



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Administración y Negocios**  
**Magister en Administración de Negocios**

**Desarrollo del Modelo de Negocio para la Venta Online de Seguros contra  
Robo / Hurto para Orígenes Seguros**

**Autor: Siloé Guarderas**

**DNI: 94.547.878**

**Director del Trabajo de Graduación: Alejandro Fernández Coya**

**Buenos Aires, 16 de octubre del 2017**

<b>Índice</b>	
<b>Descripción de la Oportunidad de Negocio</b>	<b>4</b>
<b>Herramientas, Modelos y Conceptos de Management utilizadas en el Trabajo</b>	<b>7</b>
<b>Investigación Relevando Datos Clave</b>	<b>9</b>
Descripción de la Empresa	9
Análisis del Macroentorno	10
Análisis del Mercado	13
Análisis del Microentorno	16
<b>Análisis Estratégico del Negocio Propuesto</b>	<b>20</b>
Propuesta de Valor	20
Segmentación del Consumidor	21
Factores Claves de Éxito	22
Dimensionamiento del Mercado	22
Análisis FODA	23
Definición de la Estrategia	24
Objetivos del Plan de Negocios	25
<b>Requerimientos Necesarios para la Ejecución del Plan</b>	<b>26</b>
<b>Plan de Marketing Operativo</b>	<b>26</b>
Producto	26
Precio	28
Plaza – Canal de Distribución	29
Promoción	30
<b>Plan de Recursos Humanos</b>	<b>38</b>
Estructura y Cultura Corporativa	39
Equipo de Trabajo	41
Metodología de Trabajo	43
Política de Evaluación y Compensación	46
<b>Condiciones para su Viabilidad</b>	<b>46</b>
Market Share	46
Presupuesto de Ventas	47

Estructura de Gastos de Explotación y Adquisición	48
Estado de Resultados	48
Balance	49
Márgenes de Rentabilidad, Flujo de Fondos, VAN y TIR	50
<b>Conclusiones Generales</b>	<b>53</b>
<b>Anexos</b>	<b>54</b>
<b>Lista de Referencias Bibliográficas</b>	<b>84</b>
<b>Lista Bibliográfica</b>	<b>88</b>



Universidad de  
**San Andrés**

## **Descripción de la Oportunidad de Negocio**

Estamos en la era de la inmediatez, de la personalización, de la compra online, de las gestiones realizadas desde cualquier momento y lugar a través de dispositivos móviles. Los consumidores que interactúan con las empresas y marcas son cada vez más demandantes, críticos y están hiperconectados, manifestando nuevos comportamientos al momento de buscar información y comprar cualquier producto o servicio. Naturalmente, el mercado asegurador no es ajeno a esta nueva realidad.

En los últimos años el sector asegurador a transitado por muchos cambios, debido al resultado de las transformaciones del contexto del país y el advenimiento de nuevas tendencias mundiales y regionales, marcadas por un entorno de significativa transformación tecnológica, social y económica, que está comenzando a impactar en el sector asegurador. Actualmente existen cambios que ya están empezando a incubarse en relación a los avances tecnológicos, los canales de distribución, la presencia de consumidores cada vez más exigentes e informados, y la demanda productos y servicios más personalizados, capaces de responder en tiempo y forma a las necesidades de los consumidores. Y como toda etapa de cambio, este momento ofrece grandes oportunidades para el negocio. Si bien en Argentina la incidencia que tiene el sector asegurador en el PBI continúa estando por debajo en comparación con otros países de la región como de Chile y Brasil, lo cual pone de manifiesto la falta de conciencia aseguradora de la población, es importante destacar que, en relación a los seguros patrimoniales, Argentina tiene una penetración mayor a la de estos países. Esto refleja la tendencia y preferencia que tienen los argentinos por asegurar sus bienes personales antes que asegurar su vida, salud o incluso su jubilación en el caso de los seguros de retiro.

La necesidad de contratar un seguro está estrechamente vinculada a la producción y consumo en general, como acciones que tienen lugar en un ambiente de riesgo e incertidumbre permanente, donde la ocurrencia de acontecimientos inciertos y/o imprevistos, conllevan consecuencias económicas que es posible prever. Es así como, frente a la necesidad de protección ante estos posibles riesgos, surge la necesidad del seguro. En este aspecto, es evidente que la inseguridad se ha

instalado como una de las principales preocupaciones de la población. De acuerdo a un informe presentado por el Ministerio de Seguridad de la Nación (2016), los últimos siete años se indican aumentos que representan incrementos entre el 10% y 20%. Consecuentemente, esto se ve reflejado en el crecimiento que ha tenido el ramo de seguros de robo con un incremento del 55% de facturación, lo que representó \$1.520 millones; tratándose de la mayor tasa de crecimiento de todos los seguros patrimoniales después del ramo moto vehículos.

Partiendo de lo dicho anteriormente, es evidente que la existencia de un consumidor más racional, exigente, informado y digital, sumado a las nuevas tendencias de innovación, tecnología y ante la creciente inseguridad, donde nadie está exento de sufrir un robo o hurto en la vía pública, son variables que dan espacio al surgimiento de un nuevo concepto de seguro “*easy to buy – easy to sell*”; accesible, transparente y claro para el consumidor, capaz de comercializarse a través de *internet*, mediante una plataforma *e-commerce* amigable e intuitiva para el usuario. Esto hace posible que el comprador pueda elegir libremente qué, cuándo, dónde y con quién adquirir su seguro, para proteger sus objetos personales en caso de robo o hurto, teniendo la posibilidad de elegir el objeto que quiere asegurar y la suma asegurada, la cual estará asociada al costo mensual del seguro. Este nuevo modelo de venta de seguros *online*, es una estrategia que está alineada y responde a los objetivos de negocio de Orígenes Seguros, ya que por un lado permite desarrollar un canal de venta directa (B2C) de alcance nacional, que actualmente carece la compañía, y por otro lado permitirá comenzar a redistribuir el ingreso de primas de acuerdo al canal de distribución, donde banca-seguros representa el 72%, seguido de *brokers* y productores con el 26%, canales tradicionales que concentran el 98% del ingreso de la facturación, minimizando el poder de negociación de estos canales distribución.

Este canal de venta deja de lado a los intermediarios, haciendo más transparente la transacción, tanto para el comprador como para la compañía, ya que en este modelo desaparece la comisión de los intermediarios que en muchos casos puede llegar a superar el 30% de la prima del seguro. En este sentido, también minimiza el riesgo

de que el intermediario, ya sea un productor o *broker*, migre una cartera de clientes hacia otra compañía por una mejor propuesta de condiciones por parte de otra aseguradora, ya que, bajo el esquema tradicional de venta de seguros, es el intermediario quien tiene el manejo y la administración de la cartera de clientes, no la compañía, lo que representa un gran riesgo para las aseguradoras que centrado su distribución en estos canales. Esto convierte a este modelo de negocio en un modelo mucho más transparente y rentable, cuyo alcance supera grandemente al resto de los canales de distribución tradicionales, permitiendo llegar con una propuesta de seguro accesible, a un segmento de la población actualmente no asegurable. En este caso, el único requerimiento es el acceso a *internet* y probablemente haber superado la barrera de la primera compra *online*, ya que las alternativas de medios de pagos están contempladas para el segmento bancarizado (tarjetas de crédito, débito y CBU) y no bancarizado (canales como Rapipago).

Finalmente es importante destacar que en el sector asegurador el canal *e-commerce* es bastante incipiente, ya que actualmente si bien son varias las compañías que afirman tener desarrollado este canal, en realidad éstos no permiten la compra *online*. Se trata de plataformas que habilitan la comparación de cotizaciones *online*, accediendo a información sobre una determinada cobertura que permiten comparar precios y servicios de distintas aseguradoras (en el caso de productores, *brokers* o asesores), pero finalmente el seguimiento y asesoramiento sigue siendo *offline* mediante *telemarketers* o eventualmente en oficinas comerciales. En efecto, no cabe duda que todas estas condiciones ponen en manifiesto una ventana de oportunidad para la compañía que se destaque como pionera en el desarrollo y modelo de venta *online* de seguros. No obstante, es indispensable entender que en el contexto actual las ventajas competitivas son transitorias, dado que ya sea en el corto, mediano o largo plazo, todo es imitable. De ahí la importancia de posicionarse como el número uno en la mente del consumidor y consecuentemente desarrollar una estrategia sólida, centrada en el cliente y en la innovación, a fin de poder ofrecer una propuesta de valor sostenible en el tiempo.

## Herramientas, Modelos y Conceptos de Management utilizados en el Trabajo

El desarrollo y la implementación de cualquier plan de negocio requiere del conocimiento y la aplicación coherente de varios conceptos fundamentales de *management*, que si bien no asegurarán el éxito del negocio, sí permitirán prever y detectar ciertas variables externas e internas que puedan impactar de forma positiva y/o negativa, a fin de cimentar el negocio sobre una base sólida, capaz de maximizar las posibilidades para alcanzar y mantener el éxito.

De esta manera, tomando como punto de partida la idea del negocio, en primer lugar se definió el segmento de clientes que se quiere alcanzar, entendiendo cuál es la propuesta de valor y la necesidad de los potenciales clientes que se resuelve a través de esta propuesta. Posteriormente, se realizó un análisis exhaustivo del macro y microentorno mediante el análisis *PESTL*, a fin de maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas del entorno en el negocio e intuir tendencias. También se analizó las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (2008) para comprender el nivel de competencia de la industria, determinando cuán atractiva es con relación a las oportunidades de inversión y rentabilidad del sector. Seguido, se evaluó el entorno interno de la compañía, para entender el posicionamiento del negocio y cuáles son sus fortalezas y debilidades. Esto permitió establecer la matriz FODA y consecuentemente definir la estrategia más adecuada para alcanzar los objetivos planteados. En este sentido, siguiendo la línea de pensamiento de McGrath, Rita Gunther (2013) es importante reconocer que hoy en día las ventajas competitivas son transitorias, ya que el contexto se ha vuelto cada vez más impredecible. De ahí surge la necesidad de provocar cambios continuos, donde la clave es centrar la estrategia en el cliente y no tanto en la industria, tal como se plantea en el presente plan de negocios.

Una vez definida la estrategia, la cual debe ser documentada y comunicada de forma explícita, el próximo paso es hacer que las cosas sucedan. Esto implica pasar de la decisión a la realidad. Para esto es necesario contar con las herramientas y recursos que permitan su implementación y es aquí donde entran en escena las personas, quienes son en definitiva los que ejecutan el plan de acción, mediante la implementación de actividades específicas que deben formar parte de un plan sólido que marque el camino a lo largo del proceso. Para esto es fundamental que la estructura organizacional esté alineada a la estrategia. En este aspecto, las personas deben tener claro cuáles son sus objetivos, los cuales deberán estar asociados a *KPI'S* personales que permitan llevar a cabo evaluaciones de desempeño objetivas y consecuentemente tomar decisiones en función de métricas. Esto también permitirá que los empleados comprendan cómo su desempeño impacta en la rentabilidad del negocio, fomentando el desarrollo de una cultura del “hacer”, en donde será importante que el plan de compensación esté atacado a resultados, alineando los objetivos personales con los del negocio. En este proceso, el rol del líder es clave, ya que será quien guíe y tenga influencia en el equipo de trabajo y consecuentemente en su esfuerzo para alcanzar los objetivos establecidos.

Finalmente cuando se habla de los objetivos del negocio, es evidente que el fin de cualquier negocio se traduce en la generación de valor económico. En este sentido, quien maneja el negocio debe tener la mirada puesta tanto en los resultados operativos como financieros. A nivel operativo, las variables sobre las que se pueda operar apuntan principalmente al incremento las ventas, reducción de los gastos e inventarios. En cuanto al resultado financiero es conveniente adoptar una estructura de capital coherente con el negocio, para que también se genere beneficios económicos relacionados con las ventajas impositivas del escudo fiscal, aunque no es el caso del presente plan de negocios.



## Investigación Relevando Datos Clave

### Descripción de la Empresa

Orígenes Seguros S.A. y Orígenes Seguros de Retiro S.A. actualmente se posicionan como empresas líderes del sector asegurador, cuya solidez y trayectoria se ve reflejada en la confianza que depositan más de 1 millón de asegurados.

Actualmente las compañías operan en el ramo de seguros vida, retiro y generales, excluyendo el segmento automotor. En lo que respecta al mercado de seguros de retiro, Orígenes se constituye como uno de los inversores institucionales privados más importantes de Argentina, con más de 20 años de experiencia en el sector financiero y de seguros, administrando una cartera de inversiones que supera los \$14.200 millones. En el ramo de vida colectivo, la compañía se encuentra en el puesto 14 del *ranking* de producción.

Los objetivos estratégicos de la compañía están enfocados en tres pilares interrelacionados: el crecimiento, la rentabilidad y la sustentabilidad del negocio, lo cual se traduce en posicionar a Orígenes Seguros dentro de las top 10 en el *ranking* de producción en las ramas de vida, retiro y generales (excluyendo el segmento automotor) en los próximos 5 años. Y ser innovadores y flexibles mediante la convergencia de la tecnología de la información con el negocio. En línea con los objetivos estratégicos que la compañía se propone alcanzar en los próximos 5 años, la estrategia comercial apunta fuertemente a la omnicanalidad. Actualmente la prima emitida por canal se distribuye un 72% en banca-seguros, 26% *brokers* y productores, 1% institucional (sinergia con empresas del grupo) y 1% *e-commerce*. Es importante aclarar que actualmente el canal *e-commerce* no representa ventas 100% *online*, se trata de un canal híbrido donde se genera y captura demanda *online* y el 98% de las ventas se concretan *offline* a través de *telemarketers*. De esta manera, para el 2022 se aspira a redistribuir el ingreso de primas por canal de la siguiente manera: 38% en banca-seguros, 54% en *brokers* y productores, mantener el 1% en institucional, y desarrollar el canal de *e-commerce* apostando a un 7%.

