
Seguro Técnico	792.359
Transportes Mercaderías	976.798
Transportes Cascos	153.370
Otros Riesgos Patrimoniales	1.941.300
Seguros de Personas	17.020.936
Salud	194.363
Vida Individual	2.148.797
Vida Colectivo (incluye V. Obligatorio)	10.277.680
Sepelio Individual	67.720
Sepelio Colectivo	447.936
Accidentes Personales	2.148.536
Retiro	1.737.904

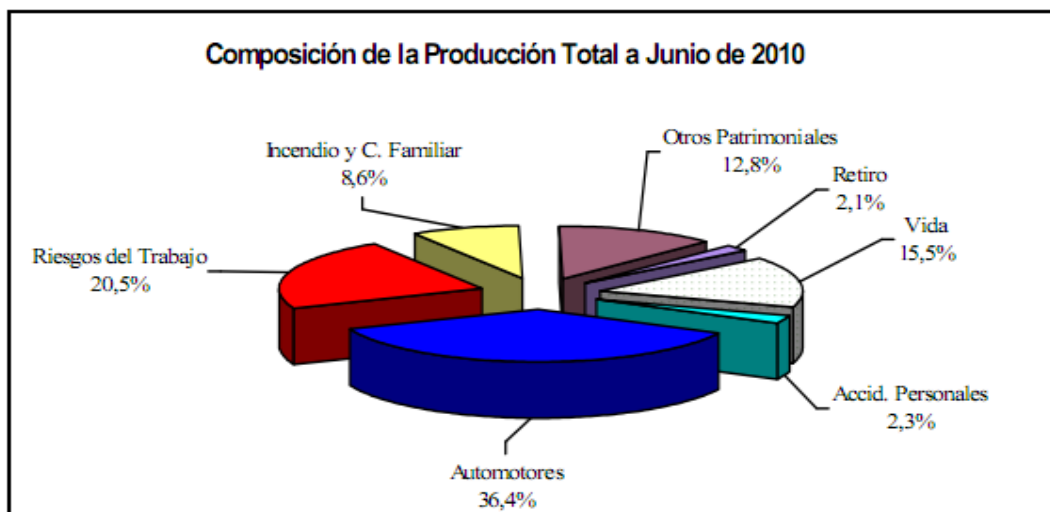
5.1 Ramo automotores – mercado asegurador

Teniendo en cuenta el gráfico en el anexo, se visualiza la cantidad de vehículos expuestos a riesgo desde el 2008 al 2012. El gráfico demuestra la evolución de los vehículos y la cantidad de vehículos vigentes que han tomado cobertura en las distintas compañías de seguros en la Argentina. (ver anexo cuadro nro 1)

Los datos suministrados informan que para el 2012, se encuentran unos 9.084.028 vehículos / riesgos vigentes con una prima de \$ 29.298.978.000.-. **La evolución en el ramo automotor es constante en el mercado asegurador siendo esta una plaza importante del negocio.** (Ver cuadro nro. 5 en anexos)

Relacionado al trabajo realizado por Bongiorno (2010), respecto a “Situación del Mercado Asegurador en Argentina” del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas”, **se puede observar la distribución de primas del negocio asegurador en la Argentina siendo uno de los grandes volúmenes que**

tracciona al negocio es “Automotores”, seguido por la “ART” y “Vida”.



Fuente: Situación del mercado asegurador en Argentina. Ayerbe Gastón y Bongiorno (2010).

5.2 Ramo seguro de Vida

Teniendo en cuenta y haciendo referencia a la investigación y el análisis realizado por “Pieschacón” (2011), se toman los siguientes datos:

Según estadísticas de la SSN al cierre de ejercicio 2008 había 178 compañías de seguros, de las cuales 39 operaban en el ramo **Vida Seguros Colectivos, Seguros Individuales, sepelio, Salud y Accidentes Personales**.

Se puede apreciar claramente como durante el periodo 1985 - 2000 se incrementó en forma importante la emisión de primas en América Latina, lo contrario sucedió en el mercado argentino, cuya evolución ha sido descendente a partir de los años 2000.

Evolución de prima comparativa de seguro de Vida en Argentina y LATAM 1980 – 2009

	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2009
Primas emitidas en u\$							
Latam	1539	1484	3204	8258	15357	23273	42625
Argentina	234	102	261	1234	2575	1384	1434
% en relación merc. Latam	15,00%	6,90%	8,10%	14,90%	16,80%	5,90%	3,30%

La primera conclusión que salta a la vista al comparar la evolución de las primas emitidas en Latinoamérica y la Argentina, es el fuerte declive de la participación relativa de este país en el seguro latinoamericano, declive muy pronunciado a partir de la crisis económica iniciada a en el año 2000.

No obstante a ello, a modo, el seguro de vida en la Argentina es un gran potencial de negocio dado que existe un alto porcentaje de empleo bajo la figura de autónomo, lo cual hace de este negocio una veta para la comercialización de los Seguros de Vida Accidentes Personales, Seguro de Vida Individual.

5.2.1 Dato de ocupación y desempleo en Argentina como oportunidad de negocio para el seguro de vida:

Para evaluar la potencialidad del negocio de vida en **Accidentes Personales (AP)**, el cual será comercializado bajo nuestra plataforma, se evalúan los datos de desocupación y subocupación, siendo estos un nicho de mercado para el AP, debido que estos perfiles son de mayor demanda de AP, porque no pueden ingresar al formato de A.R.T. El trabajo informal afecta aproximadamente a 4,3 millones de habitantes. “Un tercio de los empleados trabaja en negro” Diario La Nación (marzo 2014).

Por tal motivo se exponen los datos del Indec, realizados en el 2013 informando la tasa de desempleo en la Argentina ronda los 6,4% para el trimestre 4to 2013.

Ratio de desempleo en Argentina

Tasas	31 aglomerados urbanos				
	Año 2012	Año 2013			
	4º trimestre	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
Actividad	46,3	45,8	46,5	46,1	45,6
Empleo	43,1	42,2	43,1	42,9	42,7
Desocupación	6,9	7,9	7,2	6,8	6,4
Subocupación	9,0	8,0	9,7	8,7	7,8
Subocupación Demandante	6,4	5,5	6,7	5,8	5,1
Subocupación No Demandante	2,6	2,5	3,0	2,9	2,7

Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares Continua.

Con este dato de desempleo, se suma además el valor relativo respecto a la subocupación demandante la cual representa en un 5,1%. Con lo visto y comparativamente hablado respecto a la historia Argentina, la tasa de desempleo se encuentra dentro de unos rangos aceptables en función a la actividad trabajadora.

Dicho esto, significa que para la industria aseguradora, se encuentra en una oportunidad de negocio en la explotación del ramo Vida, ya que existen seguros obligatorios para el empleador con sus empleados, siendo estos de carácter legal. En los seguros obligatorios se mencionan a “Seguro de Vida Obligatorio” Resolución 30136 SSN cual cubre la muerte del empleado por un monto fijo de \$20.000.-, como también adicionalmente a los trabajadores comprendidos dentro de la actividad mercantil “Seguro de Vida Convenio Mercantil” CCT130/75 por la suma asegurada de \$ 81.153.-

No obstante a ello, se encuentra la posibilidad de ofrecer seguros respecto a Vida, no siendo obligatorios, pero que son de gran ayuda en especial para empresas Pymes, cuyos productos puedan amparar accidentes de sus empleados de manera indemnizatoria y cubrir de esta manera el lucro cesante. Ejemplo de cobertura –Accidentes Personales. (ver cuadro nro. 6 en anexos).

Esto último, la cobertura de Accidentes Personales, también puede amparar a

personas autónomas que no estén bajo la figura de relación de dependencia, con lo cual el universo del mercado es mayor para la explotación del negocio.

Según los datos suministrados por la SSN el seguro de Vida en Argentina para el año 2010 cuenta con una participación de mercado en un 17,8%.

5.3 Otros Ramos (Seguro Integral de Comercio y Combinado Familiar)

Para los riesgos patrimoniales, y tratándose de riesgos “nobles” como se dice en la jerga aseguradora, se dividen en distintos Ramos. Uno de ellos son los llamados Integrales de Comercio, cobertura de seguro para la actividad empresarial y comercial, brindando cobertura integral a sus bienes. Al igual que en el integral de comercio, están los llamados Combinados Familiares, cuyos productos operan de similar características, siendo estos una póliza que contiene varias coberturas amparando al bien del asegurado. En esta oportunidad, su vivienda.

Siguiendo los datos estadísticos de la SNN, la prima emitida vigente en estos ramos representa para el 2010, un 21,4% de la prima total emitida en el negocio asegurador. Desde ya que se trata de una participación del mercado importante.

5.4 ART Aseguradoras Riesgo del Trabajo.

Las coberturas de Riesgo de Trabajo, llamadas ART, participan en el market share en un 20,5% según datos del 2010 y con una tendencia del 25% datos del 2014 con prima emitida de \$ 21.835.611.853.-, pero particularmente esta actividad sufrió muchas modificaciones legales en los últimos años, lo cual hizo que el mercado asegurador en ART, haya tenido modificaciones en sus estructura siendo estas absorbidas por otras empresas mediante Fusiones y Adquisiciones concentrándose en no más de 20 compañías. (Éste último dato es parcial, dado que sigue habiendo movimiento en el mercado respecto a F&A).

Analizado el mercado específico de producción de seguros, el Business Plan a desarrollar se enfocará en la comercialización de los ramos Automotores, Vida, Combinado Familiar e Integrales de Comercio, dado que la nueva ley de ART promulgada en 2012, informa la baja de comisiones para sus intermediarios en ART siendo esta como tope máximo 5% de la prima emitida. Anterior al este decreto, las comisiones ascendían hasta un 14%. Por tal motivo la ART se hace poco viable para el plan de negocio en cuestión, pero si vale la pena mencionar su existencia.

5.5 Investigación de Mercado relacionado a los Brokers

Tomando como referencia al informe realizado por la revista “Estrategas del Seguro y la Banca” edición 15 al 31 de julio 2013, el desglose de los principales Brokers que operan en Argentina se detalla lo siguiente:

Los 25 principales Brokers que operan en Argentina, tanto nacionales como internacionales, concentran una prima emitida de \$ 12.270.000.000.- teniendo una participación en el mercado del 11,5%. Este dato se obtiene de la sumatoria de la prima emitida por seguros generales, más vida suministrado por la SSN y a esta se suma la prima emitida en ART suministrado por la Superintendencia de Seguros de Riesgo de Trabajo SRT, ponderando estos valores por la prima emitida por los Brokers.