Esto indica claramente que la propuesta del presente plan de negocios está estrechamente alineada con los objetivos de negocio a mediano largo plazo.

## **Análisis del Macroentorno**

### **Análisis de la Industria**

Para hacer un análisis más profundo respecto a la evolución de la industria aseguradora, si bien el presente plan de negocios está enfocado en el seguro de robo, que está dentro de la categoría de seguros patrimoniales, es importante tener en cuenta la clasificación de los seguros, ya que esto permitirá comprender algunos factores claves del sector de actividad.

La clasificación de seguros se puede abordar en función a distintos criterios, pero normalmente se diferencian en relación al bien asegurado. En línea con este criterio, existen dos grandes distinciones. Por un lado, los seguros patrimoniales que cubren el riesgo de daño de los objetos, animales o intereses (patrimonio) del asegurado. Y por otro lado se encuentran los seguros de personas que cubren riesgos que afectan a las personas. Es importante tener en cuenta que dentro de ambas categorías existen seguros obligatorios. Este es un factor clave sobre todo al momento de analizar la penetración del sector asegurador y su impacto en la economía argentina, ya que gran parte del PBI del sector proviene de los seguros obligatorios, principalmente automotor y ART, lo cual pone en manifiesto la baja conciencia aseguradora del país, principalmente cuando comparamos con la de otros países de Latinoamérica como Chile, Brasil y el resto del mundo. Sin embargo, según datos ofrecidos por la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN) (2017), actualmente la industria representa el 3% del PBI e involucra de manera directa a más de 30.000 empleados en las aseguradoras y a unos 30.000 productores / asesores aproximadamente, lo cual indica que si bien son datos alentadores, la industria aún tiene un gran margen para crecer, sobre todo teniendo en cuenta que es un sector protagonista e indispensable para la economía y la seguridad social del país.

El mercado asegurador es un sector altamente fragmentado, sobre todo en el ramo de seguros patrimoniales. Actualmente existen más de 180 aseguradoras, de las cuales el 61% operan en la categoría de seguros patrimoniales, el 20% en seguros de vida, el 9% en seguros de retiro, el 7% en ART y el 3% restantes en seguros de transporte público de pasajeros.

**Tabla 1:** Evolución de las compañías aseguradoras por ramo desde el 2006 al 2016. (Ver anexo pág. 62).

En términos de crecimiento, la industria de seguros ha tenido un crecimiento del 37,6% en términos nominales en el ejercicio 2015-2016. Si consideramos los efectos de la inflación durante el 2016, el crecimiento en términos reales sería marginal. Los segmentos de mayor crecimiento de la industria en relación a su evolución de primas en el 2016 fueron: el seguro automotor con un crecimiento del 39%, seguido por ART con el 37%. Dentro de los seguros de personas, se destacó el alza en un 50% de los seguros de vida sobre saldo deudor. Otros seguros que se destacaron por su crecimiento es el seguro de caución por daños ambientales con un crecimiento del 268% y los seguros de robo que representaron una escalada del 55% en sus primas, lo que representó \$1.520 millones de facturación (producción), tratándose de la mayor tasa de crecimiento de todos los seguros patrimoniales después del ramo moto vehículos. Esto pone de manifiesto que, si bien el sector asegurador ha cobrado mucha importancia durante los últimos años, algunos seguros como el de robo todavía se encuentran en una fase temprana de desarrollo, lo que se traduce en una gran oportunidad de crecimiento y desarrollo para el sector.

**Tabla 2:** Evolución de primas emitidas netas de anulaciones desde el 2006 al 2016. (Ver anexo pág. 62)

La industria del ramo de robo está altamente fragmentada y concentrada, ya que de las 74 compañías que operan actualmente en este segmento, las primeras 16 abarcan el 84% del mercado.

**Figura 1:** *Market share* de las principales compañías que operan en el segmento robo / hurto. (Ver anexo pág. 63).

Según Hernán Piñeiro (2017), Gerente General de Provincia Seguros, uno de los principales factores que permitieron al crecimiento del ramo responden, por un lado, a la concentración por parte de las entidades bancarias de pólizas de seguros de robo en ATM (robo en cajero automático) y otros delitos informáticos. Esto se vincula con la caída de coberturas de dinero en efectivo por causa de cambios en los hábitos del manejo de valores en el país. Y, por otro lado, la concientización del riesgo sobre los delitos informáticos y el alza del dólar, lo que incrementó las sumas aseguradas en pesos. Siguiendo esta línea de pensamiento, Marcelo Perona (2017), Gerente Técnico de Intégrity, indica que este ramo no se vio afectado negativamente por la situación económica del país, como ocurrió con otros segmentos. En este sentido, considera que esto se debe a una mayor concientización por parte de la gente sobre la importancia de tomar una cobertura específica que les permita resguardar sus bienes personales. En este contexto, Marcelo Perona (2017), también considera que este ramo ha aumentado su producción, debido a la creación de nuevos seguros enlatados que son de fácil inserción en el mercado. De igual manera, Hernán Piñeiro (2017), coincide con su colega respecto a que la creación de productos diseñados para el cliente común, entendiendo sus necesidades, hacen al crecimiento del sector un segmento no explotado anteriormente. Desde Sancor Seguros, Juan Pablo Trinchieri (2017), sostiene que la gama de productos abarca gran parte de las necesidades de protección de empresas e individuos, que vienen comercializándose con buenas perspectivas, destacándose en los últimos años las coberturas contra robo para equipos electrónicos.

En cuanto a la siniestralidad, los principales operadores coinciden en que continúan manteniendo índices que se encuadran con los parámetros aceptables, lo cual impulsa a seguir desarrollando coberturas y modelos de comercialización para segmentos específicos. Por su parte, Perona (2017), comenta que los productos de mayor demanda fueron las coberturas específicas para equipos electrónicos (celulares, *tablets*, *notebooks*) como así también la cobertura de bicicletas.

Con respecto a la rentabilidad, el mercado asegurador tiene la particularidad de compensar los resultados técnicos negativos, con los financieros. Actualmente, son

varias las compañías que han aumentado su *market share* apalancándose con estrategias de precios bajos “*dumping de precios*”. Este bajo nivel de solvencia del sector, responde a la falta de normativa, poco alineada a los requisitos internacionales, dando lugar a una enorme disparidad competitiva por incumplimiento y falta de control por parte de la SSN contexto al que se suma la falta de ajuste por inflación. En este sentido, en cuanto al resultado técnico del segmento de robo, vale agregar que si bien se ha incrementado fuertemente el pago de siniestros (\$109 millones) y los gastos siguen siendo elevados (75% de las primas devengadas), hubo una mejora de los resultados. Los mismos volvieron a ser positivos \$206 millones, equivalente al 16.4% de las primas devengadas. Esto pone de manifiesto un alza de 4 puntos porcentuales respecto al ejercicio anterior 2014-2015. SSN, (2017).

Otro aspecto importante a tener en cuenta al momento de analizar la industria del seguro son los canales de distribución, dado que la venta históricamente se gestiona a través de intermediarios. Actualmente uno de los cambios más evidentes se presenta en los canales de distribución. En 1985, el 92% lo manejaban los productores y *brokers*, el 6% pertenecía al canal de venta directa, un 1% a banca/seguros y el 1% restante correspondía a otros canales. Chaufán, Gabriel (2016). Hoy en día, de acuerdo al último informe sobre distribución de la SSN en el 2014, los productores y *brokers* manejan un 61%, un 17% los agentes institorios y un 22% los canales directos. Este cambio pone en manifiesto la convivencia de los canales tradicionales como los productores, *brokers* y asesores, junto con los de distribución directa como *telemarketing* y sucursales. A este último, se suma el canal de *e-commerce* que, si bien no alcanza una penetración significativa, está creciendo y se espera que en el futuro sea un canal clave para el crecimiento de la industria.

## **Análisis del Mercado**

Un estudio realizado por TNS Argentina en el 2014, a una muestra de 419 personas (entre las cuales se incluyó a hombres y mujeres de 18 a 65 años, usuarios de *internet*, responsables de la contratación de seguros) con el objetivo de conocer y entender el proceso de búsqueda de información y contratación de seguros

(automotores, seguros de vida, vivienda, entre otros), concluyó que más del 50% de los encuestados consultaron fuentes online previo a la contratación del seguro y el 12% contrató su seguro online. Cifra que se espera que crezca en los próximos años, producto de los cambios tecnológicos y el surgimiento de los *millennials* como futura generación de consumidores.

La generación *millennials* representa a los nacidos entre 1981 y 1995, jóvenes entre 20 y 35 años que se hicieron adultos con el cambio de milenio. Según el reporte de Tendencias Digitales “*Conecta tu marca con los millennials*”, actualmente en Latinoamérica un 30 % de la población es *millennial*. Y según una proyección de la consultora Deloitte en el 2025, representarán el 75 % de la fuerza laboral del mundo. De ahí la importancia de que las empresas sean conscientes de estos cambios a fin de adaptarse a esta demanda y seguir siendo competitivas.

En este contexto, la penetración de *internet* y el crecimiento del *e-commerce* son factores determinantes para el crecimiento y desarrollo del comercio a nivel mundial. De acuerdo al “Estudio Anual de Comercio Electrónico en Argentina”, realizado por TNS Argentina para la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico), actualmente el 85% de la población tiene acceso a *internet* y el 41% son usuarios de *e-commerce*. Es decir que más de 17 millones de personas realizaron al menos una compra a través de esta modalidad, superando la barrera de la primera compra. En los últimos 10 años, tanto la penetración de internet como el comercio electrónico en Argentina obtuvo un crecimiento récord, muy por encima de lo previsto, posicionándose como el país con mayor penetración de *internet* de Latinoamérica. En términos de facturación, en el 2016 el crecimiento interanual fue del 51%, superando los \$102 millones. El *ticket* promedio en el 2015 fue de \$1.795 vs. \$2.185 en el 2016, lo que representa un crecimiento mayor al 80%. Gustavo Sambucetti, Presidente de CACE, estima que las proyecciones de los próximos años para el *e-commerce* son más que promisorias. El principal desafío es que otras industrias como la de banca-seguros empieza a tener mayor participación en este mercado.

**Tabla 3:** Evolución del crecimiento de la población, penetración de *internet* y usuarios *e-commerce* desde el 2001 al 2016. (Ver anexo pág. 63).

Con respecto a la venta de seguros a través de *internet*, por el momento el único segmento que ha desarrollado este modelo de negocio es el automotor y aún sigue siendo incipiente. A excepción de Orígenes Seguros que cuenta con una plataforma de *e-commerce* para la venta de seguros de vida, accidentes personales y salud. Y el BBVA para seguro de robo de bolso, celular y tecnología.

En este aspecto, son varias las aseguradoras, productores y *brokers* que manifiestan contar con plataformas de *e-commerce*, pero es importante destacar que muchos de estos casos no se tratan realmente de plataformas que permiten concretar la venta *online*. Se trata de plataformas que permiten comparar cotizaciones *online*, accediendo a información sobre una determinada cobertura, comprar precios y servicios de distintas compañías aseguradoras (en el caso de productores o *brokers*), pero finalmente el seguimiento y asesoramiento sigue siendo *offline* mediante *telemarketers*.

De acuerdo con algunos especialistas, uno de los principales limitantes para el desarrollo y expansión de este modelo de venta hacia otros segmentos del mercado, responde a la complejidad de los procesos de suscripción al momento de contratar un seguro, salvo que sea un seguro “enlatado”. Con respecto al desarrollo del *e-commerce* en el mercado asegurador, ejecutivos reconocidos en la materia coinciden que a pesar de que es un canal incipiente, esperan un fuerte crecimiento en los próximos años. Gastón Ramos (2013), Gerente General de El Asegurador *Online*, afirmó que “si miramos otros mercados, entendemos que la Argentina puede llegar a tener un 50% de ventas a través de un canal digital. Esperamos que esta explosión se presente en los próximos 2 ó 3 años. Dependerá de muchos factores como, por ejemplo, el apoyo de las compañías y la publicidad”. Siguiendo esta misma línea de pensamiento, Bruno Ferrari (2013), uno de los fundadores y CEO de 123Seguro.com, ratificó que “tenemos todo calculado para que este mercado siga creciendo. Creo que van a convivir durante mucho tiempo los dos canales, el de venta *online* y el personal. Sin embargo, el único canal que va a seguir creciendo es *internet*, el canal tradicional ya está consolidado. En la actualidad, por suerte,

todo acompaña para que siga creciendo la venta de seguros por *internet*. El desafío es seguir creciendo e innovando desde nuestra posición”.

## **Análisis PESTL**

Análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Legales (PESTL) que impactan en el negocio. (Ver anexo pág. 57)

## **Análisis del Microentorno**

### **Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas**

Tomando como referencia el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter (2008), a continuación, se analizará el poder de negociación de los compradores o clientes, el poder de negociación de los proveedores o vendedores, la amenaza de nuevos competidores entrantes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad de los competidores.

#### *Poder de Negociación de los Compradores o Clientes*

En el caso de la industria aseguradora se podría decir que, si bien el poder de negociación que tienen los clientes potenciales y actuales es bajo, es importante tener en cuenta que actualmente el consumidor es cada vez más racional, informado y exigente. Anteriormente el proceso de contratación solía ser muy simple y lineal, donde los productores y asesores de seguros actuaban como intermediarios en el proceso de venta del seguro. No obstante, hoy en día, tanto el canal como el proceso de contratación está mutando. En la actualidad el proceso de contratación ya no es lineal, ni pasivo. Gracias a *internet*, los clientes potenciales y actuales buscan información *online* y recomendaciones de forma activa y sencilla desde una gran variedad de fuentes. Es así como comparan coberturas, precios, condiciones y beneficios que ofrecen las diferentes compañías previo a la contratación del seguro. Esto exige a las compañías buscar la diferenciación para seguir siendo competitivas.

#### *Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores*



A pesar de que en la actualidad se está gestando un cambio drástico en los canales de distribución, actualmente el 61% del mercado continúa operando a través de los productores y *brokers* como intermediarios en la venta de seguros, motivo por el cual su rol en el mercado sigue siendo determinante. SSN, (2017). En este aspecto, es importante tener en cuenta que estos actores no solamente cumplen el rol de intermediarios en el proceso de contratación, sino que también son quienes manejan y administran las carteras de clientes, lo que les otorga un altísimo poder de negociación frente a las aseguradoras. De esta manera, los intermediarios negocian por altas tasas de comisión, optando por aquellas compañías que ofrezcan las mejores condiciones del mercado. No obstante, el nuevo concepto de venta de seguros online, al dejar de lado a los intermediarios, genera condiciones de transacción directas y transparentes entre el cliente potencial y la aseguradora.

#### *Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes*

En lo que respecta a la industria de seguros, la SSN ha comenzado a tomar medidas para mejorar la solvencia del mercado, exigiendo mayores requisitos de solvencia a las aseguradoras mediante el incremento de los capitales mínimos requeridos para operar en los diferentes ramos, a fin de garantizar a los asegurados compañías más sólidas. Esto indica que, si bien las barreras de entrada para operar en el sector eran relativamente altas, actualmente debido a estas medidas, las barreras siguen elevándose, lo que implica dificultad para que ingresen nuevas compañías de seguros al sector de actividad. No obstante, en términos de competencia, no se puede dejar de mencionar a los bancos, ya que están comenzando a tomar cada vez mayor participación y relevancia en el sector asegurador. Trabajan sobre su cartera de clientes, con la gran ventaja de tener una relación cotidiana, basada en la confianza, y además contar con mucha más información y conocimiento de sus clientes, del que tiene gran parte de las aseguradoras y operadores del mercado, lo que les permite ofrecer coberturas personalizadas, en respuesta a las necesidades de cada uno de sus clientes en el momento correcto. Esta situación pone a las aseguradoras en una posición de desventaja, donde es muy complicado ganar participación en este segmento de mercado.

Este contexto, comprende todas las condiciones para que el entorno se torne cada vez más complejo y competitivo, en donde aquellos actores que puedan adaptar con rapidez y eficacia sus modelos de negocio a las nuevas demandas del mercado, serán quienes lleven la delantera. En este sentido, muchas empresas están centrando sus esfuerzos en trabajar su posicionamiento estratégico, alineando a esto la inversión tecnológica. De ahí la importancia de analizar las barreras de entrada existentes para desarrollar e implementar la tecnología que haga posible ajustar el modelo de negocio tradicional a las nuevas exigencias del mercado.

#### *Amenaza de Productos Sustitutos*

En este aspecto, si bien el seguro no tiene un producto sustituto por el cual el consumidor podría reemplazarlo, es el concepto de “auto seguro” lo que podría considerarse como una alternativa para el consumidor en caso de no contratar un seguro. Esto implica que la persona a pesar de ser consciente de la posibilidad de ocurrencia de un hecho fortuito, toma la decisión de no contratar el seguro y correr el riesgo. En este contexto, en caso de que suceda el siniestro, la persona deberá hacer frente a las consecuencias económicas producto de la ocurrencia de dicho siniestro.

#### *Rivalidad entre los Competidores*

La categoría de robo es un segmento muy competitivo, se caracteriza por ser un mercado fragmentado y al mismo tiempo altamente concentrado. Actualmente de las 74 compañías que operan en este segmento, las primeras 16 abarcan el 84% del mercado. (Ver anexo Figura 1: *Market share* de las principales compañías que operan en el segmento robo / hurto.)

En cuanto al *ranking* de posiciones en este segmento, si bien no se presentaron alteraciones en la primera y segunda posición, dado que Galicia Seguros y Sancor se mantienen en la cima, sí lo hubo en las 5 posiciones restantes. Supervielle se colocó en el podio, pasando del puesto 11 al 3. BHN escaló del 9 al 4 lugar y Ace del 7 al 5. Tal como se observa, por el momento debido a la génesis de este tipo de seguro, la venta a través de banca-seguros con el seguro de ATM (robo en cajero)

continúa teniendo protagonismo. No obstante, el incremento de la inseguridad, sumado al surgimiento de los *millennials*, donde la tecnología es el eje central de cómo esta generación hace transacciones, son factores claves que vienen a cambiar el escenario de relacionamiento y hábitos de consumo entre los asegurados, las aseguradoras y los canales de comercialización. Aunque cada vez más consumidores cotizan y contratan su seguro de auto y hogar por *internet*, los especialistas indican que la industria está rezagada. Por el momento, son muy pocos los jugadores que han desarrollado plataformas *online* para concretar la venta de seguros por *internet*.

Con la intención de evaluar la oferta existente de seguros de robo e identificar posibles características diferenciales en términos de coberturas, sumas aseguradas, primas y otros beneficios adicionales, se llevó a cabo un análisis comparativo entre las principales compañías que operan en este segmento: Galicia Seguros, Sancor Seguros, Supervielle, BHN Seguros, ACE (CHUBB), BBVA Seguros, Provincia Seguros, QBE La Buenos Aires, Zurich, La Caja, Allianz, Metlife, Cardif, quienes representan más del 83% de *market share*.

**Tabla 5:** *Benchmark* de coberturas contra robo / hurto de las principales compañías que operan en el sector asegurador. (Anexo pág. 65).

Partiendo del análisis de la oferta de los principales actores que operan en el sector, se consideró importante identificar la competencia directa de Orígenes para posteriormente establecer las ventajas y desventajas de cada uno de estos jugadores en relación a Orígenes Seguros.

**Figura 2:** Ventajas y desventajas de los principales competidores de Orígenes Seguros en el segmento de robo / hurto. (Anexo pág. 65).

# Análisis Estratégico del Negocio Propuesto

## Propuesta de Valor

En los últimos años el sector asegurador a transitado por muchos cambios, producto del advenimiento de nuevas tendencias mundiales y regionales, marcadas por un entorno de significativa transformación tecnológica, social y económica. Las nuevas tecnologías y el cambio de comportamiento de consumidores cada vez más informados, exigentes e hiperconectados, están dando lugar a un mercado muy diferente al actual. Y como toda etapa de cambio, si bien este momento ofrece grandes oportunidades para el negocio, es importante que los jugadores del sector no solamente puedan adaptarse con celeridad a estos cambios, sino que también puedan desarrollar la capacidad de preverlos, a fin de estar en condiciones de responder en tiempo y forma a esta futura demanda, marcada por una nueva forma de consumo.

Es evidente que la existencia de un consumidor más racional, exigente, informado y digital, sumado a las nuevas tendencias de innovación, tecnología y ante la creciente inseguridad, donde nadie está exento de sufrir un robo o hurto en la vía pública, son variables que dan espacio al surgimiento de un nuevo concepto de seguro “*easy to buy – easy to sell*”; accesible, transparente y claro para el consumidor, capaz de comercializarse *online*, mediante una plataforma *e-commerce* amigable e intuitiva para el usuario, haciendo posible que el comprador pueda elegir libremente qué, cuándo y dónde contratar su seguro, para proteger sus objetos personales en caso de robo o hurto, teniendo la posibilidad de seleccionar el objeto que quiere asegurar y la suma asegurada más conveniente.

El desarrollo de esta plataforma de *e-commerce* para la venta online de seguros contra robo / hurto, no solamente permite alcanzar un segmento de mercado que actualmente no ha sido asegurado, con una propuesta clara, simple y accesible, cuya variedad de medios de pago (tarjeta de crédito, CBU, rapipago) incluye tanto al segmento bancarizado como no bancarizado, sino que también, al dejar de lado a los intermediarios, hace más transparente la transacción tanto para el comprador

como para la compañía, ya que desaparece la comisión de los intermediarios. En términos de negocio, también es importante destacar que disminuye el poder de negocio que tiene el canal de distribución tradicional (*brokers*, productores, asesores), dado que minimiza el riesgo que este intermediario migre una cartera de clientes hacia otra compañía por una mejor propuesta de condiciones por parte de otra aseguradora, que normalmente se traduce en un mejor esquema de comisiones, ya que bajo el esquema tradicional de venta de seguros, es el intermediario quien tiene el manejo y la administración de la cartera de clientes, no la compañía, lo que representa un gran riesgo para las aseguradoras han centrado su distribución en estos canales.

Finalmente es importante destacar que en el sector asegurador el canal *e-commerce* es bastante incipiente, ya que actualmente si bien son varias las compañías que afirman tener desarrollado este canal, en realidad éstos no permiten la compra *online*. Se trata de plataformas que habilitan la comparación de cotizaciones *online*, accediendo a información sobre una determinada cobertura que permiten comparar precios y servicios de distintas aseguradoras (en el caso de productores, *brokers* o asesores), pero finalmente el seguimiento y asesoramiento sigue siendo *offline* mediante *telemarketers* o eventualmente en oficinas comerciales. En efecto, no cabe duda que todas estas condiciones ponen en manifiesto una ventana de oportunidad para la compañía que se destaque como pionera en el desarrollo y modelo de venta *online* de seguros.

## **Segmentación del Consumidor**

Hombres y mujeres de 20 a 55 años, residentes argentinos, ubicados principalmente en centros urbanos (citadinos), usuarios *online*, quienes probablemente hayan realizado por lo menos una compra a través de *internet* (es decir que hayan superado la barrera de la primera compra *online*), de un nivel socio económico ABC1, C2, C3 bancarizados y no bancarizados.

## Factores Claves de Éxito

- Estrategia digital sólida alineada a los objetivos de negocio y centrada en el cliente.
- Cultura corporativa flexible y abierta al cambio, con gran capacidad de adaptación y predicción para adelantarse a los cambios futuros en el modelo de negocio.
- Alineación de los objetivos corporativos y de los del equipo de trabajo.
- Conocimiento del comportamiento y los intereses de clientes actuales y potenciales, para estar en condiciones de entender sus necesidades de cobertura y ofrecer un seguro adecuado en el momento justo.
- Soporte pos venta centrado en la omnicanalidad.
- La digitalización como centro en toda la cadena de creación de valor del seguro.

## Dimensionamiento del Mercado

Las variables que se tomaron en cuenta para dimensionar el crecimiento del mercado hasta el 2025 son, por un lado, la estimación de crecimiento poblacional de Argentina entre los 20 a 54 años. INDEC, (2017). Y, por otro, la estimación de la evolución de usuarios *e-commerce* en función del crecimiento de la tasa de penetración de internet desde el 2001 hasta el 2016. Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), (2017).

De acuerdo a estadísticas e informes realizados por la CACE, es importante destacar que la penetración tanto de *internet* como de compradores *online* viene creciendo exponencialmente año tras año, estimando un incremento interanual promedio del 18% y 29% respectivamente. Actualmente el 85% de la población tiene acceso a internet y el 41% por lo menos realizó una compra *online*. Partiendo de estas cifras de crecimiento, se considera que estimar un crecimiento interanual del 1% de los usuarios *e-commerce* en los próximos años, en relación a la proyección

de crecimiento poblacional ofrecido por el INDEC, es una cifra más que conservadora. Incluso, teniendo en cuenta en ritmo de crecimiento de los usuarios de *e-commerce* los últimos 10 años, es muy probable que estas estimaciones sean superadas ampliamente. El *ranking* de siniestralidad refleja los resultados de siniestralidad de los últimos 5 años, ofrecidos por el Ministerio de Seguridad de la Nación, (2016). Este es un dato relevante para determinar el objetivo de *market share* al que se apunta alcanzar mediante la implementación del presente plan de negocios, el cual se desarrollará más adelante en el apartado del plan financiero.

**Tabla 6:** Estimación del mercado potencial en términos del crecimiento población del segmento objetivo y de usuarios de *e-commerce* al 2025. (Anexo pág. 66)

## Análisis FODA

**Figura 3:** Matriz FODA: identificación y ponderación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Elaboración propia.