A modo de información y dentro de la investigación de mercado del negocio, el desarrollo de un Broker de seguros, según la publicación de la revista “Estrategas” informa que el primaje de los principales Brokers (los primeros 25) ha aumentado un 38% respecto al año 2012.

Continuando con la misma publicación de la revista en el artículo “Brokers la visión del Negocio” menciona que “los grandes playes del brokerage argentino

avanzan en las líneas de negocio personales, vía telemarketing y venta on line, abriendo oficinas de venta y agencias en el interior de país”.

5.6 Investigación de mercado compañías de seguros

Entrevista realizada en el mes de abril 2014, a representantes de una compañía de seguro la cual mantiene su nombre en confidencialidad, informa que la tendencia de compra y de consumo por parte de los usuarios comenzó a desarrollarse mediante nuevos canales. Estos canales son los informáticos. Esta compañía de seguros manifiesta que por más que opere con el canal tradicional llamado PAS, están desarrollando el canal web para que el público consumidor tenga la posibilidad de cotizar sus productos y compren de manera **directa** con la compañía de seguros, sin intermediación. El motivo de esta implementación se debe por cambios de hábitos de consumo.

Esta Compañía informa que en un principio ya han desarrollado e implementado únicamente el cotizador para el ramo de automotor y que a futuro la tendencia es sumar los distintos productos enlatados de otros ramos.

Como datos oficiales, cuentan con un tránsito de consulta mensual de 42.000.- de los cuales el cierre de venta mensual es de 1400 pólizas nuevas.

Otro es el caso de la compañía de seguros La Caja, quien opera principalmente de forma directa con el asegurado, teniendo en menor escala la figura del PAS. La Caja posibilita la cotización on-line de sus productos, en especial automotores, cuya decisión de compra pasa directamente mediante el consumidor final.

La prima emitida de La Caja en el ramo automotor es de \$3.404.934.309 siendo la primera en market share en este rubro por 12,19%. “Revista Estrategas de Seguros y la Banca” (2013).

6. Plan de Marketing:

En la ejecución de un business plan se debe contemplar el plan de marketing, por tal motivo se base en el paper “Fundamentos del Marketing” Dvoskin (2004).

En el plan de Marketing, se destaca la administración de manera integrada, coordinando las actividades de una empresa para la división de trabajo y por ende la especialización cada vez mayor, distribuyendo a los objetivos de corto y largo plazo. (Roberto Dvoskin, Buenos Aires 2004).

Para determinar el Mercado del Seguro, y teniendo en cuenta lo investigado al momento, el mercado asegurador va directamente relacionado a la situación del país. Históricamente quedó demostrado que la industria del Seguro, va de la mano del PBI del país. Si este crece, las primas crecen, y viceversa.

Dada a las características de los productos enlatados que se ofrecen por la web, y por el perfil de los consumidores prospectos a contactar, nuestro público meta o segmento clave es el siguiente:

Edad: Mayores de 18 años hasta 75 años.

Nivel socio económico, ABC1 C2 y C3, poseedores de vehículo o prospectos a incorporar un vehículo.

6.1 Competidores Potenciales:

Los competidores potenciales son aquellos que se encuentran en el negocio del seguro, pero que han detectado un nicho específico dentro de las ramas de seguros y explotan al mismo. Estos cuentan con un alto grado de potencialidad para desarrollar su negocio y expandir sus unidades de negocios. También contamos como potenciales, a los portales de seguros por la web pertenecientes a

Brokers o PAS independientes, pero que aún no han desarrollado un multicotizador o cotizador on-line, simplemente recaban los datos suministrados por los prospectos y luego realizan el contacto.

También se entienden por Competidores Potenciales a la nueva generación de personas que se van involucrando al negocio asegurador. Por lo general, se trata de hijos que heredan la cartera y el know how de sus padres PAS tradicionales. Esta última información se basa sobre el artículo publicado por la revista “Estrategas del Seguro y la Banca”, revista especializada al sector asegurador. Este medio informa la evolución y el cambio de mentalidad de los PAS frente a los negocios futuros, teniendo en cuenta las nuevas generaciones que serán responsables en administrara el negocio.

El caso de los potenciales son:

GdanskGroup: www.gdanskseguros.com.ar



Por último, se menciona como competidores potenciales a las empresas que se dedican comercializar sus servicios o productos por .COM; las cuales tienen el expertise y escala de clientes para ofrecer un cross selling sobre sus productos, ofreciendo seguros. Por mencionar algunos, pueden ser Despegar.Com; Mercadolibre.com, etc.



Competidores Directos:

Ya existen quienes operan bajo el mismo formato copiado desde otros países, como por ejemplo Estados Unidos, uno de los precursores del seguro on-line. Podemos mencionar a:

El Asegurador On-Line: www.elaseguradoronline.com.ar



El asegurador On-line es el competidor directo respecto a nuestro plan de negocio, dado que está focalizado directamente en la captación de prospectos para su Broker. El asegurador on-line, cuenta con una amplia experiencia en el negocio proviniendo de la organización de seguros Gaman.

El Asegurador on line ha desarrollado su negocio por la web desde el 2010, con una cartera vigente de más de 26.000 clientes. Dentro de su negocio ofrece seguros para automotores, vida, integrales de comercio y casas, además de seguro al viajero.

El plan de negocio de esta empresa es similar al plan de negocio nuestros, pero con la gran diferencia en el cual se focalizan en organizaciones medianas como su principal target. En cambio, nuestro principal target y valor agregado es el PAS independiente hasta Q500 pólizas.

123 Seguro: www.123seguro.com.ar



Respecto a 123 seguros, el plan de negocios es similar al asegurador on line, pero con la diferencia principal que su red de logística es directa, no participa en

la vinculación de PAS, en cambio su venta es directa. Otras de las características de 123 seguros, es que opera solamente para Autos, ART y tecnología. No opera otros ramos como por ejemplo seguro de vida.

Comparaencasa.com: Sitio web multicotizador de varios productos, financiero, transporte, seguros.



Sitio web en el cual el usuario puede comparar precios de distinta índole, siendo estos desde productos financieros, seguros y tarjeta de crédito. Es un motor de decisión para el usuario como lo mencionan en la página web.

Su principal diferencia respecto a nuestro business plan se enfoca en ofrecer servicio directamente a las compañías de seguros para la venta de seguros sin intermediar en los PAS. Comparar en casa monetiza su negocio en la gestión de venta sin quedarse con la cartera de clientes.

Sustitutos:

Para tener en cuenta este negocio, los sustitutos son fundamentales. Dado que se trata de una actividad regulada y en muchos casos obligatoria de asegurabilidad, el seguro en gran medida es un Comoditie. Por tal motivo la diferenciación se ofrece desde otro lugar, como por ejemplo la distribución, precio, o bien servicios. No vemos la existencia de un sustituto directo, salvo el caso de la autoseguro, como bien se mencionó en el párrafo anterior, no son legales dado que tienen de carácter obligatorio en contar con un seguro.

Dicho esto, para el análisis, se entiendo que los sustitutos son en muchos casos, las mismas compañías de Seguros, quienes ofrecen productos y precios mediante sus terminales web. Por qué no se los toma como competidores potenciales, es

que en algún punto lo son, pero sabemos que el mercado argentino funciona mediante la intermediación de los PAS, por tal motivo las Compañías de Seguros son sustitutas.

Proveedores:

Sin lugar a dudas uno de los proveedores principales son las mismas Compañías de Seguros, quienes deberán operar en nuestra página web.



También hay que tener en cuenta como proveedores, a los PAS incorporados a la RED comercial del Broker, dado que estos tienen un potencial y amenaza al futuro para nuestra organización, en que se independicen afectando a los resultados del proyecto.

Otro de los proveedores a considerar, está relacionado a lo tecnológico, los técnicos y prestadores de internet, desarrolladores de plataformas web como Smartphone.

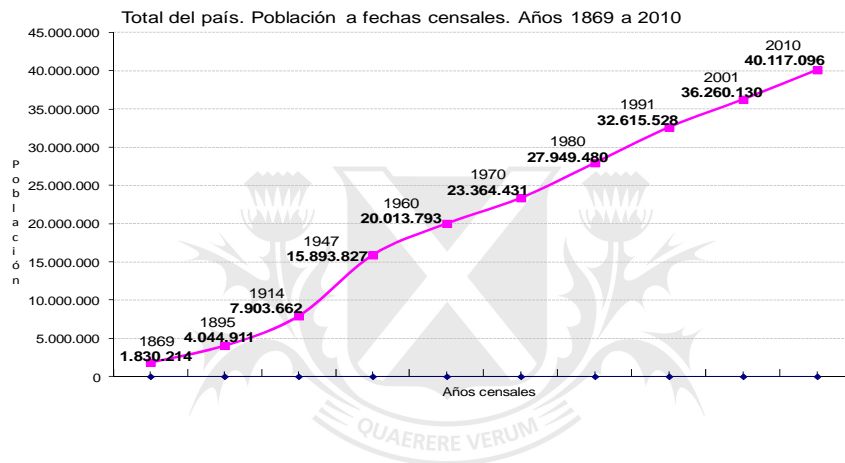
Clientes:

Los clientes son la razón de la existencia, con lo cual es una de las fuerzas principales de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter. Actualmente el cliente cuenta con mayor información al instante y también es más curioso y selectivo, con lo cual el mercado se ha convertido mucho más dinámico e inestable, generando de esta manera mercados más comprimidos.

Respecto a la clasificación de clientes, ya se ha desarrollado en el apartado del plan de Marketing, bajo el concepto de usuarios de seguros. Además de ellos, también definimos a clientes a los PAS, quienes operan en la estructura y

gestionan la cartera de clientes.

Para referirnos de clientes usuarios, se basa en la segmentación del mercado según información suministrada por el Indec CENSO 2010 que se detalla a continuación:



En el siguiente gráfico se observa la distribución de la población en el país, haciendo en esta en un 70% de concentración de la población total en cinco provincias, Buenos Aires y Capital Federal, Santa Fe, Córdoba, Mendoza y Tucumán.