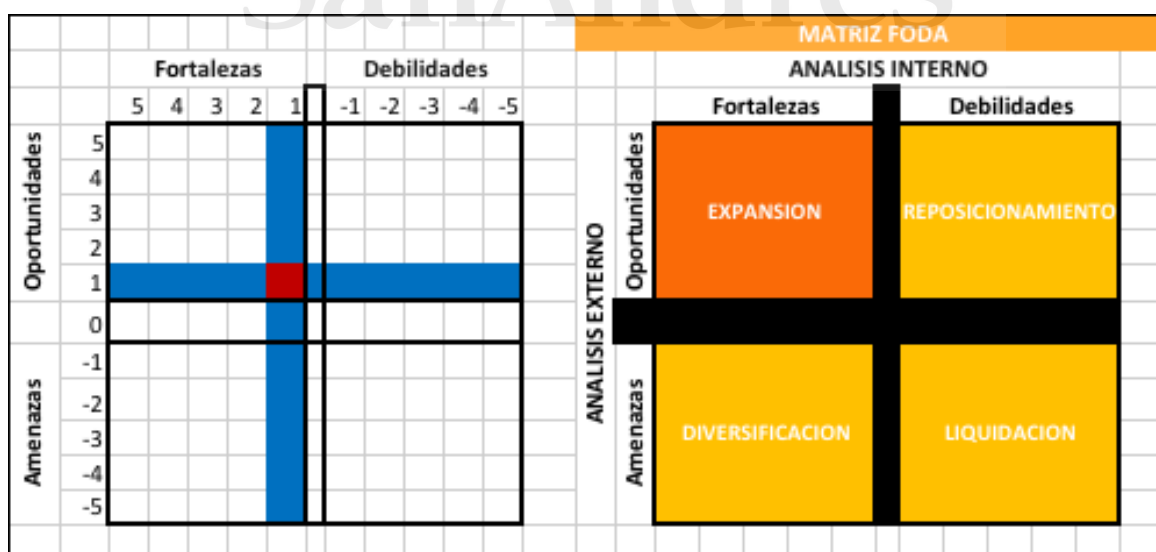
	Oportunidades y Amenazas	1
O	Industria incipiente en e-commerce	5
O	Mayor penetración de seguros patrimoniales vs seguros de personas	4
O	Seguro de Robo está en una fase temprana de desarrollo	3
O	Nueva demanda insatisfecha "millennials"	5
O	Cambios a nivel tecnología, consumo y canales de distribución	5
O	Nuevas normativas y leyes favorables para transacciones online y la digitalización en el sector de actividad	5
O	Bajo poder de negociación de compradores y clientes	3
O	No existe un producto sustituto	4
A	Bajas barreras de entrada	-5
A	Inestabilidad e incertidumbre del contexto económico político	-3
A	Industria fragmentada y concentrada	-3
A	Fraude de siniestros	-4
A	Estrategias de dumping de precios / Disparidad competitiva	-4
A	Baja conciencia aseguradora de la sociedad	-4

Fortalezas / Debilidades		0
F	Solvencia / Respaldo / Trayectoria	3
F	Rentable (bajo volumen, pero buena rentabilidad)	4
F	Pionero en el canal de venta de seguros online	5
F	Cultura innovadora, flexible, abierta al cambio	5
F	Estrategia digital alineada a los objetivos del negocio	5
F	Apalancados en tecnología / IT	4
F	Certificación ISO9001 Gestión Integral de Seguros	5
D	I+D	-3
D	Simplificación y automatización de procesos	-3
D	Optimización en la gestión de cobranza	-3
D	Toma de desiciones centralizada y burocrática	-2
D	Asociación negativa con la AFJP en generaciones babyboomers	-3
D	Poca experiencia en la venta de seguros contra robo	-5
D	CRM integrado con herramientas social media y real time data	-5
D	Desconocimiento de los clientes	-3

## Definición de la Estrategia

Tal como se puede observar en la Figura 4, el resultado de la Matriz FODA posiciona al negocio en el cuadrante de las fortalezas y oportunidades, al que se denomina “expansión”, donde la estrategia a adoptar implica aprovechar las fortalezas para maximizar las oportunidades.

**Figura 4:** Resultado de la Matriz FODA: ubicación del negocio en el cuadrante de “Expansión”. Elaboración propia.





De esta manera, se considera que la estrategia más adecuada para este caso en cuestión es la estrategia de expansión del negocio basada en la diferenciación, cuya ventaja competitiva se enfoca en ofrecer a los potenciales clientes la posibilidad de contratar de forma *online*, un seguro para proteger sus objetos personales contra robo o hurto, a través una plataforma de *e-commerce* amigable e intuitiva para el usuario, cuyo medio de pago alcanza al segmento bancarizado y no bancarizado. En cuanto a la línea de los productos la intención es desarrollar una variedad de coberturas que permitan asegurar el objeto que quiera proteger, y que a su vez cada cobertura ofrezca diversos planes, con una amplia variedad de sumas aseguradas, coherentes con los costos estimados de los objetos asegurados, a un precio accesible.

No obstante, siguiendo la línea de pensamiento de Rita Gunther McGrath (2013), es indispensable tener en cuenta que esta estrategia de crecimiento, basada en lo que es hoy una ventaja competitiva, no es más que una ventaja transitoria, que posiblemente sea imitable por la competencia en menos de un año, dado que la industria del seguro y el surgimiento de una nueva demanda son cada vez más impredecibles. Esto exige a la compañía abandonar el supuesto de que la estabilidad del negocio es la norma, desafiándola a mantenerse al día y provocar un cambio continuo, construyendo y explotando una variedad de ventajas competitivas transitorias, mediante estrategias centradas en el cliente y menos ligadas a la industria, apalancadas en la innovación y la tecnología. En efecto desde el enfoque de la producción se propone enfocarse en las necesidades de los clientes actuales y potenciales, a fin de inventar formas de crear valor para los compradores y desde el enfoque de la mercadotecnia, contemplar características por las cuales los consumidores estén dispuestos a pagar por ello.

### **Objetivos del Plan de Negocios**

- Alcanzar los objetivos de venta anuales determinados en la proyección para los próximos 5 años.
- Aumentar un 5% el volumen de venta a través del canal *e-commerce* en los próximos 5 años.

# Requerimientos Necesarios para la Ejecución del Plan

## Plan de Marketing Operativo

### Producto

En el marco de desarrollo del plan de marketing operativo, se consideró pertinente llevar a cabo una encuesta a fin de conocer el nivel de reconocimiento que tiene el público objetivo sobre el seguro contra robo / hurto, su percepción y valoración de atributos asociados al seguro, preferencias de cobertura y aceptación de los canales de contratación y su disposición de pago con relación a los diferentes tipos de cobertura. Dicha encuesta se realizó sobre una muestra representativa de 489 personas, de las cuales el 54% son mujeres y el 46% hombres, entre los 20 a 65 años, de los cuales el 79% están dentro del rango de 26 a 55 años, residentes argentinos, de los cuales el 33% viven en CABA, el 41% en Provincia de Buenos Aires, y el 26% restante distribuidos en el resto del país. (Ver resultados de la encuesta completa en anexo pág. 74)

En cuanto al seguro contra robo / hurto de objetos personales, a continuación, se mencionarán los principales resultados relacionados al seguro como producto:

- Reconocimiento del seguro: el 88% de los encuestados afirman que sabían de la existencia del seguro.
- Tenencia de un seguro: el 60% no cuenta con un seguro contra robo / hurto.
- Aceptación del seguro: el 59% no contrataría un seguro contra robo / hurto para proteger sus objetos personales.
- Preferencia de contratación por objeto asegurable: el 70% preferiría asegurar su celular, seguido por un 60% que se inclinaría por proteger su bolso/mochila/cartera y su contenido, y un 53% por asegurar su *notebook*, *netbook*, *tablet*. (La sumatoria de las cifras porcentuales supera el 100% dado que se podía elegir más de una opción).
- Valoración de los atributos asociados al seguro: los atributos más valores por orden de prioridad son: costo accesible del seguro, suma asegurada acorde

al costo del objeto asegurado, trayectoria y respaldo de la compañía, ágil pago de la indemnización en caso de siniestro.

Asimismo, es indispensable tener en cuenta que, si bien el principal atributo diferencial es el canal de distribución, es de suma importancia ofrecer un seguro competitivo y un soporte pos venta centrado en la omnicanalidad, ya que estos son factores claves que permitirán mantener la estrategia de diferenciación y consecuentemente la sustentabilidad del modelo de negocio. Sobre todo en un contexto que se vuelve cada vez más competitivo, no solo por las estrategias de *dumping* de precios que adoptan los grandes competidores, sino también por las bajas barreras de entrada para desarrollar e implementar una plataforma de venta de seguros *online*.

En consecuencia, los factores técnicos relacionados con la frecuencia e intensidad de las tasas de siniestralidad y los resultados obtenidos de la encuesta, el departamento de Actuarial y Producto de la compañía desarrollaron coberturas contra robo o hurto para asegurar el bolso y todo su contenido, celular, tecnología (*notebook, netbook, tablets*) y/o bicicleta, mediante una variedad de planes que ofrecen diferentes sumas aseguradas, cada una con el costo mensual correspondiente. Estos seguros ofrecen cobertura a nivel nacional, y pueden contratarse desde cualquier lugar del país. Además, incluyen un servicio de asistencia 24/7. Es importante destacar que la única empresa que tiene desarrollada la venta *online* de seguros contra robo/hurto permite únicamente contratar seguros en CABA.

**Tabla 7:** Cartera de seguros contra robo / hurto de Orígenes Seguros. (Ver anexo pág. 67).

Detalle del Servicio de Asistencia que incluye el seguro: asistencia móvil *help desk*, traslado en taxi/remis hasta el domicilio o comisaría más cercana (sin límite de eventos hasta 60 km por evento), cambio combinación de cerradura como consecuencia del robo (hasta 3 eventos por año y hasta \$500 por evento), traslado sanitario hasta centro médico más cercano, información sobre números telefónicos

para bajas de tarjetas, orientación jurídica telefónica, envío de mensajes urgentes, asesoramiento legal.

## **Precio**

En cuanto al precio, es importante aclarar que la determinación del costo del seguro, es decir lo que técnicamente se denomina “premio”, está compuesto por la prima pura (que se fija en función del riesgo teniendo en cuenta la probabilidad del siniestro, su intensidad y frecuencia en el curso del contrato), sumado los gastos de adquisición y explotación, compuestos principalmente por las comisiones a los agentes y medios de pago (en caso de corresponder), gastos administrativos, sueldos del personal, alquileres, servicios, servicios de asistencia, pauta de publicidad, el margen de seguridad que sirve para cubrir los desvíos en la siniestralidad (IBNR) y el margen de utilidad, entre otros. Partiendo de estos condicionantes propios de la actividad aseguradora y a su vez teniendo en cuenta el análisis comparativo de seguros que ofrece la competencia, al igual que los resultados obtenidos mediante la encuesta respecto a cuánto están dispuestos a pagar por un seguro que proteja objetos personales contra robo o hurto, de acuerdo al objeto y la suma asegurada, a continuación, se detallan los seguros que desarrolló el departamento Actuarial y de Producto de la compañía.

**Tabla 8:** Detalle de coberturas, planes desarrollados por Orígenes Seguros y disposición de pago de acuerdo a resultados de la encuesta. (Ver anexo pág. 67)

Respecto a la disposición de pago, de acuerdo a los datos arrojados por la encuesta, es evidente que en la mayoría de planes ofrecidos el público objetivo no estaría dispuesto a pagar el costo establecido según cada caso en cuestión. Esto indica que la percepción de costo / beneficio estaría desbalanceada. En este aspecto, dado que no es viable la modificación del costo del seguro, será importante trabajar desde la concientización del valor del seguro, a través de acciones de comunicación y promoción, que permitan reforzar la importancia de contratar el seguro. Una variable importante del modelo de venta *online* que tiene impacto directo en el precio, es que al desestimar la participación de intermediarios, existe la posibilidad

de desarrollar productos mucho más competitivos en términos de precio, lo cual habilita la implementación de acciones de promoción que tradicionalmente han funcionado como herramientas poderosas para atraer consumidores, y que en internet toman mucho más relevancia, dado que el 40% de las compras online a nivel mundial son traccionadas a través de acciones de promoción, frente al 20% de las compras mediante canales tradicionales.

### **Plaza – Canal de Distribución**

En cuanto al canal de distribución, queda claro que la ventaja competitiva, aunque transitoria, de este modelo de negocio está dada justamente por el canal de distribución, ya que se propone desarrollar una plataforma *e-commerce* que permite acercar al cliente potencial un seguro personalizado y accesible para proteger sus objetos personales contra robo o hurto, quien podrá contratar la cobertura que quiera, cuándo quiera y dónde quiera, haciendo del proceso de compra venta una experiencia transparente y placentera.

En relación al canal de distribución, los principales datos ofrecidos por la encuesta relevan total aceptación e incluso preferencia por el canal de compra *online* para la contratación de este tipo de seguros, como también los motivos que los conduce a optar por este canal.

- Aceptación del canal de compra *online*: el 62% contrataría su seguro contra robo/hurto de forma *online*.
- Preferencia del canal de contratación: el 58% preferiría contratar *online*/internet, un 35% de forma presencial, el 16% por teléfono y el 1% restante otro canal.
- Motivos de contratación *online*: el 63% coincide en que contrataría por este canal debido a la comodidad y accesibilidad (contrata cuándo quiere y dónde quiere), el 30% porque ahorra tiempo y el 5% porque evita intermediarios.

Además, es importante tener en cuenta que el canal de venta *online* siempre debe ser una solución personalizada para el consumidor. El usuario debe acceder a la

información de forma clara y sencilla, y su experiencia de compra debe ser fácil, rápida y segura.

El asesoramiento es otro factor fundamental que hay que prestar especial atención, y en el canal digital éste es posible a través de chats *online*, que no solo permiten atender cualquier duda o consulta del seguro en sí, sino que también pueden ir acompañando al usuario en el proceso de compra, guiándolo hasta concretar su compra con éxito en tiempo real. Otra gran ventaja del canal digital es que su alcance permite llegar a segmentos que no han sido alcanzados por los canales tradicionales, ya que no está limitado por el espacio y el único condicionante es el acceso a internet. Esto a su vez permite llegar a segmentos de nicho con propuestas de seguros que respondan a sus necesidades.

### **Promoción**

El plan de comunicación de un negocio, empresa, marca es un componente clave para alcanzar el cumplimiento de los objetivos propuestos, ya que, si no comunico, no existo. Y en este aspecto es importante tener en cuenta que todo comunica, cualquier tipo de acción, no acción e incluso el silencio.

En el marco del presente plan de negocios, se propone llevar a cabo un plan de comunicación 360, mediante medios *offline* y *online*, potenciando las ventajas propias de cada medio, a fin de llegar con la oferta de seguro adecuada para cada segmento del mercado y con un doble objetivo. Por un lado, de *branding* que apunta al reconocimiento y posicionamiento de Orígenes Seguros como una empresa de seguros, asociada a los atributos y valores con los que busca ser identificada y diferenciada de la competencia. Y, por otro lado, un objetivo de *performance* que apunta a generar y capturar la demanda *online* para la compra de seguros a través de internet.

### *Diagnóstico de la Situación*

Actualmente la empresa no ha llevado a cabo un estudio de mercado que permita conocer el nivel de reconocimiento, posicionamiento e imagen que tiene Orígenes

Seguros en el mercado con relación a la competencia, motivo por el cual se recomienda llevar a cabo este estudio, ya que esto permitirá trabajar en un plan de comunicación más objetivo, minimizando las posibilidades de cometer errores debido a supuestos equivocados. No obstante, debido al conocimiento del mercado, a consultas frecuentes realizadas a prospectos, a un monitoreo permanente de los diálogos y conversaciones donde se menciona a la compañía en redes sociales y a consultas informales, se puede llegar a dos conclusiones. Por un lado, que los hombres y mujeres, argentinos, de un NSE ABC1, C2, C3, entre 40 y 55 años, conocen a Orígenes, pero en general asocian a la empresa con connotaciones negativas en relación a las AFJP's. Mientras que el mismo segmento, entre 20 y 39 años no tiene un reconocimiento claro ni de la empresa, ni de su actividad. Consecuentemente, Orígenes al no contar con un posicionamiento claro respecto a su propuesta de valor en la mente del segmento objetivo, esto sin duda atenta con el cumplimiento de los objetivos del negocio.

Es por este motivo que se propone trabajar en un plan de comunicación 360 con objetivos de *branding* y *performance*, ya que no sería indicado contemplar únicamente un plan de comunicación orientado exclusivamente a comunicar el seguro para promover la venta *online*, sin contemplar al mismo tiempo un plan de comunicación que permita establecer un claro posicionamiento diferencial de Orígenes Seguros en su segmento objetivo frente a la competencia. En este aspecto es importante resaltar que la inversión que se destinará para medios tradicionales (*offline*) no está incluida dentro de la inversión del presente plan de negocios, ya que la misma forma parte del presupuesto general de marketing de la compañía, dado que tiene un impacto positivo a nivel de *branding* en todo el negocio.

#### *Objetivos del Plan de Comunicación*

- Generar el reconocimiento y posterior posicionamiento de Orígenes como empresa de Seguros a nivel nacional.
- Alcanzar a la audiencia objetivo con un mensaje comercial claro a fin de generar y capturar demanda *online* que permita alcanzar los objetivos de venta presupuestados en la proyección.

### *Definición de la Segmentación*

- Hombres y mujeres de 20 a 55 años, residentes argentinos, ubicados principalmente en centros urbanos (citadinos), usuarios *online*, quienes probablemente hayan realizado por lo menos una compra a través de internet (que haya superaron la barrera de la primera compra online), de un nivel socio económico ABC1, C2, C3 bancarizados y no bancarizados.

### *Selección de Canales, Medios y Acciones de Comunicación*

Hoy en día es evidente que los modelos de compra cambiaron. Antes este proceso solía ser muy simple y lineal, donde el comprador potencial estaba expuesto a estímulos que provenían generalmente de los medios de comunicación tradicionales (televisión, radio, prensa, gráfica) y posteriormente la compra se realizaba de forma presencial en las tiendas o locales comerciales. No obstante, con la llegada de *internet* este proceso cambió drásticamente, ahora los usuarios de *internet* interactúan con varias fuentes de información, las cuales influyen el comportamiento de compra. Hoy en proceso de compra no es lineal o pasivo. Gracias a *internet*, los compradores pueden buscar información y recomendaciones de forma activa y sencilla en una amplia variedad de fuentes que influyen al comprador en los momentos de verdad. Como lo denomina *google*, el momento cero de la verdad “ZMOT” (*Zero Moment of Truth*) es un componente crucial de la búsqueda y el comportamiento de compra. Es un momento vinculado a la preparación de la compra y la búsqueda activa de información que influye en las decisiones y que se produce entre el estímulo y la toma de decisión. El ZMOT en general sucede *online* a partir de la búsqueda proactiva del potencial comprador, y sucede en tiempo real, en cualquier momento del día. El consumidor se involucra buscando información y vinculado a lo emocional, intenta satisfacer una necesidad. En este contexto, la comunicación que antes era unidireccional, hoy pasa a ser multidireccional, permitiendo a los consumidores retroalimentar acerca de sus propias experiencias. Por este motivo, el plan de comunicación a proponer se fundamenta en este nuevo modelo de compra, contemplando una estrategia multicanal, a través de medios *offline* y *online*, donde en una primera instancia del



proceso está la etapa de “estímulo” en la cual el potencial comprador se entera de la existencia del seguro mediante publicidad en radio, vía pública e internet, principalmente a través de banners en la red de *google display* y *facebook*. La segunda instancia del proceso es el *ZMOT*, que representa la etapa de la investigación, la cual principalmente se realiza *online*, y es cuando el consumidor busca información de forma proactiva para comparar seguros, características, precios. La tercera etapa es la de la consideración que normalmente se conoce como *First Moment of Truth*, que tiene lugar en el punto de venta que en este caso se llevará a través del *e-commerce*. Finalmente, la cuarta y última etapa es la que se denomina como *Second Moment of Truth*, que es el momento de la compra el cual está determinado principalmente por la experiencia del usuario en el *e-commerce*.

**Figura 5:** Modelo de atribución de medios offline y online en el nuevo proceso de compra. (Ver anexo pág. 68).

De acuerdo a los resultados del estudio realizado por TNS Argentina para Google (2014) en respuesta a cómo es el proceso de investigación, previo a la contratación de seguros, a continuación, se resumen los resultados más relevantes del estudio que fueron tomados en cuenta al momento de trabajar en el presente plan de comunicación. En cuanto al proceso de investigación previo a la contratación del seguro, todos los entrevistados tuvieron en cuenta alguna fuente de información. La mitad consultó fuentes *online* y en promedio tuvieron en cuenta tres fuentes de información. Respecto a las fuentes consultadas según la edad, es evidente que el segmento más joven, que va desde los 18 a 34 años es más propenso al uso de fuentes *ZMOT online*, ya que el 88% de este segmento tuvo preferencia por consultar a través de fuentes *online*. No obstante, el segmento que va desde los 35 a 54 años no se queda atrás, ya que el 73% también prefirió estas fuentes para tomar su decisión previo a la contratación del seguro. En cuanto al tipo de información obtenida por estas fuentes se destaca los precios, ofertas, y características de los seguros. En la etapa de estímulo e investigación, entre las

fuentes *online* los buscadores cobraron mayor relevancia. Entre las fuentes *offline*, fue la familia, amigos y colegas.

En este aspecto, queda claro que lo importante no se excluye únicamente al momento en el que el consumidor potencial ingresa al sitio de compra *online*, considerando la posibilidad de contratar el seguro, sino que empieza mucho antes e incluye otras fuentes y canales que no son *online*. Es por esto que es clave reconocer que la batalla empieza antes que el *clic*. De ahí la importancia de trabajar en un plan de comunicación integral que incluya objetivos de *branding* y *performance*, donde los consumidores primero deben conocer la marca y la propuesta de valor que ofrece la compañía y sus productos, con el fin de que empiecen no sólo a ser conscientes de su existencia antes de comprar, sino que también empiecen a confiar en ella. En este aspecto, es importante tener en cuenta que muchas veces el público objetivo tuvo una primera exposición mediante un medio tradicional *offline*, lo cual generó su tracción y búsqueda activa mediante medios *online*. Este *mix* de medios genera sinergia, provocando que el efecto total sea mayor que la suma de las partes, permitiendo llegar a personas que no están disponibles a través de un solo medio y proporcionando exposición repetida en un medio secundario menos costoso, después de lograr el alcance óptimo en el principal.

#### *Canales Offline*

La elección de cada uno de los medios de comunicación que se sugieren implementar para la exposición de publicidad en sus respectivos soportes, responde a un análisis previo de aquellos componentes de comunicación fundamentales para una correcta planificación de medios tales como el efecto sinérgico, es decir la capacidad que tiene una combinación de medios para la transmisión eficaz del mensaje superior a la suma de cada uno de los medios individuales, la predisposición del público con respecto al medio, el entorno cualitativo del mensaje, es decir el grado de coincidencia entre el perfil de público consumidor del medio y el segmento de cliente potencial al cual se desea alcanzar, y el enfoque creativo que ofrece cada medio.

En cuanto a los medios tradicionales *offline* se propone trabajar en vía pública como medio principal, y complementar con radio y cine en los principales centros urbanos y provincias del país: CABA, GBA, Córdoba, Mendoza, Santa Fe y Rosario.

Se propone optar por la publicidad en vía pública como medio principal dentro de los canales tradicionales, dado que se caracteriza por ser un medio dominante, capaz de combinar grandes niveles de alcance y frecuencia a un costo muy bajo por exposición, permitiendo llegar de forma económica y veloz a toda la población que está en movimiento. De esta manera, a diferencia del resto de medios donde los lectores o espectadores deciden si lo usan o ignoran, los exteriores no pueden pasar inadvertidos. En cuanto al formato se propone la exposición de publicidad en exteriores mediante soportes tales como carteles espectaculares iluminados, carteles luminosos en los puestos de kioscos y *planaflex* flexibles ubicados en circuitos estratégicos en las plazas antes mencionadas donde exista un gran movimiento y afluencia de personas.

En lo que respecta a la radio, una de las principales ventajas del medio responde a la fidelidad de su audiencia y la posibilidad de segmentación. Asimismo, si el mensaje es atractivo, la repetición continua del mensaje puede generar gran impacto en el usuario durante un periodo largo de tiempo. Otra característica de este medio es la credibilidad, dado que un seguidor fiel de cualquier programa es muy posible que tenga como referentes y líderes de opinión a los conductores del espacio o programa. Consecuentemente, si el locutor es el que recomienda un determinado producto o servicio, seguramente preste mayor atención al mensaje y por tanto seas más receptivo a éste.

Por otro lado, gracias a la gran posibilidad de segmentación que ofrece el cine como un medio complementario capaz de llegar a públicos de interés específicos, y debido a su fuerza audiovisual y al ambiente de abstracción propio de una sala de cine, sumado a la imposibilidad de desertar durante los comerciales, dicho medio construye un ambiente óptimo para el anuncio publicitario, el cual convierte a los espectadores en un público cautivo, provocando en ellos un gran impacto

comunicacional que consecuentemente les permitirá recordar y captar con mayor facilidad y precisión el mensaje comunicado a través de la publicidad. En efecto se propone pautar *spots* publicitarios en los principales cines de las plazas antes mencionadas, tales como *Village*, *Cinemark* y *Hoyts*, por supuesto teniendo en cuenta el perfil de audiencia que coincide con el segmento de la audiencia.

En términos de estrategia, debido a la estricta necesidad de recurrir a los medios tradicionales en pos del cumplimiento de los objetivos de comunicación establecidos, con la intención de minimizar costos y maximizar resultados, se propone apostar por la estrategia de medios comúnmente denominada como *flighting*, la cual permite concentrar la publicidad en periodos de tiempo cortos, que comprenden de dos hasta cuatro semanas, seguidos de etapas de inactividad. En este sentido, se estima que los consumidores adquirirán la mayor parte de la información en la primera exposición, ya que las posteriores producirán un menor aprendizaje, hasta finalmente llegar al punto en que cada exposición adicional actúe como refuerzo dentro del proceso cognitivo. De esta manera, no sólo se logrará alcanzar un mayor impacto en la mente de los compradores potenciales, sin caer en el riesgo que conlleva la saturación de información, sino que también permitirá evitar el desperdicio de presupuestos millonarios.

#### *Canales Online*

En cuanto a los canales *online*, es importante destacar que, en el presente modelo de negocio, su rol es decisivo, ya que, si bien en algunos formatos su objetivo puede apuntar a generar *awareness* con la marca, y trabajar sobre el reconocimiento y posicionamiento de Orígenes, en este caso puntual su objetivo principal es generar y capturar demanda *online*, a través de anuncios en *google* y *facebook* para impulsar la contratación *online* del seguro.

En este sentido, *google* es un canal que en su función como buscador permite satisfacer la demanda existente. El formato de pauta es sobre su red de búsqueda, permitiendo responder a la búsqueda relacionada con la oferta de seguros de

potenciales clientes. De esta manera se establecen las campañas en función del volumen y criterios de búsqueda. No obstante, también se recomienda pautar sobre la red de *display* a través de banners publicitarios capaces de despertar el interés de la audiencia objetivo.

En cuanto a *facebook*, a diferencia de *google* como principal motor de búsqueda que utilizan las personas, en este canal es necesario generar demanda, es decir despertar el interés del público objetivo sobre un determinado producto o servicio. La clave es aprovechar la gran posibilidad de segmentación que ofrece el canal, dando la posibilidad de trabajar sobre micro segmentación, entendiendo los intereses y comportamiento de cada una de estas audiencias, a fin de llegar con la oferta de seguro adecuada en el momento justo.

#### *Marketing Automation y E-Mail Marketing*

Las acciones de *e-mail marketing* estarán orientadas a aquellos clientes potenciales que, si bien mostraron interés por alguno de los seguros, por algún motivo no se animaron a comprar *online*, pero dejaron sus datos (mail/teléfono) para recibir más información y asesoramiento sobre el seguro de interés.

Esta gestión se centra en la definición, planificación, segmentación y la trazabilidad de las campañas de *marketing* a través de múltiples canales. Permite que los procesos que habrían sido realizados de forma manual, sean más eficientes mediante la automatización de *workflows* dinámicos de envíos de *e-mails*, acciones de *push* y *pull* que respondan a la estrategia definida, adaptados a las campañas de *marketing* multi y omni canal, integrando con CRM y haciendo sinergia con las acciones en redes sociales.

Promociones y Descuentos: las acciones de promoción y descuentos en la venta *online* son claves para incrementar e incentivar la venta. Por este motivo, dado que el precio de un seguro *online* es más competitivo, es posible implementar campañas que ofrezcan descuentos por la contratación *online*.