Vista la información, se asume que por una cuestión de escala y de costo beneficio, es interesante abordar y trabajar en la captación del mercado cliente prospecto, en las zonas descriptas por las cinco provincias más representativas. Esto como puntapié inicial, administrando tiempo y recursos sin descartar al resto

6.2 Análisis del Producto, Precio, Distribución y Comunicación (viralización).

Para determinar el producto a ofrecer, se entiende que el producto de la página web **es en un contexto de un todo**, no simplemente del producto que ofrecen las Compañías de Seguros a la cual representamos, sino que el producto se compone desde cubrir las necesidades específicas sumado los atributos.

Nuestro producto se enfoca fuertemente en el ofrecimiento del Producto Genérico, lo que el usuario espera del producto final. En este caso una Cobertura de Seguros. Además de ello el atributo está en la logística, distribución y servicio que le damos al ofrecer por la web. Respuesta instantánea.

Para analizar la importancia de compra por internet, se tiene en cuenta la encuesta no probabilística realizada en el mes de abril 2014, aplicada a una muestra de 45 casos, sobre un universo de 200 casos posibles, en el cual el resultado arroja los siguientes datos:

La observación se realiza sobre un rango de edad de 17 a 60 años, donde la moda de respuesta se centra entre 30 a 39 años en una representatividad del 77,78%.

De esta obtenemos que en su mayoría comprarían un producto intangible como el seguro mediante internet. O sea, la disposición de compra es de un 77%.

Uno de los puntos interesantes en la encuesta, nos informa que en un 86% buscaría por internet con el fin de cotizar precios. Esto significa que existe un público potencial entre el 77% quienes manifiestan la disposición de compra, hasta el 86% que son internautas.

Sin descuidar el modelo de negocio que se apalanca con la atención personalizada del PAS, se visualiza en la encuesta que un 44,44% compraría por PAS. O sea, la figura del PAS sigue siendo sumamente relevante a la hora de contratar un seguro.

Dicho esto, podemos identificar, que la fusión entre la distribución y oferta por internet y el asesoramiento profesional y personificado por parte del PAS, hace una oportunidad del negocio importante.

Uno de los grandes desafíos en el plan de negocio, es la viralización y comunicación de la página web, enfocado en el alto tránsito de consulta.

Viralización y Comunicación:

Analizado el modelo de negocio, este se basa en el CRM Customer Relationship Management y con un Supply Chain Management enfocado al sistema de producción a demanda solicitado por los usuarios. A este modelo de estructura dentro del negocio, se lo llama "Pull".

El logro de resultado de este negocio, es fundamental dar a conocer y promocionar nuestra página de cotización al usuario meta, dado que sin esta gestión el plan de negocio pierde sustento. Es tan importante el concepto de la relación con el cliente como su difusión y viralización.

Para describir, se toma en cuenta el paper titulado "Beyond Relationship Marketing: Technologicalship marketing" Mosad Zineldin (2000), **en el cual se describe la importancia relacional con el usuario, mediante la utilización de la plataforma web.**

Se toma referencia en el cual menciona que "internet tiene la habilidad de la comunicación espontánea, direccionada y segmentada desde las grandes distancias". Dicho esto en otras palabras, significa que internet nos permite

globalizar y multinacionalizar nuestro servicio hacia el consumidor al instante.

El autor menciona las características a tener en cuenta en el Marketing Transaccional, en cual sus funciones se basan en general en: Foco en la venta; Orientación a las características del producto; Algo de servicio al cliente; un moderado contacto al cliente y principal preocupación en la calidad del producto.

Este concepto ya quedó obsoleto y fue evolucionando hacia un Marketing Relacional, el cual hace foco en: Retención de clientes; Orientación hacia los valores del consumidor; relación de largo plazo; foco al cliente; alto contacto con el cliente y Calidad como concepto total.

Incorporando el IT (information technology) hace que el cliente esté en un nivel superior de exigencia, con lo cual este paper menciona que el Marketing Transaccional se suma con el Marketing Relacional, y estos juntos amplían el mercado desarrollándolo bajo las nuevas características y exigencias del consumidor. Esta relación el autor lo menciona Technologicalship Marketing “Marketing Tecnológico”.

Se entiende que nuestro Plan de Negocio debe utilizar el concepto del Marketing Tecnológico.

Este concepto funciona bajo las siguientes características, para promover el negocio y realizar contacto con el usuario:

- Marketing Relacional;
- Networking;
- Database
- Marketing Interactivo.

6.3 Marketing Digital:

Social Media:

Redes sociales son un excelentísimo canal de difusión y de promoción de nuestro negocio. Antes que nada se debe definir, qué es una red social. Según Wikipedia lo define de la siguiente manera: “Es una estructura social formada por individuos u organizaciones llamados nodos que están conectados por una o más interdependencias como: amistad, aprecio, intereses comunes, intercambios financieros, creencias, etc.”

Teniendo en cuenta que cada usuario se conecta con otro, y de esta forma esto se multiplica, las redes sociales a nivel Networking son muy utilizadas y pueden ser bien aprovechadas para el alcance hacia el público meta.

Según el seminario realizado por Damián Sztarkman en UdeSA en 2013, sobre “Social Media”, menciona que “las redes cerradas en las cuales los usuarios se conocen entre sí, no son tan valiosas como las redes abiertas, dado que esta última es más permeable a introducir nuevas ideas y oportunidades en la red y a sus miembros”. Ejemplo LinkedIn.com.

Facebook:

Teniendo en cuenta el seminario de redes sociales realizado en UdeSA 2013, vemos que Facebook hoy en día es una herramienta a tener en cuenta para el ámbito de negocios, por su funcionalidad y su instalación en la vida cotidiana de la gente.

“Facebook permite a los websites y a los apps compartir información entre ellas, sobre gustos, intereses, consumos y preferencias, adquiriendo e incorporando cada vez más aplicaciones a su página segmentando y direccionando de esta forma más fácil al público buscado. También nos permite visualizar y analizar

hábitos de consumo como bien contar con información pon-line sobre sus acciones.

Las incorporaciones en la funcionalidad en Facebook permite como en el caso de Open Graph, evolucionar en el concepto de la comunicación y obtener la atención del público. Son aplicaciones gratis y utilizables comercialmente (Brand Pages y Fan Pages) analizando la alternativa de realizar anuncios.

Google Ads:

En el caso de AdsWord, es una excelente herramienta de utilización para enfocar la estrategia de comunicación hacia el público. Es una forma adicional de llegar al segmento mediante la modalidad del CPC (cost per click), utilizando distintas posibles palabras claves como “seguros”, “automotor” “asegurar” etc. De esta forma, se obtiene la posibilidad de administrar los recursos y gastos de difusión.

Sumado al análisis realizado hasta aquí respecto a la viralización, y con el objetivo de sumar datos, se cita el artículo publicado en la revista “Estrategas de la Banca y Seguros 2013” en el cual se menciona la potencialidad del marketing digital.

Esta nota se realizó a Juan Damia, Ceo de la consultora Intellignos y a Ricardo Dawson CCO de la misma empresa.

Según la nota menciona: “Los indicadores obtenidos por la consultora en el abordaje corporativo, el 65% de las herramientas de información basadas en Internet están mal interpretadas, el 34% de las Compañías aún no integran la analítica digital a su plan de negocio, y el 59% de las compañías que cuentan con la analítica digital, no están en condiciones de manejar grandes volúmenes de datos de manera integrada.

La industria del Seguro está en proceso de mejora y la eficiencia de sus procesos internos, con lo cual las compañías deben invertir para que el canal de internet

sea un canal viable de generación de ingresos”.

Teniendo en cuenta este artículo, el desarrollo de la página web y su viralización es una oportunidad de negocio a realizar por un intermediario, en este caso el Broker.

6.4 Matriz FODA

Teniendo en cuenta el libro “Fundamentos del Marketing – Dvoskin 2005) se realiza el análisis FODA para el desarrollo del plan de negocio, analizando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio a implementar.

Fortalezas:

- Experiencia del management en el negocio del seguro.
- Contacto de la red comercial PAS de todo el país.
- Plan de negocio innovador para el canal tradicional de PAS.
- Venta por internet, flexibilidad y adaptación.
- Negocios sin grandes activos fijos.
- Estructura variable en función a la producción.

Oportunidades:

- Innovación en la manera de comercializar seguros.
- Mercado de seguro no muy desarrollado por este canal.
- Incremento en el uso, consumo y compra de bienes y servicios por internet.
- Nuevas generaciones consumen por internet.
- Mercado asegurador en crecimiento.
- Generación de cross selling.
- Relación costo oportunidad para el cliente.
- Monitoreo y análisis estadístico cuantificable (momento real).

Debilidades:

- Falta de experiencia en el desarrollo web.
- Empresa nueva. Riesgo adicional.
- Marca no conocida.
- Importante inversión inicial.
- Carencia en la experiencia de los colaboradores.
- Solidariamente responsable en errores y omisiones de los PAS vinculados.

Amenazas:

- Empresas competidoras en la web.
- Empresas .com con experiencia, son potenciales en ingresar al negocio.
- Compañías de seguros viralicen sus servicios.
- Dependencia de las políticas corporativas de las Cías de Seguros.

(Ver cuadro nro. 3 en anexos)

Delineados los puntos en el esquema de FODA, se ponderan los mismos para determinar el valor factor Riesgo / Oportunidad. Este esquema se trata de una herramienta la cual nos ayuda a identificar los riesgos y dimensionar el posicionamiento de nuestro emprendimiento en función al contexto.

Se ponderan cada una de las descripciones realizadas en el FODA de acuerdo a las escalas de +5 a -5, donde el +5 es el valor superior, 0 el valor medio y -5 el inferior.

En la matriz se cruzan dos dimensiones, una de ella es el factor externo, o sea el ambiente que está conformado por Amenazas y Oportunidades, cuestión que no dependen directamente de la organización, y la segunda dimensión por factores de la empresa, conformados por Fortalezas y Debilidades.

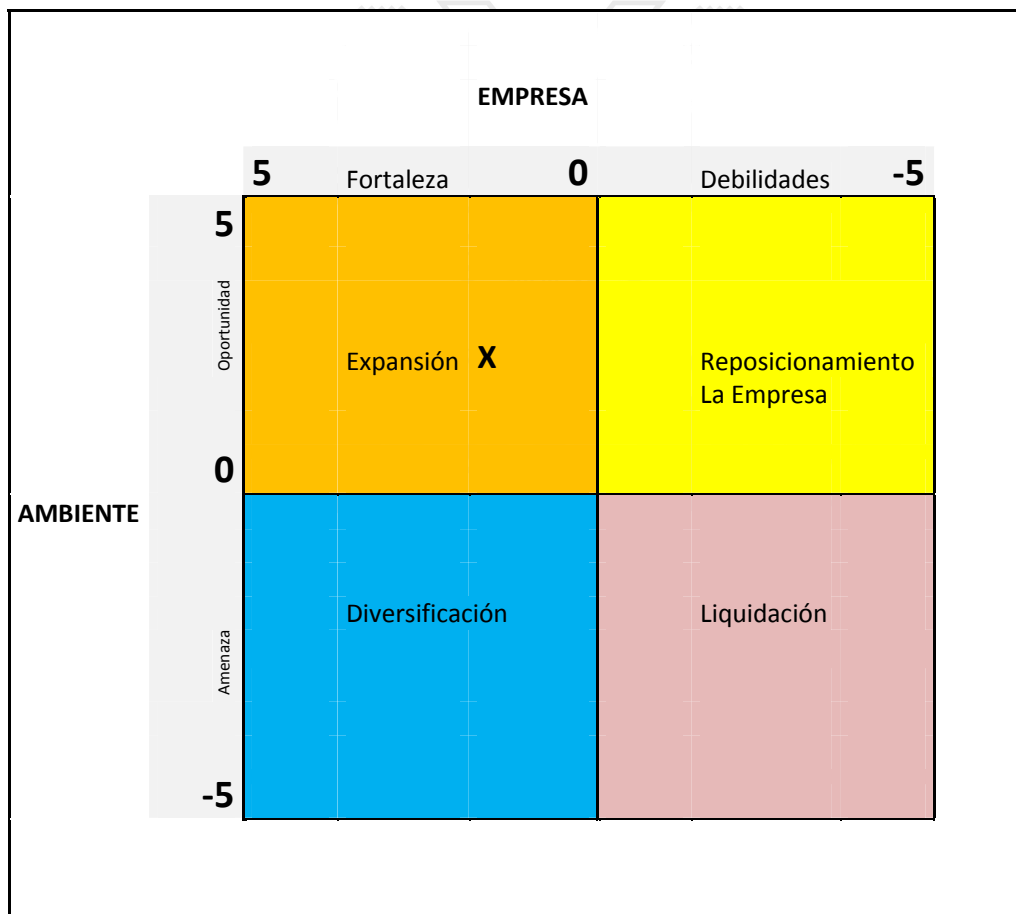
A cada dimensión se ponderó un valor según el peso específico y relativo que impacta en el negocio.

Viendo la tabla y el desarrollo en el Anexo, se observa que para la dimensión

Ambiente, el resultado de la evaluación arroja +2,95, y para la dimensión Empresa, el resultado es de +1,92.

Con estos resultados podemos identificar según la matriz FODA, que el emprendimiento se caracteriza en un mercado de “Expansión” con lo cual generaría valor para la organización siendo viable la inversión a realizar.

En este análisis también se observa, que el resultado en los indicadores arroja una tendencia hacia el cuadrante derecho, lo que bien significa “Reposicionamiento de la Empresa”, con lo cual tiene concordancia con el cambio



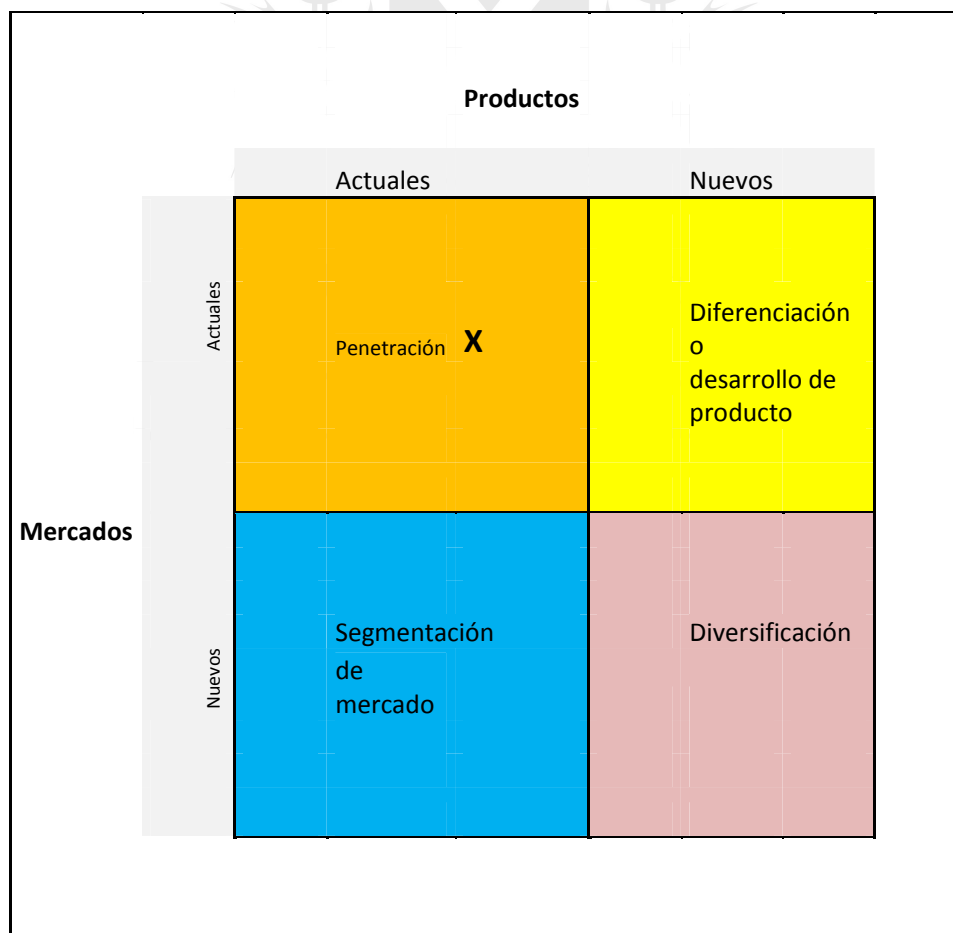
y tendencia en la industria aseguradora.

Continuando con el análisis y el resultado del FODA, trasladamos los datos hacia

la matriz de Ansoff, cuya matriz nos ayuda a comprender en qué tipo de mercado se enfoca nuestro proyecto, y compararlo con la estrategia a desarrollar.

Teniendo en cuenta las clases de Marketing y la bibliografía entregada por la cátedra de Marketing Estratégico de UdeSA dictada por el profesor Roberto Dvoskin, 2012, el resultado obtenido en el FODA, o bien el resultado dentro del cuadrante de “Expansión” se compara con la matriz de Ansoff, cuyo cuadrante casualmente se denomina de “Penetración”.

En relación a esta última matriz, también se evalúa la tendencia de los resultados hacia el cuadrante derecho, o sea en la matriz de Ansoff hacia un mercado de “Diferenciación de Productos”.



Esto significa que en realidad ya estamos en un mercado existente, de hecho el

mercado de seguros existe desde hace años, pero el análisis obtenido mediante las matrices se focaliza en la tendencia que tiene este proyecto al ser “diferenciador”. Esto se debe a que estamos en un mercado ya existente, pero con una nueva forma de comercializar juntando dos canales obteniendo sinergias. Estos son los canales tradicionales PAS y la conjunción con Internet.

Podemos desarrollar Productos, Mercados o bien Productos y Mercados, en este caso estamos desarrollando Mercados debido a la diferenciación en su canal y en especial en su distribución para con el consumidor e intermediario.

7. Plan de Desarrollo e implementación

Cómo funciona la plataforma: el prospecto ingresa a la página web, selecciona de manera universal cargando sus datos o variables contempladas en las coberturas, ej: marca del vehículo, uso, año, etc, y fundamentalmente el código postal que determina la ubicación del riesgo y la tarificación.

Luego desde aquí, el sistema cotiza el riesgo internamente ofreciendo al prospect la alternativa o varias de ellas, para la comparación y/o suscripción de la cobertura.

Los PAS que ingresarían en el circuito mediante la página web, obtendrían la información clave e importante de los usuarios y de los prospectos cotizados, así sus intereses y deseo de consumo y tendencias de coberturas, para luego poder realizar y ofrecer propuestas y asesoramiento ajustados a las necesidades del usuario de manera gratuita.

Sencillamente con el código postal, automáticamente la página calcula cuál es el PAS más cercano respecto al prospect cotizado. Este sistema dispara en el momento al PAS los datos del usuario a contactar y poder ofrecer sus servicios de asesoramiento pormenorizado y personalizado.

O sea, si una cotización realizada en la localidad de Cañuelas, esta información es direccionada a un PAS miembro de dicha localidad.

Tratándose de ciudades con mayor densidad como Buenos Aires y al tener mayores miembros vinculados a la organización, el sistema calcularía primero por cercanía al código postal y en el caso que existan más de un PAS en dicha zona, el procedimiento de selección es de forma arbitral y estadístico tratando de repartir la información de manera equitativa entre los miembros, evitando generar desvíos o distorsiones en el envío de la información y datos de contacto.

En el caso de cerrar la operatoria, “en transformar al prospect en cliente”, parte de la comisión de ese contrato de seguro celebrado entre el cliente y PAS se deriva a la estructura de Broker, o sea se comparte parte de la comisión.

En otra manera el Broker celebraría un contrato de condiciones particulares frente a las compañías de seguros, (como es habitual en estos volúmenes de negocio) en el cual las condiciones comisionales son algo superior (por lo general entre 4 a 5 puntos adicionales) a las condiciones estándares de un PAS independiente.

En conclusión respecto a la monetización, el negocio se centra en la participación compartida de comisiones de todas las operaciones emitidas por el PAS vinculado a la organización, de todas las operaciones realizadas mediante el sistema de cotización on-line.

Dado que en el negocio de los seguros, las comisiones abonadas a los PAS son dadas por contratos vigentes, estas comisiones ya deben ser compartidas con el Broker bajo el concepto de organizador y por la prestación de los servicios y desarrollo del canal de ventas.