Discurso de Actividad: el mensaje a emplear será directo y descriptivo acerca de la venta *online* del seguro contra robo / hurto, ajustándose a las diferentes coberturas.

Seguimiento y Control de Gestión: Medios *Offline*: reporte de la agencia de medios con la estimación de resultados sobre el impacto de los canales y medios no tradicionales. Medios *Online*: seguimiento y control de gestión diaria mediante tableros de gestión que indican los resultados en relación a los KPI'S definidos: impresiones, *clicks*, ventas.

Finalmente es importante tener en cuenta que a pesar de que *internet* ha provocado un cambio en la forma de comunicarnos, interactuar y consumir, los consumidores aún buscan y valoran la experiencia personal. Es por esto que es clave implementar un buen trabajo de *prospecting* y capitalizar todos los contactos con el cliente actual o potencial, a fin de relevar la mayor cantidad de información, clasificándola en CRM para alcanzar la omnicanalidad y estar en condiciones de ofrecer una experiencia homogénea, independientemente del canal a través del cual elija contactarse el consumidor.

## **Plan de Recursos Humanos**

Gran parte del éxito de un negocio responde a la capacidad que tiene una empresa para saber transformar una visión en actividades específicas, armar su equipo con gente adecuada, logrando alinear sus objetivos personales con los del negocio, y realizar un adecuado seguimiento para lograr que las cosas que tienen que suceder, ocurran. De ahí la importancia de establecer una visión adecuada en función de la capacidad de la compañía, contar con un plan de acción sólido que sirva de protección a lo largo de los procesos, entender la organización y reestructurarla en caso de ser necesario. Realizar un seguimiento permanente del trabajo y los resultados para generar una cultura de hacer, convocando a las personas adecuadas para lograr que las cosas sucedan y finalmente realizar un seguimiento permanente de hitos y tendencias para poder reaccionar ante los cambios del entorno.

## Estructura y Cultura Corporativa

“Una buena computadora sin un buen *software*, no sirve para nada, en una organización, la estrategia y la estructura son el *hardware*, la cultura y la organización, el *software*”. Mukesh Kulothia, (s/f).

Orígenes en cuanto a su tamaño, estructura y organización, se considera una pequeña/mediana empresa, con 130 empleados, organizados en base a una estructura piramidal funcional, compuesta por un Director Ejecutivo (que a su vez es uno de los accionistas y dueños de la empresa) a quien reportan los Gerentes N1 (Nivel 1), seguido están los Gerentes N2 (Nivel 2) que reportan a los N1. Posteriormente se encuentran los Jefes y Supervisores, y finalmente los Asistentes y/o Colaboradores de cada sector en caso de corresponder. De esta manera, los departamentos se conforman en funciones diversas como: Administración, Operaciones, Sistemas, Finanzas, Inversiones, Recursos Humanos, Actuarial, Producto, Comercial, Marketing & Comunicación, E-Commerce, Servicio al Cliente, Legales, Compras, Planeamiento y Control de Gestión y Calidad & Mejora de Procesos.

La cultura de Orígenes está orientada al poder y a los resultados, identificada con los objetivos de eficacia y optimización de recursos, donde la estructura, las funciones y las actividades son valoradas en función al cumplimiento de los objetivos corporativos. La toma de decisiones está centralizada, principalmente en el director de la compañía. En este aspecto, los Gerentes no tienen mayor autonomía. No obstante, los mismos refuerzan las posiciones de poder y control sobre las personas que integran sus equipos de trabajo. Este tipo de cultura y la mezcla intergeneracional que se presenta actualmente en la compañía, está provocando cierto malestar sobre todo en aquellas áreas o equipos de trabajo que están integrados principalmente por gente joven, tal es el caso del departamento de *E-Commerce*, Marketing & Comunicación, Sistemas & IT, Servicio y Atención al Cliente. Este es un factor clave a tener en cuenta con relación a la implementación del presente negocio, ya que el equipo que se propone que lleve adelante este negocio está compuesto principalmente por personas jóvenes, *millennials* (nacidos

entre 1980 y 1995), quienes tienen aptitudes, expectativas, motivaciones y necesidades de empleo distintas, pero que responderán al Gerente Comercial, que tiene el cargo de Gerente N1 y que pertenece a la Generación X.

En este aspecto, a pesar de que Orígenes se muestra como una empresa abierta y flexible al cambio, teniendo en cuenta su estructura y tipo de cultura actual, sin duda será un desafío empezar a madurar, comprender la importancia de ser flexibles y conocer las características propias de cada generación, para poder adaptarse y gestionar a las personas de la mejor manera para alcanzar un equilibrio saludable, alineando los objetivos personales con los del negocio, logrando la cooperación intergeneracional y perdiendo el temor a la descentralización de tareas, concediendo más espacios de autonomía personal. En este contexto, y teniendo en cuenta que la estructura debe estar alineada con la implementación de la estrategia, Orígenes debería contar con una estructura flexible que se adapte a los cambios y a la incertidumbre propia de los nuevos mercados. Es por esto que se recomienda empezar a migrar a una organización por redes que ponga al cliente como centro de la actividad empresarial, donde tanto los procesos como las actividades se diseñen en función del cliente y se establezcan estructuras sencillas para lograr flexibilidad, achatando la estructura, reduciendo los niveles jerárquicos mediante la eliminación de mandos intermedios, y donde la gestión se lleve a cabo por equipos.

### *Equipo de Trabajo*

Armar un equipo de trabajo implica vincular las operaciones con la gente y la estrategia. Además, es importante que se transformen los roles de los recursos humanos para vincularlos con roles y puestos que necesite el negocio, poniendo énfasis en la mejora continua de habilidades y capacidades.

En este caso se propone que el equipo para llevar adelante esta gestión esté compuesto por un equipo híbrido, integrado por empleados de la compañía y por un equipo terciarizado a través de una agencia. Esta decisión se fundamenta principalmente por el tipo de rol a desempeñar (entendiendo que hay funciones



claves que son las que definirán la estrategia y manejarán información confidencial del negocio) y por su puesto la relación costo beneficio en función al alcance de las respectivas funciones y la demanda laboral en el marco de las capacidades, habilidades y conocimientos requeridos para cada caso en cuestión. Respecto a los colaboradores que forman parte de la nómina de empleados de Orígenes, y que se propone que formen parte de este equipo, esta decisión responde a que su *know how* y manejo de información estratégica y confidencial deben ser gestionadas y desarrolladas *in house*. Dentro de este grupo hay algunos empleados cuya gestión es funcional y la de otros son más de soporte. En cuanto a la participación y colaboración del equipo externo (terciarizado), que actualmente forma parte del equipo de la agencia con la que trabaja actualmente la compañía, esta decisión responde al tipo de trabajo que implica habilidades y conocimientos más especializados y técnicos, y que a su vez la demanda de este tipo de intervención implica pocas horas de trabajo, motivo por el cual por el momento es más rentable trabajar mediante la terciarización de estos perfiles.

**Figura 6:** Composición del equipo interno de la compañía, principales funciones y responsabilidades, y área a la que pertenecen. (Ver anexo pág. 69).

**Figura 7:** Composición del equipo externo que integra la agencia, principales funciones y responsabilidades (Ver anexo pág. 70).

### *Metodología de Trabajo*

El éxito en lograr los objetivos planteados, depende fuertemente en contar con la gente adecuada, dado que es la gente quien ejecuta, y consecuentemente quienes hacen que las cosas sucedan. Respecto a la coordinación horizontal de los equipos de trabajo, se propone en principio reconocer a los colaboradores como el pilar de la empresa, siendo conscientes de que la ventaja competitiva de Orígenes reside en su gente, motivo por el cual la empresa debe concebirse como una organización que aprende continuamente, invirtiendo y motivando la capacitación permanente de su gente. De esta manera, los colaboradores pasan de ser empleados para la producción de servicios, a ser trabajadores para la producción de conocimiento.

Para esto es indispensable establecer mecanismo de información y conocimiento que permitan compartir y crear una red interna de acceso a todas las fuentes de información. De igual manera, será clave integrar los sistemas de información con los de inteligencia del negocio, para alinear y democratizar la información, permitiendo la toma de decisiones objetiva en función de métricas y resultados concretos alineados a los objetivos de rentabilidad corporativos.

Todas las personas van a trabajar para tener éxito. Por esto la clave para una gestión exitosa es la definición clara de objetivos reales, motivantes y relevantes; la definición de un plan de acción sólido y coherente; la comprensión del negocio y el proceso; los impulsores y atractores comportamentales de la organización y la forma en que la gente encaja dentro de todo esto. En este sentido, es indispensable que el personal entienda cómo impacta su trabajo en el cumplimiento de los objetivos corporativos. Debe comprender con claridad los KPI'S de gestión y personales, no solamente para objetivizar y mejorar la gestión, sino también para que sea capaz de tomar decisiones alineadas a los resultados esperados.

Para alcanzar esto en primera instancia es clave trabajar en el armado del *Value Driver Tree (VDT)* que implica la representación gráfica de la gestión, en este caso del negocio. Este árbol de valor determina la relación de los KPI'S de entrada de cada proceso, sobre los cuales se puede gestionar para mejorar y alcanzar los resultados que representan los KPI'S de salida. Una vez definido el *VDT* se determinan los objetivos de cada una de las personas que integran el equipo. Estos objetivos deben ser claros e indicar una intención, medida y plazo, ya que la compensación variable está sujeta al nivel de cumplimiento de los objetivos. En este aspecto, dado que los integrantes del equipo forman parte de diferentes departamentos de la empresa, es indispensable consensuar con cada uno de los Gerentes a quienes reportan que, dentro de los objetivos individuales de estas personas, deben estar incluidos los objetivos que se espera que alcancen en el marco de esta gestión.

En cuanto al seguimiento y control de gestión, dado que el control es por resultados y que parte del sistema de incentivos está compuesto por una remuneración variable

atada a resultados, se propone implementar tableros de control que permitan llevar a cabo un seguimiento y control de gestión adecuado. De igual manera, será necesario trabajar y desarrollar poniendo énfasis en cualidades y competencias de liderazgo situacional y participativo, basados en la confianza, la delegación, gestión de equipos con alta tolerancia al cambio y la incertidumbre.

#### *Política de Evaluación y Compensación*

Respetando el mismo criterio basado en que la estructura debe ser permeable a la estrategia funcional y corporativa de la compañía, es clave que la política de evaluación y remuneración variable sea clara y esté atada a resultados, ya que esto generará cultura del hacer y permitirá que las tomas de decisiones sean en base a métricas concretas. Respecto a la evaluación de desempeño, en Orígenes es el jefe directo de cada colaborador, quien establece los objetivos de su departamento o sector y los objetivos individuales de las personas que integran su equipo de trabajo, con la conformidad del Gerente N1 o N2 según corresponda a quien reporte dicho departamento. Los mismos se definen en función de los objetivos corporativos anuales definidos por la Dirección. Asimismo, es el jefe directo quien evalúa a su/s colaborador/es en función del nivel de cumplimiento de sus objetivos, ofreciendo evaluaciones parciales de forma trimestral. No obstante, es el Gerente N1 o N2 quien avala finalmente si coincide o no con dicha evaluación, siendo su evaluación la que se considera como determinante.

En cuanto a la política de remuneración variable, el pago de bono ha sido una práctica que se ha venido implementado desde hace varios años, con alcance a todos los empleados, salvo a los comerciales, cuyo salario se compone de un sueldo fijo y un variable (comisiones por ventas). Pese a que implícitamente la asignación del bono está sujeta al desempeño y compromiso del empleado con la compañía, esto no ha sido establecido en una política formal y mucho menos comunicado formalmente a los empleados. La modalidad tanto para la asignación del bono como el importe del mismo, ha sido discrecional y está a cargo de los Gerentes N1, a quienes la Dirección les asignó un determinado presupuesto para que asignen los bonos a su equipo de trabajo según sus consideraciones. Esta modalidad ha

provocado que el pago de bono, en lugar de ser visto como una compensación (beneficio) que ofrece la compañía al buen desempeño, genere mucho malestar y desmotivación general, ya que, al ser discrecional, entra en juego la subjetividad y favoritismo de quien determina la asignación del mismo. En este aspecto, la subjetividad se presenta en aquellos casos en los que los resultados de la evaluación de desempeño de los colaboradores han sido satisfactorios, y sin embargo el empleado no ha recibido el bono esperado, siendo así como la práctica de pago de bono como remuneración variable y la evaluación de desempeño, pierden total legitimidad y valor para los colaboradores.

En efecto, tomando como referencia a Bolaños (2007), es importante tener en cuenta que dentro de las relaciones empresa – colaborador existen tensiones inherentes a intereses que muchas veces son contrapuestos, y si no se busca la manera de alinear los objetivos personales de los colaboradores con los del negocio, tarde o temprano se generan problemas que tendrán costos muy altos para la organización. Es por esto que a continuación se mencionan algunas propuestas de cambios claves que se propone implementar, para el correcto desempeño del equipo y consecuentemente en cumplimiento de los objetivos esperados que tendrán un impacto positivo en el negocio.

Establecer la política salarial y de compensación clara y transparente con el objetivo de lograr: contratación de personal calificado, retribución económica acorde a la complejidad del puesto de trabajo, equidad interna y competitividad externa, reconocimiento por cumplimiento de objetivos y desempeño, retención de personal clave de la compañía, control de costos.

Política salarial: establecer una política salarial sencilla, de fácil administración y transparente hacia toda la organización, compuesta por un pago fijo y variable, según el cargo y tarea de cada colaborador. Se podría plantear cuatro categorías principales: gerencial, profesional, técnica y auxiliares. Lo importante es que sea coherente, clara y transparente hacia todos los niveles en la organización.

Política de compensaciones y beneficios: el establecimiento de dicha política debería tener en cuenta los siguientes factores: descripción y evaluación de puestos, análisis de mercado, revisiones salariales generales, propuestas salariales particulares, *pay for performance*, alineación con leyes y convenios vigentes, estructura de la compañía: organización red y eficiencia, análisis de beneficios adicionales.