Por lo tanto las comisiones se abonan en todas sus anualidades vigentes, o sea, mientras la póliza de seguros sea renovada con dicho intermediario, la Compañía

de Seguros debe abonar comisiones a sus PAS respectivo, por lo tanto las comisiones y participaciones adicionales hacia los Brokers, también deben ser abonadas.

El modelo de negocio apunta a una escalabilidad en sus ingresos, dado que se monetiza todas las pólizas vigentes, y no solamente la venta nueva.

Este concepto ayuda a nuestro proyecto en el apalancamiento del negocio en un plazo mediano de rentabilidad y de retorno siendo de esta forma abonando comisiones en renovaciones, es viable llegar a la masa crítica necesaria para su breakeven point.

Otro de los factores favorables, es el volumen de ventas, o su volumen de primas emitidas, con lo cual ayuda a la negociación de las comisiones ante las aseguradoras que estén vinculadas a la página web.

La escalabilidad del negocio, también se puede presentar en el desarrollo de la plataforma on line y replicar a países limítrofes y zona sur de la región. (Caso similar con Despegar.com).

Otro de los factores, es adicionar a la página de cotización, propuestas comerciales referido a los riesgos cotizados. Significa que si un prospecto cotiza una póliza de seguro para su vehículo, se podría ofrecer también propuestas de precios y productos de accesorios para su marca y vehículo, ej: cubiertas, batería, balizas, matafuego, cupones de descuentos, etc.

Es uno de los atributos de la página poder estar de alguna manera en contacto directo y on-line con el cliente y poder leer sus necesidades.

7.1 Relaciones con los clientes:

Debido a que la plataforma se realiza on-line, con respuestas al instante, se entiende que la relación con el cliente es de manera directa. En este sentido según la bibliografía de “Administración de las Operaciones Proceso y Cadenas de Valor” del autor Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008), mencionan que la relación entre la empresa (on-line), para este trabajo PAS y usuario, se refiere a lo que se llama Cadena de Suministros Integrados.

El concepto de esta definición se dirige a “minimizar los trastornos en la cadena de suministro, creando un alto grado de integración funcional y organizacional”, esto incluye vínculos entre la empresa, sus proveedores y clientes, con el objetivo de bajar costos. (Krajewski, Ritzman y Malhotra 2008).

Debido al perfil del plan de negocio, nos encontramos frente al concepto de e-commerce, con lo cual Krajewski, Ritzman y Malhotra, mencionan que el mismo se divide en dos tecnologías de comercio, uno relación empresa consumidor B2C y el segundo B2B.

La relación del B2C es directa con el consumidor, cual obtiene información al instante con la opción a compra. De la misma manera la relación con el cliente B2B se mantiene on-line, suministrándole información, optimizando recursos y generación de sinergia para el desarrollo del negocio.

Beneficio por la utilización del e-commerce según Krajewski, Ritzman y Malhotra, se da en:

- Reducción de costos;
- Aumento en el flujo de ingresos;
- Acceso Global;
- Flexibilidad.

7.2 Canales:

Los canales de distribución principalmente son dos, de los cuales deben interactuar y se relacionan directamente. Uno sin el otro, no son viables en el negocio en cuestión.

El primer canal clave, es la comunicación, oferta de los productos y distribución en el servicio por internet. En este caso internet, mediante la plataforma de cotización, funciona como “canal” de llegada al usuario. El acercamiento y contacto con el usuario, es un factor clave para el desarrollo del negocio, cuyo negocio necesita una alta rotación de consumidores contactando a la página, solicitando cotización y compra de los productos. Por tal motivo el “canal internet” es el elemento clave del plan del negocio, tratándose de un negocio masivo.

También hay que hacer mención al soporte de call center, “0800”, para disipar dudas al instante, como complemento del canal de internet (proyección año 2 o 3).

El segundo canal de distribución, es la presencia de los PAS. Esta presencia es clave y estratégica para poseer cobertura global y equitativa en el país.

Como bien se desarrollo en la página anterior al tratar el concepto de “cliente”, se determina que el PAS también pertenece al eslabón dentro de la cadena de valor, en esta oportunidad como “canal” de distribución.

El canal de distribución se realiza mediante internet y apalancado fuertemente por el asesoramiento personalizado y customizado por los PAS.

7.3 Procesos:

Lo que respecta a procesos, comprende en el desarrollo operativo del sistema y también en la selección y desarrollo de los PAS vinculados a la organización. En tal sentido, estamos hablando de procesos del área hard y del área soft.

Lo relacionado al área hard, se debe tener en cuenta en el desarrollo del proceso de una herramienta operativa por internet, en la cual el usuario pueda cargar los requerimientos solicitados. Este proceso, debe tener la conexión automática con las compañías de seguros, para que a través de su interface genere las cotizaciones solicitadas y se desplieguen en el menú del usuario.

Este proceso de interacción y de interface es clave para la operatoria diaria, dado a las características y especificaciones del plan de negocio.

Respecto a la parte soft del proceso, es fundamental y no menos importante que la parte hard, en el desarrollo de la red comercial en el país. Esta debe ser como bien se mencionó en puntos anteriores (PAS de 500 pzas), tomar las características y perfiles de los PAS a incorporar.

Los procesos de incorporación se desarrollan en la siguiente etapa: Búsqueda del candidato, entrevista/ contacto, selección, acuerdo comercial, incorporación y capacitación.

Búsqueda de candidatos: Tomamos en cuenta la base de datos suministrada por la Superintendencia de Seguros de la Nación, sobre los PAS matriculados que se encuentran vigentes y en condiciones al día para su operatoria. A partir de este listado, se divide por área de actuación y zona geográfica, para establecer una cobertura integral en el país, desarrollando el canal y distribución de ventas.

Una vez establecido los candidatos potenciales o los prospectos de PAS, se pasa a la segunda etapa en la segmentación de los mismos, con el objetivo de contactarlos para obtener una entrevista personalizada.

En este punto es clave al realizar la entrevista, en detectar el perfil del PAS, dado que en el mercado se obtienen perfiles muy marcados en función al negocio en el cual desean operar. Es decir, hay PAS enfocados a grandes cuentas, en el cual su principal desarrollo son los Pymes y empresas, siendo estos menos con el

perfil de venta masiva. No significa que se descarta el PAS en estos casos, pero se debe estar atento si su potencial e interés del negocio podría incorporar y sumar otro canal de venta que es internet.

Avanzado el proceso y vista la oportunidad de establecer vínculos de negocio con el PAS, es fundamental un acuerdo comercial por escrito, en el cual se categoriza al PAS vinculado miembro de la organización de seguros. En este acuerdo se determina que no se trata de una relación laboral, simplemente y netamente de una relación comercial según ley 22.400, la cual permite generar este tipo de estructuras corporativas.

En el acuerdo, se manifiestan las condiciones comerciales y comisionales por el cual el PAS está dispuesto a ceder a la organización, por el hecho de que esta última lo represente frente a las compañías de seguros detalladas. Como se ve en el apartado de flujo de cajas y rentabilidad, aquí es donde nace con la vinculación con el PAS y la Organización en la monetización del negocio.

En la parte de la incorporación, se debe gestionar la capacitación a los PAS en el uso de la herramienta WEB con sus condiciones preestablecidas. Adicionalmente, se capacita al PAS en las coberturas técnicas que ofrecen las distintas compañías de seguros vinculadas a la organización, para que el PAS conozca profundamente los atributos y condiciones de los productos a ofrecer. Sin lugar a dudas se trata de una capacitación técnico comercial.

Otro de los puntos fundamentales del proceso, se basa en el desarrollo de un equipo propio de colaboradores perteneciente a la Organización, para dar soporte técnico y administrativo a los PAS. También funcionan como catalizador y vínculo con las Compañías de Seguros. Su tarea fundamental se basa, en el seguimiento y control de las operaciones realizadas por los PAS y soporte en general.

8. Costos y Finanzas:

En este apartado se evalúa la proyección de ventas del plan de negocios, como así también la proyección del flujo de caja, capital de trabajo, recupero de inversión, breakeven point y utilidades.

La inversión inicial contempla el valor del desarrollo de la página web, alquiler de local con su mes de depósito, compra de mobiliario y bienes de uso, como así también gastos generales como servicios sociales, mantenimiento del servidor y desarrollo societario.

Si bien el modelo del negocio está armado con el foco de que sea variable en función a la proyección de su producción, dentro de la inversión inicial se contempla sueldo / salario para dos personas a modo de provisionar. No obstante a ello, la estructura inicial se comprende con la gestión con sus dos socios fundadores. Este tema se desarrolla en el apartado "Equipo de Trabajo". El valor de inversión inicial para año cero, es de \$ 813.625.- pesos argentinos.

Estrategia de gastos en la Administración de PAS

Respecto a la estrategia tomada, para afrontar parte de los gastos fijos y de gestión, el plan de negocio se focaliza en la incorporación de PAS mediante un mínimo de riesgos en cartera vigente. Estos PAS como requisito de ingreso deben poseer por lo menos 40 riesgos vigentes y emitido con una prima promedio tomada de automotores que es de \$3225.- de esta manera se incorporan al Broker minimizando gastos de explotación y adquisición.

Estos 40 riesgos (automotores en especial) con una prima promedio anual de \$3225.-, hacen un total de prima emitida de \$ 774.000.- multiplicado por la cantidad mínima de PAS a incorporar para el primer año de 6 PAS, se obtiene una proyección comisional para el primer año de \$ 85.140.-, para el segundo año incorporaciones nuevas más renovación de stock por un total de \$ 254.568.- y para el tercero con una perpetuidad de \$486.115.- dado que se llegaría al máximo

estimado de PAS incorporados a la organización. (ver adjuntos en anexo).-

Respecto a la inversión inicial como se mencionó con anterioridad, esta asciende en un total de \$813.625.- contemplando la amortización del desarrollo de la página web en tres años. Esto se asume en tres años porque todo lo que se refiere a tecnología, los bienes no son perdurables siendo estos de alta rotación por su innovación.

Puesto en marcha el proyecto comercial por la web, se realiza un estimado de ventas según el cuadro a continuación.

Proyección de primas emitidas

Prima promedio del mercado en automotor						\$ 3.225
Prima promedio del mercado en diversos						\$ 1.064
Prima promedio del mercado en vida AP						\$ 901
Ajuste inflacionario por anualidad 30%						1,30
Gastos de adquisición para el PAS						20%
Gastos de adquisición Broker, adicional Compañía						6%
PRODUCCIÓN		1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
Q Pzas venta (net.anulación)	AUTOS	900	1125	1406	1758	2197
Q Renovaciones Stock	0,8	0	720	1476	2305,8	3251
Q Pzas venta (net.anulación)	DIVERSOS	400	520	676	879	1142
Q Renovaciones Stock	0,8	0	320	672	1078	1566
Q Pzas venta (net.anulación)	VIDA	850	1105	1437	1867	2428
Q Renovaciones Stock	0,8	0	680	1428	2292	3327
Total en Q:	AUTOS	900	1845	2882	4064	5448
Total en Pma:		\$ 2.902.500	\$ 7.735.163	\$ 12.083.833	\$ 17.036.695	\$ 22.841.392
Total en Q:	GENERALES	400	840	1348	1957	2708
Total en Pma:		\$ 425.600	\$ 1.161.888	\$ 1.864.554	\$ 2.707.199	\$ 3.745.982
Total en Q:	VIDA	850	1.785	2.865	4.159	5.755
Total en Pma:		\$ 765.850	\$ 2.090.771	\$ 3.355.189	\$ 4.871.495	\$ 6.740.744
Total en Q:		2150	4470	7095	10180	13911
Total en Pma:		\$ 4.093.950	\$ 10.987.821	\$ 17.303.576	\$ 24.615.390	\$ 33.328.118
Comisiones Brk 6% + 5%	11%	450.335	1.208.660	1.903.393	2.707.693	3.666.093
Coms. Brk 6% + 5% PAS incorp.		85.140,00	254.568,60	486.115,34	486.115,34	486.115,34
Total		535.474,50	1.463.228,91	2.389.508,65	3.193.808,21	4.152.208,36

Aquí se observan los ingresos para el Broker, asumiendo un 11% de comisión sobre la venta /cobranza realizada conformando esto por 5% del PAS + 6% Compañía, siendo estos de \$ 535.474.- para la primera anualidad, \$ 1.463.228.- para la segunda, para la tercera de \$ 2.389.508.-, para el cuarto año \$ 3.193.808.- y para el quinto año por \$ 4.152.208.-

El negocio funciona con las ventas nuevas y con las pólizas renovadas, haciendo de esto un stock general. El indicador que se toma de renovaciones es de 0,8 de efectividad, un 80% de pólizas a renovar.

Sumado los ingresos por la incorporación de PAS y las ventas genuinas por la web, nos demuestra la proyección que para el primer año el negocio da un margen negativo en (\$22.916.-) debido a la fuerte amortización del desarrollo de la web en los primeros años, y por la falta de escala en pólizas vigentes, pero su flujo operativo NOPAT para la primera anualidad es de \$ 83.474.- positivos.

El negocio está enfocado en recuperar la inversión inicial entre 2,5 años a 3 años, y un breakeven point de 1 año y medio. La masa crítica del business plan se obtiene con una prima equivalente en el ramo automotor de 1217 automotores. Este presupuesto se cumpliría durante el primer y segundo año.

Debido al contexto en el cual se vive en Argentina, tanto la prima emitida en el cuadro de producción, como en los estados de resultados, así también en los flujos de caja, se calculan basados en un índice de ajuste por inflación.

En la producción de seguros, lo que respecta a prima, se establece un ajuste inflacionario por 30% interanual y acumulado por año, dado que es la cifra que maneja el mercado asegurador argentino.

Actualmente en el mercado de seguros, la prima impacta en un 30% de aumento, en función a los ajustes de tarifa calculado por las compañías, como así también

el ajuste sobre las sumas aseguradas que se ven impactados los bienes por ajustes inflacionarios.

Respecto a los “Estados de Resultados” también se proyectan los ajustes inflacionarios, ya en su apartado de Ventas /Ingresos tomados del valor de producción en prima emitida, como así también el valor ajustado en los apartados de “Gastos de Explotación y Adquisición” que son administrativos y de comercialización.

En estos rubros el ajuste se ve con mayor impacto, dado que en el caso de gastos administrativos se calcula el valor inflacionario y a estos se le suma el valor por incorporación de personal a partir del tercer año. Por tal motivo el valor implícito de gastos se ve aumentado.

Del mismo modo, se observa en “Gastos de Comercialización” en el cual se ve un aumento considerable en la estructura de gastos, estos aplicados por ajustes inflacionarios y por el desarrollo del negocio, entendiéndolo la evolución del mismo y mantenimiento mayor de representación debido a su volumen.

Universidad de
SanAndrés

Estado de resultado proyectado					
	1y	2y	3y	4y	5y
	\$	\$	\$	\$	\$
Ventas / Ingreso	535.474,50	1.463.228,91	2.389.508,65	3.193.808,21	4.152.208,36
Costo mer. vendida	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Resultado Bruto	535.474,50	1.463.228,91	2.389.508,65	3.193.808,21	4.152.208,36
Gastos Administrativos	410.000,00	\$ 533.000,00	\$ 697.000,00	\$ 912.000,00	1.056.000,00
Gastos Comercialización	\$ 42.000,00	\$ 54.600,00	\$ 63.000,00	\$ 100.000,00	\$ 180.000,00
Dep. y Amortizaciones	106.391,00	\$ 138.308,30	\$ 138.308,30	\$ 27.592,50	\$ 27.592,50
EBITDA	\$ 83.474,50	\$ 875.628,91	1.629.508,65	2.181.808,21	2.916.208,36
EBIT	\$ 22.916,50	\$ 737.320,61	1.491.200,35	2.154.215,71	2.888.615,86
Intereses	\$ 0,00	\$ 73.732,06	\$ 149.120,04	\$ 215.421,57	\$ 288.861,59
Impuestos	\$ 0,00	\$ 267.647,38	\$ 541.305,73	\$ 781.980,30	1.048.567,56
Resultado NETO	\$ 22.916,50	\$ 395.941,17	\$ 800.774,59	1.156.813,84	1.551.186,72
Margen EBITDA	16%	60%	68%	68%	70%

Recupero de la inversión en 2 años y medio, con tendencia a 3.

Respecto a los flujos de fondos, estos se comportan en un valor del NOPAT para el primer año de \$ 83.474.- con un flujo creciente año tras año, llegando a un horizonte proyectado en el cuarto año en \$ 1.184.405.-

	Flujo de caja libre				
	0	1	2	3	4
Util Net	-22.916,50	395.941,17	800.774,59	1.156.813,84	
Deprec.	106.391,00	138.308,00	138.308,00	27.592,00	
NOPAT	83.474,50	534.249,17	939.082,59	1.184.405,84	
Inversiones					
Act. Fijo	-381.625,00				
WC	-432.000,00				
FCL	-813.625,00	83.474,50	534.249,17	939.082,59	1.184.405,84
Tasa de corte		23%			
VAN	\$ 629.481,47				
TIR	49%				

Dado que el concepto de la inversión del proyecto sería de capitales propios y de terceros, la tasa de corte WACC se establece en un 23% por lo que se obtiene del mercado de capitales realizando una inversión.

La TIR en este flujo de fondo es de 49% lo que representando ser un proyecto viable para invertir, dado que el VAN es superior a cero, siendo este de \$629.481.-

9. Inversión Requerida

Como se ha mencionado en el punto 6 y descrito en los gráficos de flujo de caja y estado de resultado proyectado, el presente plan de negocio requiere de una inversión inicial de \$813.625.- (Ver cuadro nro.4 en anexos). Teniendo en cuenta este monto, es viable desarrollar y realizar los siguientes conceptos de financiación requerida para su implementación:

Capital propio: es el formato más tradicional para el comienzo y desarrollo del negocio, pero al mismo tiempo es el más complejo al no poseer dicho monto. Además asume mayor riesgo en el caso de inmovilizar capital de inversión.

Angel investors: El concepto de estos inversores radica en invertir capital para el inicio de la empresa startup, con el objetivo de obtener porcentaje accionario de la misma. En los últimos años se ha desarrollado fuertemente esta figura de inversor, quienes por lo general operan e invierten en varios proyectos a la vez, asumiendo el riesgo que no todos tendrán un desarrollo favorable, pero en la atomización del los riesgos en varios proyectos hace que uno o varios de ellos con resultados positivos cubra la inversión total de su cartera.

Ventures Capital: Son entidades o figuras en la cual invierten capital de terceros a través de un fondo (administradores) con el fin de obtener resultados económicos. A diferencia del angel investor, el venture capital ingresa al negocio, obtiene resultados y luego se retira.

Crédito bancario:

Banco Provincia de Buenos Aires, ofrece créditos para micro emprendimientos ya constituidos, por el momento no ofrecen para las startups.

Banco Nación: Ofrece un producto de financiamiento para Pymes, similar al concepto del Banco Provincia de Buenos Aires.

El Banco Ciudad de Buenos Aires ofrece un producto de financiamiento para Emprendedores con proyectos en marcha, del cual se podría obtener un crédito hasta \$100.000.- hasta 24 meses.

Incubadora: Para el caso de la Gobernación de la Ciudad de Buenos Aires informa en su página web lo siguiente: “Las nuevas empresas relacionadas a la tecnología, creatividad e innovación y generen nuevos puestos de trabajo, la Ciudad de Buenos Aires ofrece las incubadoras IncuBA y Baitec, dando espacio físico para el desarrollo y contacto networking para su financiación”. Este plan podría ser de ayuda y a tenerlo en cuenta.

Dada la carencia actual de financiamiento de capital por parte de las entidades bancarias, para el desarrollo del business plan se opta por el financiamiento del

proyecto con capitales propios, siendo estos por \$813.625. Se toma como referencia la tasa de corte del 23% que es el valor mínimo que se obtiene en el mercado de capitales frente a las inversiones de plazo fijo.

10. Equipo

En un principio para el desarrollo del plan de negocio, es necesario contar con dos personas integrando el equipo de trabajo estable cuyos perfiles comprenden en la especialización en redes y sistemas para uno de ellos, y para el segundo en la especialización y experiencia del negocio asegurador.

Desde ya como se mencionó durante el presente trabajo los PAS son parte del equipo de la red comercial y logística del business plan, pero se trata de personas relacionadas comercialmente y no de staff fijo. En este apartado **Equipo**, se enfoca al equipo de trabajo emprendedor.