En esta instancia entra en juego la remuneración variable compuesta por comisiones (en el caso de las áreas comerciales, estableciendo un esquema claro e inamovible, topeado de forma coherente para ambas partes) y el pago de bono que alcance a todos los niveles de la organización, tomando en cuenta las variables mencionadas anteriormente, pero sobre todo vinculándolo a los resultados concretos y cuantificables de la evaluación de desempeño, a fin de erradicar con la subjetividad y discrecionalidad en el proceso de asignación actual, y a su vez premiar aquellos colaboradores cuyo desempeño y compromiso sea satisfactorio para los estándares de exigencia del negocio.

**Tabla 8:** Esquema propuesto del nivel de desempeño y remuneración variable de pago de bono. (Ver anexo pág. 70).

Ambas políticas deberán ser comunicadas de forma clara y transparente por todos los jefes a sus colaboradores, a fin de establecer las reglas del juego claras desde el comienzo, eliminando la posibilidad de libre interpretación y generar falsas expectativas.

## Condiciones para su Viabilidad

### Market Share

Una vez dimensionado el mercado, la determinación del *market share* objetivo para los próximos 5 años se basa en función de la distribución poblacional y la tasa de siniestralidad por provincia, considerando que la mayor concentración de la demanda de seguros contra robo o hurto estará presente en las provincias más pobladas, principalmente en los centros urbanos, y en aquellas provincias donde exista mayor índice de siniestralidad de acuerdo a los datos oficiales ofrecidos por el Ministerio de Seguridad de la Nación (2016) en relación a robos / hurtos y tentativas por provincia denunciados, ya que probablemente estos índices también están acompañados de la percepción de inseguridad de cada plaza.

De esta manera, el primer año se determina alcanzar un *market share* objetivo del 0.06% para las provincias con mayor densidad de población: Buenos Aires, CABA, Córdoba, Mendoza y Santa Fe (que concentran el 66% de la población total Argentina). En cuanto a la tasa de siniestralidad con relación a robos, hurtos y tentativas; estas plazas, con excepción de Buenos Aires, están dentro del *top 10* del *ranking* de siniestralidad, ocupando el puesto 22, 2, 6, 1 y 9 respectivamente. Seguido se apunta alcanzar a un 0.05% de la población en Neuquén, Río Negro, Salta, San Juan y Tucumán; que concentran el 12% de la población, y en respecto al *ranking* de siniestralidad se ubican en los puestos 3,7,4,8 y 13 respectivamente. De igual manera, todas están dentro del *top 10* a excepción de Tucumán que ocupa el puesto número 13. Finalmente, dado que el 22% restante de la población está distribuida de forma fragmentada en el resto de provincias, teniendo en cuenta las variables antes mencionadas, se consideró coherente apuntar al 0.03% y 0.02% del *market share* en el resto de plazas tal como se muestra en la tabla 10. En cuanto a la evolución del *market share* para los próximos 5 años, tomando los objetivos del año base, se plantea crecer 1% por año en todas las plazas, considerando este *market share* como un objetivo bastante conservador si se compara con el crecimiento y evolución exponencial que está teniendo el comercio electrónico a

nivel regional y mundial. No obstante, teniendo en cuenta que en Argentina aún no está desarrollada una cultura asegurada y que todavía queda mucho por crecer, es prudente manejarse dentro con objetivos más conservadores, entendiendo que de igual manera existe la posibilidad de superar las expectativas planteadas.

**Tabla 10:** *Market share* objetivo por provincia para los próximos 5 años. (Ver anexo pág. 71)

## Presupuesto de Ventas

La definición del *market share* se traduce en los objetivos de venta. En cuanto a la distribución de ventas por tipo de cobertura, la misma se estimó en función de la distribución histórica de la cartera de seguro contra robo, hurto de la compañía, y los datos ofrecidos por la encuesta realizada en relación a la preferencia de contratación por cada cobertura. En la Tabla 11 se detalla la cantidad de ventas anuales y mensuales por cada una de las coberturas para los próximos 5 años.

**Tabla 11:** Objetivos de venta anuales y mensuales por cobertura de los próximos 5 años. (Ver anexo pág. 71).

En este aspecto, también es importante mencionar que, para estimar los importes de ingresos generados por las ventas proyectadas, se determinó un premio promedio de cada cobertura (costo total que paga el asegurado que contrata el seguro), que se calculó en base al premio promedio de los 3 planes existentes por cada cobertura detallados en el Plan Operativo. Es importante aclarar que se estima un incremento anual del 25% en concepto de ajuste por suma asegurada, a fin de mantener la percepción de valor que le llevó al asegurado contratar el seguro.

**Tabla 12:** Premio promedio mensual por cobertura. (Ver anexo pág. 71).

Asimismo, se estima una tasa de caída del 35% el primer año, donde se contempla un 15% de caída el primer mes, seguido de un 2% mensual los próximos 10 meses. Pasado el primer año la tasa de caída estimada baja considerablemente, principalmente en el tercer, cuarto y quinto año. De esta manera, el segundo año se estima un 12% de caída, contemplando un 1% mensual, seguido por un 6%, 2.4%,

1.2% el tercer, cuarto y quinto año respectivamente. La tasa de caída está dada por la compañía en función de resultados históricos de la empresa y del mercado. Otra variable importante que impacta en la proyección de ingresos por ventas es la tasa de siniestralidad, que en este caso la compañía estima una tasa del 20% anual de acuerdo a resultados históricos de la empresa y del mercado.

## Estructura de Gastos de Explotación y Adquisición

La estructura de gastos contempla todos los gastos fijos y variables que impactan en la explotación y adquisición del negocio. En la tabla 12 se presenta en detalle cada uno de estos gastos. Seguido en la tabla 13 se indican algunas premisas importantes a tener en cuenta para el desarrollo del Estado de Resultados y Balance. Y en la tabla 14 los impuestos que impactan en el negocio.

**Tabla 13:** Estructura de gastos de adquisición y explotación del negocio. (Ver anexo pág. 72).

**Tabla 14:** Incremento anual de gastos y otras variables de negocio a tener en cuenta para el armado del estado de resultado y balance. (Ver anexo pág. 73)

**Tabla 15:** Impuestos que impactan en el negocio. (Ver anexo pág. 87)

## Estado de Resultados

**Tabla 16:** Estado de resultados del negocio. Elaboración propia.

ESTADO DE RESULTADOS	Año I	Año II	Año III	Año IV	Año V
<b>Ingresos por Premio Emitido</b>	<b>\$2,500,341</b>	<b>\$9,036,839</b>	<b>\$19,382,360</b>	<b>\$35,456,139</b>	<b>\$60,203,806</b>
Impuestos Trasladales al Asegurado	-\$452,560	-\$1,635,661	-\$3,508,191	-\$6,417,532	-\$10,896,840
<b>Totales Ingresos por Primas Emitidas</b>	<b>\$2,047,781</b>	<b>\$7,401,179</b>	<b>\$15,874,169</b>	<b>\$29,038,607</b>	<b>\$49,306,967</b>
<b>Egresos por Siniestralidad</b>					
Siniestros Devengados Denuncias	-\$409,556.29	-\$1,480,235.77	-\$3,174,833.74	-\$5,807,721.45	-\$9,861,393
Siniestros Devengados IBNR	-\$102,389	-\$148,024	-\$317,483	-\$580,772	-\$986,139
IIBB sobre Primas Emitidas Netas de Siniestros Devengados	-\$90,102	-\$325,652	-\$698,463	-\$1,277,699	-\$2,169,507
<b>Total Egresos por Siniestralidad</b>	<b>-\$602,048</b>	<b>-\$1,953,911</b>	<b>-\$4,190,781</b>	<b>-\$7,666,192</b>	<b>-\$13,017,039</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$1,445,734</b>	<b>\$5,447,268</b>	<b>\$11,683,388</b>	<b>\$21,372,415</b>	<b>\$36,289,927</b>
<b>Gastos de Explotación / Variables</b>					
Gastos Administrativos	-\$92,150.17	-\$416,316	-\$1,116,152.49	-\$2,552,221.34	-\$5,417,025.14
Gastos Servicios de Asistencia	-\$5,400	-\$6,480	-\$7,776	-\$9,331	-\$11,197
<b>Total Gastos de Explotación</b>	<b>-\$97,550.2</b>	<b>-\$422,796.3</b>	<b>-\$1,123,928.5</b>	<b>-\$2,561,552.5</b>	<b>-\$5,428,222.6</b>
<b>Gastos de Adquisición / Fijos</b>					
Inversión Pauta Online	-\$2,605,500	-\$3,253,500	-\$2,925,000	-\$2,895,117	-\$3,474,609
Administración Campañas	-\$521,100	-\$650,700	-\$585,000	-\$579,023	-\$694,922
Desarrollo Plataforma	-\$500,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Mantenimiento Plataforma	\$0	-\$80,000	-\$100,000	-\$125,000	-\$156,250
Producción Material	-\$480,000	-\$576,000	-\$691,200	-\$829,440	-\$995,328
<b>Total Gastos de Adquisición</b>	<b>-\$4,106,600</b>	<b>-\$4,560,200</b>	<b>-\$4,301,200</b>	<b>-\$4,428,581</b>	<b>-\$5,321,109</b>
<b>Total Gastos</b>	<b>-\$4,204,150</b>	<b>-\$4,982,996</b>	<b>-\$5,425,128</b>	<b>-\$6,990,133</b>	<b>-\$10,749,332</b>
<b>EBIT</b>	<b>-\$2,758,416</b>	<b>\$464,271</b>	<b>\$6,258,260</b>	<b>\$14,382,282</b>	<b>\$25,540,596</b>
Impuestos Ganancias	\$965,446	-\$162,495	-\$2,190,391	-\$5,033,799	-\$8,939,208
<b>Ingreso Neto</b>	<b>-\$1,792,971</b>	<b>\$301,776</b>	<b>\$4,067,869</b>	<b>\$9,348,483</b>	<b>\$16,601,387</b>



## Flujo de Caja

**Tabla 17:** Flujo de caja del negocio. (Ver anexo pág. 74)

Es importante mencionar que para la viabilidad del modelo de negocio se requiere contar con un saldo inicial de \$3.000.000 como capital social para poder sostener el negocio en términos del flujo de caja. Para estimar el flujo de caja del negocio es indispensable tener en cuenta los plazos de cobro a los asegurados, que en este caso es de 30 días, independientemente del medio de pago, y los de pago a proveedores que también es a 30 días. El pago de siniestros es al contado. Dado que el primer año el negocio no genera ganancia, se presenta un quebranto impositivo que también se refleja claramente en el balance. Los primeros 5 años no se contempla retiro de dividendos por parte de los accionistas, ya que se trata del lanzamiento y desarrollo de un nuevo canal de venta, como parte de la estrategia del negocio a mediano y largo plazo, y previo al retiro de dividendos es recomendable que el negocio pueda entrar en un periodo de estabilidad financiera, para mantener saludable el negocio. Pasado este periodo se contemplará el retiro de dividendos.

## Balance

**Tabla 18:** Balance. Elaboración propia.

BALANCE	Año I	Año II	Año III	Año IV	Año V
<b>ACTIVO</b>	<b>\$1,666,613</b>	<b>\$2,177,626</b>	<b>\$7,966,780</b>	<b>\$21,610,257</b>	<b>\$43,266,933</b>
<i>Activo Corriente</i>	\$701,168	\$1,374,675	\$7,966,780	\$21,610,257	\$43,266,933
Caja	\$370,979	\$514,424	\$6,246,607	\$18,591,933	\$38,221,168
Cuentas a cobrar	\$330,188	\$860,251	\$1,720,173	\$3,018,324	\$5,045,765
Quebrantos impositivos	\$965,446	\$802,951	-	-	-
<i>Activo No Corriente</i>					
<b>PASIVO</b>	<b>\$459,584</b>	<b>\$668,820</b>	<b>\$2,390,105</b>	<b>\$6,685,099</b>	<b>\$11,740,389</b>
<i>Pasivo Corriente</i>	\$459,584	\$668,820	\$2,390,105	\$6,685,099	\$11,740,389
Siniestros (IBNR)	\$102,389	\$250,413	\$567,896	\$1,148,668	\$2,134,808
Pago a proveedores	\$342,667	\$380,557	\$359,081	\$369,826	\$444,359
IIBB	\$14,528	\$37,851	\$75,688	\$132,806	\$222,014
Impuesto a las ganancias	-	-	\$1,387,440	\$5,033,799	\$8,939,208
<i>Pasivo No Corriente</i>					
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$1,207,029</b>	<b>\$1,508,806</b>	<b>\$5,576,674</b>	<b>\$14,925,158</b>	<b>\$31,526,545</b>
Capital social	\$3,000,000	\$3,000,000	\$3,000,000	\$3,000,000	\$3,000,000
Resultados acumulados	-\$1,792,971	-\$1,491,194	\$2,576,674	\$11,925,158	\$28,526,545
<b>Capital de Trabajo Operativo</b>	<b>-\$12,478</b>	<b>\$479,695</b>	<b>\$1,361,092</b>	<b>\$2,648,498</b>	<b>\$4,601,406</b>
<b>Variación Capital de Trabajo</b>	<b>\$12,478</b>	<b>-\$492,173</b>	<b>-\$881,397</b>	<b>-\$1,287,406</b>	<b>-\$1,952,908</b>

## Márgenes de Rentabilidad, Flujo de Fondos, VAN y TIR

**Tabla 19:** Márgenes de rentabilidad del negocio. Elaboración propia.

MARGENES	Año I	Año II	Año III	Año IV	Año V
Margen Neto	71%	74%	74%	74%	74%
Gastos Operativos / Ventas	-205%	67%	34%	24%	22%
EBIT	-135%	6%	39%	50%	52%
Ingreso Neto	-88%	4%	26%	32%	34%
RONA	-229%	31%	112%	96%	81%

En el marco de análisis de la rentabilidad del negocio, es indispensable mirar la rentabilidad en términos de márgenes, y si bien existen diferentes ratios que indican cuanto efectivo y rentable es el negocio, el ratio por excelencia para analizar la rentabilidad es el RONA (*Return On Net Assets*), ya que indica la relación entre el resultado operativo y el capital invertido. En este aspecto, si bien el primer año los márgenes son negativos, dado que en este periodo el negocio todavía no genera ganancias, se puede observar claramente como una vez que el negocio encuentra el punto de equilibrio el segundo año, los resultados repuntan y los años siguientes se observa un crecimiento considerable y sostenido en el tiempo. Esto pone en manifiesto que el negocio es rentable.