Juan Selan: es Licenciado en Relaciones Públicas y cuenta con 17 años de experiencia en el mercado asegurador específicamente en áreas comerciales, incorporando y desarrollando PAS tanto en Buenos Aires como en el interior del país. En sus comienzos en 1998 trabajó para una compañía de seguros nacional desarrollando el interior del país. Luego a partir del 2002 se incorporó al equipo de trabajo de una compañía de seguros multinacional. A partir de ese momento lo nombraron gerente de sucursal para la Patagonia, viviendo 7 años en dicha zona.

A partir del 2009 regresó a Buenos Aires, su función es gerente para Buenos Aires manejando una red de PAS más importante del país.

Luego de tantos años, cuenta con un gran expertise en el manejo del negocio, desde lo comercial y también desde lo técnico, además de los contactos de PAS en todo el país.

Para el business plan, las funciones claves de Juan Selan, se centran en el

manejo del negocio desde el desarrollo de red de venta mediante la incorporación de PAS en el país, además de realizar contactos y convenios comerciales con las compañías de seguros bajo la figura de Broker. En este punto la habilidad de Juan Selan se basa en generar las mejores condiciones comerciales (comisionales) que pueda obtener desde las compañías de seguros. El cargo de Juan Selan es además de presidente.

Sergio es ingeniero en sistemas de información, con amplia experiencia en el desarrollo de web service y quién trabajó para distintos desarrollos de software para empresas multinacionales. Cuenta con experiencia, conocimientos y contactos para el funcionamiento de la web, mantención y mejora continua.

Las funciones claves de Sergio se focalizan principalmente en un principio el desarrollo de la web, luego una vez realizada la puesta en marcha, el objetivo principal de Sergio está en la viralización de nuestro producto. Esta función es sumamente crítica y clave, debido que es fundamental hacerse conocer y estar presente ante los consumidores para que nos elijan.

En la medida que el negocio evolucione se incorporan estructuras fijas, como por ejemplos empleados administrativos o bien la proyección de un callcenter a partir del tercer año, ofreciendo servicio on-line.

De todas maneras, y tratándose de un servicio intangible como es el seguro, es necesario contar con asesoría legal en caso de litigios o denuncias por parte de los usuarios.

Si bien el contrato final es entre asegurado y asegurador, nosotros somos simplemente intermediarios comerciales, somos solidariamente responsables en caso de alguna demanda o disconformidad frente al asegurado. Por tal motivo, para evitar o bien minimizar riesgos, creemos es necesario contar con un servicio de asesoría legal para el manejo de eventualidades.

11. Aspectos legales e impositivos

En función al negocio a desarrollar y por el formato de plataforma por internet, se tienen en cuenta los siguientes aspectos legales e impositivos para la inscripción de la empresa y su normal desenvolvimiento.

Inscripción y constitución societaria frente al IGJ, lo que involucra con las condiciones estatutarias e impositivas. Seguro de Caución de directores para cada miembro en la comisión ejecutiva y su sociedad. De esta forma, también es necesario poseer una póliza de seguros por praxis. Esta tiene un alcance a nivel societario y a nivel individual por cada manager involucrado a la empresa en concepto de errores u omisiones.

Otros de los puntos a tener en cuenta, es el registro de página web y dominio, como también "Propiedad intelectual del contenido, publicado por los usuarios. Ley: 11.723.- Ley de protección de datos personales (artículo 43 de la constitución Nacional). Ley 25.326/00 decreto 1558/01, en el cual se debe aclarar en la página, que el usuario permite utilizar sus datos, para el uso interno de cotización, y ofrecimiento comercial, según artículo 14, inciso 3 ley Nro 25.326.

Respecto al negocio en sí, es necesario cumplimentar con la "Capacitación continuada exigida por la SSN" una vez al año, para continuar con la matrícula habilitada. Estas capacitaciones las ofrece por lo general el Sindicato del Seguro, como así también las Asociaciones de PAS, ej: AAPAS.

Sumado a esto, es necesario contar con la matrícula de PAS paga de manera anual, como también gestionar y administrar las "Rubricas de producción" y "Rubricas de cobranzas".

En relación al tema "Impositivo", por el volumen emitido, la empresa se inscribe como Responsable Inscripto, la cual puede descargar el IVA como crédito fiscal. De todas maneras el porcentaje estimado de impuestos es de 36%". Ingresos

Brutos según provincia y tasa que corresponda al igual que impuestos provinciales como municipales.

Conclusión:

Respecto a la conclusión final del presente business plan y luego de haber recabado información e investigado la potencialidad del negocio, puedo afirmar desde lo personal he aprendido que el mercado asegurador argentino se encuentra en una etapa de pleno cambio y recambio generacional siendo de gran desarrollo. Los cambios se deben a modificaciones en costumbres en la comercialización y en la compra, con nuevas tendencias que traen las nuevas generaciones. Según las estadísticas ya descriptas, puedo afirmar que en Argentina la actividad del ramo Automotor culturalmente es el reflejo de la asegurabilidad ya que es el ramo de mayor participación de mercado, siendo casi sinónimo de seguro, pero aún nos falta desarrollar la consciencia aseguradora en cubrir nuestras propias vidas para dejar un legado a nuestras familiar, o bien en cubrir nuestros propios bienes patrimoniales.

He aprendido que la propuesta del business plan, logra acercarse al asegurado en forma instantánea dando distintas opciones de compra y que al mismo tiempo ayuda a la red de PAS en optimizar recursos y esfuerzos expandiendo el profesionalismo.

ANEXOS:

En relación al punto desarrollado en el apartado 5.1. **Ramo automotores – mercado asegurador**, respecto a la importancia del ramo automotor, se desglosa la cantidad de vehículos expuestos a riesgo, prima emitida y participación de mercado según compañías de seguros. Datos SSN 2013.

Cuadro Nro 1

Entidad	Var. 2012 vs 2011	Vehículos Expuestos a Riesgo ejercicio				
		2012	2011	2010	2009	2008
TOTAL	13%	9.084.028	8.014.322	7.500.445	6.986.911	6.453.150
ACE	-33%	1.559	2.335	1.648	2.650	3.125
AGROSALTA	115%	47.448	22.027	18.739	13.441	11.234
ALLIANZ	31%	111.267	84.768	73.111	73.194	68.150
ANTARTIDA	-42%	45.204	78.498	112.134	83.372	56.234
ARGOS	-8%	19.440	21.064	24.680	28.957	29.123
ARGOS MUTUAL	7%	3.212	3.012	2.879	2.618	2.456
ASEGURADORA FEDERAL	95%	298.596	153.335	136.318	110.286	101.234
ASEGURADORA TOTAL	845%	179.901	19.047	--	--	--
BERKLEY INTERNATIONAL	16%	104.512	89.742	131.202	130.444	128.567
BERNARDINO RIVADAVIA	23%	620.485	506.367	406.945	338.717	274.567
BOSTON	15%	68.259	59.405	50.989	52.395	66.234
C.P.A. TUCUMAN	2%	5.774	5.681	5.533	5.507	5.456
CAJA GENERALES	0%	784.720	783.249	787.514	737.519	656.234
CAMINOS PROTEGIDOS	15%	176	153	133	*	--

CARUSO	4%	6.290	6.051	6.060	6.403	6
CHUBB	24%	9.920	8.004	6.452	5.670	5
COMERCIO	8%	182.550	169.211	155.741	135.926	116
COOP. MUTUAL PATRONAL	13%	211.974	187.527	169.054	157.284	82
COPAN	1%	35.430	35.053	33.751	29.750	25
ECONOMIA COMERCIAL	--	--	--	*	8.185	9
EQUITATIVA DEL PLATA	10%	27.232	24.671	24.240	23.014	19
ESCUDO	59%	63.689	40.161	27.578	16.865	15
FEDERACION PATRONAL	8%	827.735	765.273	723.936	696.169	659
GARANTIA MUTUAL	-3%	1.574	1.617	1.322	1.344	1
GENERALI CORPORATE	25%	37.982	30.278	42.330	13.743	11
HAMBURGO	16%	7.659	6.622	7.756	7.212	6
HDI	15%	19.647	17.034	16.965	16.535	15
HOLANDO SUDAMERICANA	26%	25.145	19.965	18.296	20.148	20
HORIZONTE	9%	31.153	28.619	26.612	24.111	17
HSBC BUENOS AIRES	10%	335.895	306.498	209.673	167.756	181
INST. ENTRE RÍOS	3%	44.357	43.175	38.824	35.005	34
INSTITUTO DE SEGUROS	-1%	2.266	2.286	2.364	2.401	2
LATITUD SUR	5%	5.368	5.112	4.588	4.197	3
LIBERTY	1%	88.700	87.778	67.225	131.209	130
LIDERAR	3%	415.967	403.849	395.818	379.585	340
LUZ Y FUERZA	-11%	3.512	3.950	4.014	4.174	4

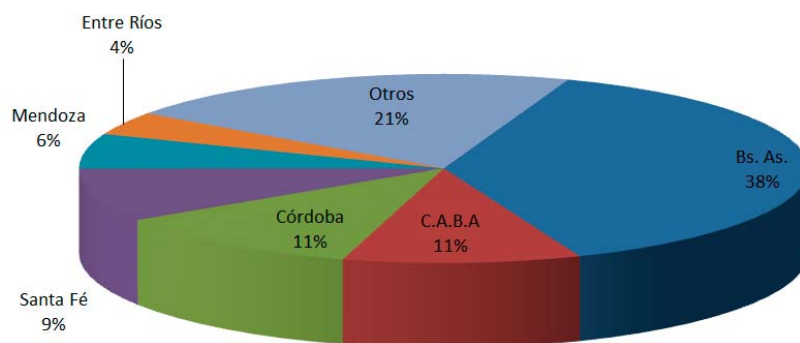
MAPFRE PATRIMONIALES	6%	262.295	246.448	284.981	311.244	368
MERCANTIL ANDINA	9%	253.407	232.462	218.623	211.145	20
MERIDIONAL	-3%	165.501	171.138	177.126	192.990	218
METROPOL	-6%	8.208	8.707	7.985	4.816	4
METROPOL MUTUOS	-5%	3.185	3.367	3.181	3.139	3
MUTUAL RIVADAVIA	-6%	12.902	13.684	13.442	13.414	12
NACION	202%	184.593	61.076	64.538	7 263	
NATIVA	-28%	20.174	27.976	23.931	23.755	22
NIVEL	8%	22.190	20.586	19.065	17.969	17
NORTE	9%	137.518	126.057	113.722	92.362	84
NUEVA	4%	52.795	50.690	46.607	45.952	44
ORBIS	9%	145.754	133.249	108.304	96.896	79
PARANA	5%	174.574	165.889	165.899	142.823	111
PERSEVERANCIA	19%	151.082	127.113	112.571	112.505	118
PROD. DE FRUTAS	-42%	6.199	10.599	6.066	7.218	6
PROGRESO	4%	52.145	49.922	46.694	44.376	40
PROTECCION MUTUAL	4%	23.050	22.060	20.580	19.820	18
PROVINCIA GENERALES	6%	270.149	255.526	238.816	251.288	238
PRUDENCIA	-3%	14.407	14.795	15.197	16.073	16
RIO URUGUAY	7%	124.919	116.257	107.046	99.529	79
ROYAL & SUN ALIANCE	15%	207.377	180.228	152.442	154.610	147
SAN CRISTOBAL	12%	513.979	460.855	416.894	379.267	367

SANCOR	5%	468.671	448.053	454.472	411.736	378
SEGUNDA GENERALES	6%	487.467	459.334	426.472	413.640	39
SEGURCOOP	9%	73.887	67.880	57.873	44.923	33
SEGUOMETAL	2%	93.816	91.841	85.988	75.299	60
SMG	-4%	88.018	91.402	80.043	67.936	60
TRIUNFO	31%	155.150	118.853	94.221	75.027	60
VICTORIA	-1%	25.556	25.934	26.134	25.390	24
ZURICH	10%	210.462	190.924	177.108	158.720	135



Distribución de producción de seguros en automotores

Cuadro Nro 2



Análisis FODA con sus ponderaciones: Cuadro Nro 3

		Calificación (de 5 a -5)	Ponderación	Resultado		
Ambiente		Innovación en la forma de comercializar el seguro	4	0,13	0,52	
	Oportunidad	Mercado de seguro realmente no muy desarrollado en Arg, mediante este canal.		3	0,08	0,24
		Mayor uso y consumo de compra de bienes y servicios por internet.	2	0,11	0,22	
		Market share del seguro se encuentra en constante crecimiento.	3	0,1	0,3	
		Nuevas generaciones consumen por internet.	4	0,2	0,8	
		Con datos estadísticos, generar cross selling.	-1	0,01	-0,01	
		Buena relación costo oportunidad para el cliente.	0	0,01	0	
		Monitoreo y análisis estadístico cuantificable.	-1	0,01	-0,01	
		Empresas competidoras en la web.	3	0,12	0,36	
		Las .com con experiencia pueden ingresar al negocio asegurador.	3	0,05	0,15	
	Amenazas	Compañías de seguros viralicen sus servicios.	3	0,1	0,3	
		Dependiente de las políticas de las Cías de Seguros, (ej suscripción).	1	0,08	0,08	
					2,95	
Empresa		Experiencia del managment en el negocio de seguro.	4	0,16	0,64	
	Fortalezas	Plan de negocio innovador para el canal tradicional de seguros.	3	0,1	0,3	
		Venta por internet, flexibilidad y adaptación.	1	0,08	0,08	
		Negocio sin grandes activos fijos.	2	0,1	0,2	
		Estructura variable en función a la producción.	0	0,06	0	
		Contacto de la red comercial en todo el país PAS.	2	0,13	0,26	
		Falta de experiencia en el desarrollo web.	-3	0,16	-0,48	
		Empresa nueva, implica riesgo adicional.	4	0,01	0,04	
		Marca no conocida.	4	0,05	0,2	
	Debilidades	Inversión inicial importante.	4	0,03	0,12	
		Carencia en la experiencia de los colaboradores.	3	0,02	0,06	
	Ser solidariamente responsable por errores u omisiones de los PAS vinculados		5	0,1		
				1,92	0,5	

Inversión inicial del proyecto: Cuadro Nro 4

Inversión:

	1y
Desarrollo de la página web	226000
Alquiler de local (70 mts2 aprox).	120000
Mes de depósito y comisión de alq.	25000
Compra de mobiliarios	20000
Matriculación	1500
Desarrollo societario	3000
Empleados (con serv soc. ART) 2	240000
Gastos de viajes y representación	12000
Gastos de publicidad y viralización	30000
Servicios	25000
Mantenimient de servidor	5000
Subtotal:	707500
Ajuste adicional 15%	106125
Total:	813625

Universidad de
San Andrés

Cuadro NRO 5 - Estructura de la Producción clasificada por Jurisdicciones y Ramos de los Seguros de Daños Patrimoniales

Jurisdicción	Automotores	Incendio	Combinado Familiar	Transportes	Robo y Riesgos Similares	Granizo	Riesgos del Trabajo	Caución	Resp. Civil	Otros Daños Patrimoniales	TOTAL
Ciudad Aut. Bs. As.	7,56	1,54	1,09	0,71	0,45	0,04	10,14	0,94	1,14	1,79	25,40
Buenos Aires	19,40	1,13	2,02	0,47	0,19	0,74	9,51	0,42	0,46	1,48	35,82
Catamarca	0,12	0,01	0,02	0,00	0,00	0,00	0,11	0,01	0,00	0,01	0,28
Córdoba	3,53	0,19	0,31	0,10	0,04	0,77	2,33	0,07	0,12	0,22	7,68
Corrientes	0,43	0,02	0,04	0,01	0,01	0,00	0,44	0,01	0,01	0,03	0,98
Chaco	0,49	0,02	0,04	0,01	0,01	0,03	0,36	0,02	0,02	0,07	1,06
Chubut	0,62	0,09	0,07	0,02	0,01	0,00	0,61	0,03	0,02	0,04	1,51
Entre Ríos	1,06	0,05	0,12	0,02	0,02	0,11	0,87	0,03	0,02	0,05	2,36
Formosa	0,17	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,09	0,01	0,00	0,01	0,30
Jujuy	0,23	0,04	0,02	0,00	0,00	0,19	0,20	0,01	0,01	0,02	0,71
La Pampa	0,35	0,01	0,03	0,01	0,00	0,10	0,26	0,00	0,01	0,02	0,80
La Rioja	0,12	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,09	0,01	0,00	0,01	0,26
Mendoza	1,49	0,08	0,18	0,04	0,01	0,01	1,40	0,04	0,05	0,11	3,41
Misiones	0,54	0,03	0,06	0,01	0,00	0,03	0,43	0,02	0,01	0,03	1,15
Neuquén	0,62	0,14	0,09	0,01	0,01	0,00	0,71	0,02	0,03	0,07	1,69
Río Negro	0,57	0,07	0,09	0,01	0,00	0,03	0,59	0,01	0,03	0,04	1,44
Salta	0,42	0,06	0,04	0,01	0,01	0,01	0,48	0,02	0,01	0,04	1,10
San Juan	0,34	0,04	0,03	0,01	0,01	0,02	0,52	0,03	0,01	0,05	1,05
San Luis	0,27	0,03	0,03	0,00	0,00	0,06	0,29	0,01	0,01	0,02	0,73
Santa Cruz	0,35	0,08	0,04	0,01	0,01	0,00	0,32	0,02	0,01	0,04	0,88
Santa Fé	3,71	0,33	0,43	0,12	0,08	0,44	2,94	0,06	0,12	0,22	8,44
Santiago del Estero	0,26	0,01	0,02	0,00	0,01	0,03	0,17	0,01	0,01	0,01	0,52
Tierra del Fuego	0,27	0,05	0,03	0,06	0,00	0,00	0,22	0,02	0,01	0,03	0,70
Tucumán	0,61	0,06	0,06	0,01	0,01	0,01	0,69	0,02	0,02	0,06	1,55
Sin clasificar	0,00	0,00	0,01	0,04	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01	0,10	0,18
Total	43,54	4,07	4,86	1,67	0,89	2,62	33,78	1,84	2,16	4,57	100,00

Cuadro Nro 6 - Estructura de la Producción clasificada por Jurisdicciones y Ramos de los Seguros de Personas

Jurisdicción	Accidentes Personales	Vida Individual	Vida Colectivo	Retiro	Renta Vitalicia	Otros Personas	TOTAL
Ciudad Aut. Bs. As.	4,11	3,29	36,07	5,89	0,02	1,57	50,94
Buenos Aires	3,37	5,23	8,23	2,12	0,21	0,63	19,79
Catamarca	0,04	0,04	0,11	0,00	0,00	0,02	0,22
Córdoba	1,11	0,61	3,65	0,43	0,02	0,12	5,93
Corrientes	0,14	0,10	0,50	0,02	0,00	0,02	0,77
Chaco	0,16	0,12	0,81	0,04	0,00	0,02	1,15
Chubut	0,14	0,12	0,60	0,06	0,01	0,06	1,00
Entre Ríos	0,29	0,17	0,86	0,16	0,00	0,22	1,70
Formosa	0,07	0,06	0,14	0,01	0,00	0,04	0,32
Jujuy	0,07	0,06	0,45	0,02	0,01	0,01	0,62
La Pampa	0,10	0,03	0,25	0,04	0,00	0,02	0,43
La Rioja	0,06	0,02	0,24	0,00	0,00	0,02	0,34
Mendoza	0,39	0,67	0,82	0,12	0,02	0,43	2,44
Misiones	0,19	0,14	0,29	0,04	0,01	0,12	0,79
Neuquén	0,15	0,13	0,89	0,05	0,01	0,03	1,26
Río Negro	0,19	0,09	0,54	0,05	0,00	0,02	0,89
Salta	0,16	0,16	0,94	0,03	0,01	0,38	1,67
San Juan	0,12	0,12	0,36	0,03	0,00	0,02	0,65
San Luis	0,07	0,04	0,11	0,01	0,01	0,01	0,25
Santa Cruz	0,09	0,07	0,36	0,03	0,00	0,05	0,59
Santa Fé	1,20	0,60	2,15	0,59	0,02	0,32	4,88
Santiago del Estero	0,09	0,05	0,83	0,01	0,02	0,03	1,03
Tierra del Fuego	0,06	0,05	0,21	0,02	0,01	0,01	0,36
Tucumán	0,32	0,22	1,30	0,03	0,05	0,04	1,96
Sin clasificar	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02
Total	12,68	12,18	60,70	9,80	0,44	4,19	100,00