**Tabla 20:** Flujo de fondos del negocio. Elaboración propia.

FLUJO DE FONDOS	Año Base	Año I	Año II	Año III	Año IV	Año V
EBIT		-\$2,758,416	\$464,271	\$6,258,260	\$14,382,282	\$25,540,596
Δ Capital de Trabajo		\$12,478	-\$492,173	-\$881,397	-\$1,287,406	-\$1,952,908
CAPEX	-\$500,000					
Capital Inicial	-\$3,000,000					
Free Cash Flow (\$)	-\$3,500,000	-\$2,745,938	-\$27,902	\$5,376,863	\$13,094,876	\$23,587,687
Free Cash Flow (USD)	-\$205,882	-\$136,614	-\$1,135	\$191,297	\$421,056	\$705,143.66
<b>VT USD</b>						<b>\$6,757,357</b>
<b>FCF (USD) con Perpetuidad</b>	<b>-\$205,882</b>	<b>-\$136,614</b>	<b>-\$1,135</b>	<b>\$191,297</b>	<b>\$421,056</b>	<b>\$7,462,501</b>

No obstante, si bien es indispensable que el negocio sea rentable, esto no es suficiente. También es clave entender cómo se mueve el flujo de efectivo disponible para mantener el ritmo de crecimiento del negocio. Tal como se mencionó anteriormente, en este caso puntual se observa que una vez alcanzado el punto de equilibrio, el negocio es rentable, pero además del CAPEX es necesario contar un capital inicial para poder garantizar la salud financiera del negocio.

Por último, para poder estimar el VAN y la TIR del negocio se procede al cálculo del flujo de fondos libre que, si bien se calcula en pesos y en dólares, debido a la inestabilidad macroeconómica local, y teniendo en cuenta la inflación local y extranjera, es coherente tomar los flujos de fondos a perpetuidad en dólares. El cálculo se estimó con un tipo de cambio nominal de \$17 para el año base, seguido de \$20, \$24, \$28, \$31 y \$33 para los próximos 5 años respectivamente. Se calculó una tasa de descuento del 15%, producto de: la tasa libre de riesgo 2% (rendimiento bono USA), la beta propia de la industria de seguros generales del 0.91% (obtenida en Betas Damodaran), una prima por Pymes del 4%, prima por riesgo país del 4%. Ambas métricas financieras reflejan que el negocio genera valor económico.

**Tabla 21:** La TIR (Tasa Interna de Retorno) y VAN (Valor Actual Neto) del negocio. Elaboración propia.

TIR USD	101%
VAN USD	\$3,673,015
Inversión Inicial USD	-\$205,882
VP Flujos USD	\$3,878,898
VPN USD	\$3,673,015

Finalmente, con respecto a los riesgos que se consideran que podrían poner en peligro la viabilidad del negocio, los mismos están asociados principalmente al no cumplimiento del presupuesto de ventas estimado, lo que provocaría un impacto negativo en la rentabilidad del negocio. Y, por otro lado, al riesgo que la cultura corporativa no logre alinearse a la estrategia del negocio.

Respecto al primer riesgo, vale destacar que su ocurrencia es poco probable, ya que tanto la estimación de la demanda como los objetivos de *market share* fueron estimados desde una perspectiva muy objetiva, sustentada con información de fuentes oficiales ofrecidas por el INDEC (2017) y la CACE (2017) y sobre todo conservadora en cuanto a proyección de ventas. No obstante, en el peor escenario, en caso de que no se cumplan los objetivos establecidos, y se decida abandonar el proyecto, la pérdida económica generada no sería tan significativa, dado que el CAPEX no representa un importe importante, y con respecto al capital social requerido, el mismo fue contemplado para mantener saludable el negocio en relación al flujo de caja sobre todo durante el primer año, por lo cual en caso de que

se decida no avanzar con el presente modelo de venta de seguros *online*, se desestimaría el proyecto, sin verse comprometido la totalidad del capital social, lo cual no implica una pérdida importante de dinero para la compañía.

En cuanto al segundo supuesto, el mismo dependerá en gran parte del estilo de liderazgo y de conducción que adopte la empresa, entendiendo la importancia de reconocer la necesidad de un cambio que implica alinear la estructura y la cultura corporativa a la estrategia del negocio.



## Conclusiones del Estudio

Es evidente como la tecnología, la innovación y el surgimiento de una nueva demanda, son factores claves que están provocando grandes cambios en la forma de comprar y vender productos y servicios, en la comunicación, en la manera en cómo nos relacionamos e interactuamos unos con otros, lo cual está provocando una ruptura de paradigmas, dando lugar al surgimiento de nuevos modelos de negocios capaces de responder y ajustarse con rapidez a estas nuevas demandas del mercado. En este contexto, si bien las aseguradoras están intentando hacer cada vez más fácil la contratación de seguros, a pesar de los esfuerzos, el desarrollo del *e-commerce* en este sector continúa siendo muy incipiente. No obstante, queda claro que la multicanalidad ya no es una opción y que la tecnología está impactando en todos los elementos de la cadena de creación de valor del seguro. De ahí la importancia de que las compañías que quieran seguir operando en el sector de forma competitiva, deberán estar a la altura para poder responder a estos nuevos desafíos.

En este sentido, tomando en consideración la situación actual de Orígenes y sus objetivos a mediano largo plazo, principalmente en términos de la redistribución del ingreso de primas por canal de distribución, es evidente que el desarrollo del canal de venta de seguros *online* contra robo o hurto es una ventana de oportunidad que responde a la estrategia del negocio, no solamente mediante el desarrollo de un canal de venta directa, que si bien ahora se considera una ventaja competitiva, en un futuro es probable que este canal se convierta en un requerimiento excluyente para poder ser competitivo, sino que también permitirá reducir el riesgo que implica para la compañía concentrar gran parte de su facturación en el canal de *brokers*, productores y asesores de seguros. En términos financieros, desde el punto de vista del accionista, a pesar de que los primeros cinco años no se contempla un retiro de dividendos, ya que es necesario que el negocio alcance estabilidad financiera, es muy probable que al término de esta etapa empiece a percibir dividendos que superen sus expectativas, ya que los flujos de fondo y márgenes de rentabilidad del negocio son muy atractivos.

## Anexos

### Análisis PESTL

#### Político

Desde una perspectiva internacional, durante el 2016 es evidente que el crecimiento económico de los mercados emergentes, entre éstos Latinoamérica y el Caribe continúa siendo débil (menor al 4%) en comparación con otros. Una de las principales causas responde a la caída del precio de los *commodities*. Otro factor que también afectó fue la inestabilidad política y las recesiones de Brasil, al igual que la situación político económica de Venezuela, y aunque en países como México la actividad del sector fue relativamente baja, se mostró un consumo privado saludable. A pesar de esto el mercado asegurador en América Latina tuvo un marcado protagonismo. Por ejemplo, se sigue observando un crecimiento sostenido de las primas totales. Según la reaseguradora Swiss Re, éstas llegaron a 3.8% en el 2015, representando un total de US\$ 4,554 billones, superando el 3,5% del 2014 de la región. Anuario Mercado Asegurador 2015-2016, (2017).

A nivel local, actualmente es complicado hacer algún tipo de predicción, ya que estamos atravesando un periodo de gradualismo e incertidumbre similar al de la década de los 90, basado en un modelo de crecimiento sustentado en el endeudamiento externo y sobre valorización de lo financiero, lo cual, si bien en su momento provocó un incremento significativo en la producción de primas, este proceso de crecimiento en el sector asegurador fue poco sustentable. Es indudable que este último año fue difícil para el sector asegurador, principalmente por el incremento en los capitales mínimos exigidos a las aseguradoras para poder operar, en el marco de incertidumbre sobre el crecimiento del país y previsiones de desaceleración de la inflación. De igual manera, los temas tributarios, inclusive los problemas exógenos al país, como las elecciones en los Estados Unidos, el Brexit, los problemas de Francia, España, Italia y Brasil, provocaron una gran inestabilidad. No obstante, a pesar del contexto, líderes del sector asegurador como Alejandro Simón (2017), Presidente de ADIRA (Aseguradoras del Interior de la República

Argentina) y Aldo Álvarez (2017), Presidente de ADEA (Asociación de Aseguradores Argentinos), entre otros expertos de la industria, coinciden en que si bien será un año difícil, se logrará bajar la inflación y reactivar la economía, generando el contexto adecuado para que el sector continúe creciendo e incrementando su participación en el PBI.

A su vez, en el marco de las políticas económicas y sociales implementadas por el gobierno nacional, la SSN ha implementado algunas acciones orientadas a dinamizar y fortalecer el sector asegurador como un actor fundamental dentro del sistema económico.

### **Económico**

En términos económicos, si bien la incidencia de producción del sector asegurador en el PBI ha venido creciendo los últimos años, pasando del 2.31% en el 2006 al 3.05% en el 2017, si comparamos el impacto del sector asegurador con relación a otros países de Latinoamérica, es evidente que a la Argentina todavía le queda mucho por desarrollar. En la región en términos de crecimiento del sector en el 2015, Chile lidera el *ranking* con el 4.2%, seguido por Brasil con el 3.9% y la Argentina con 3%. En este sentido, existe una gran diferencia en el porcentaje de incidencia que tienen los seguros de vida y los seguros patrimoniales en el PBI de cada país. En seguros de vida hay una brecha importante entre Chile con el 2.5% y Brasil con el 2.1% frente a la Argentina con el 0.6%. Para Astelarra (2015), presidente de la Asociación Argentina de Compañías de Seguros (AACS), esto responde a la incidencia que tienen los fondos de pensiones y jubilaciones privados en las contrataciones de seguros de vida. Por el contrario, en relación a los seguros patrimoniales en Argentina la penetración es del 2.4%, vs el 1.9% en Brasil y el 1.8% en Chile. El Cronista, (2015).

Asimismo, teniendo en cuenta el contexto en Argentina, si la economía se reactiva en el mediano plazo como se espera, las perspectivas son más que positivas para el sector asegurador. Principalmente porque existen sectores industriales, cuya reactivación generará una mayor demanda en el sector asegurador, generando una

prima genuina de seguros. En términos de inflación, si bien los últimos 10 años la misma superó el 20%, en línea con el objetivo de metas de inflación del BCRA, en caso de lograr esta estabilización, el nuevo régimen monetario apunta a la reducción de la tasa de variación de precios, lo que posiblemente generaría tres efectos principales en la microeconomía del sector asegurador. Primero, se disminuirán los movimientos involuntarios. En este aspecto, es de público conocimiento que una alta inflación incrementa la posibilidad de cometer errores contractuales, aun cuando las empresas centren sus esfuerzos en minimizarlos. Segundo, teniendo en cuenta que son varias las compañías cuyos resultados técnicos son negativos, y que los mismos se revierten gracias a la rentabilidad financiera, ante un posible surgimiento del ciclo económico, donde se espera bajar la inflación y con esto disminuir la renta financiera, este contexto no será favorable para aquellas compañías que hayan optado por esta estrategia. Tercero, es de esperarse que ante la disminución de la inflación incrementa la presión competitiva. César Franzetti, (2017).

## **Social**

Uno de los principales factores a nivel social vinculados con el sector asegurador se remite a la falta de conciencia aseguradora de la población argentina. Un claro ejemplo de esto es la baja incidencia del sector de actividad en el PBI en comparación con otros países de la región como Chile y Brasil, sobre todo en el segmento de seguros de personas. En este sentido, el mercado está en expectativa de que se puedan promover incentivos fiscales, orientados al ahorro de largo plazo, a través de instrumentos de seguros, tomando como referencia otros países de mercados más avanzados.

Actualmente en el país se manifiesta una preferencia de las personas por asegurar su auto, casa, bolso, celular, entre otros objetos, ante que asegurar su vida, salud o incluso su jubilación en el caso de los seguros de retiro.

Un factor que tiene implicancia directa en esta tendencia es la inseguridad que existe actualmente en el país. De acuerdo a un informe realizado por El Ministerio



de Seguridad de la Nación (2016) que compara las estadísticas del delito en la Argentina del 2014 y 2015 con las del 2008, en líneas generales los datos reflejan que, si bien las tasas mejoraron ligeramente en el 2015 en relación al 2014, en casi todos los casos empeoraron cuando se realizó la comparación con el 2008, indicando aumentos que representan incrementos entre el 10% y 20% en estos 7 años. Vale aclarar que estos indicadores únicamente contemplan los hechos registrados (denunciados) formalmente en los sistemas públicos.

**Tabla 4:** Estadísticas de robos / hurtos en Argentina en el 2015. (Ver anexo pág. 75).

Otro aspecto fundamental al momento de analizar el contexto sociodemográfico es el advenimiento de nuevas generaciones de consumidores, sumado a un nuevo ecosistema digital, donde atender las necesidades y deseos de estos potenciales clientes implica adaptarse a las nuevas formas y estilos de vida en términos de comunicación, interacción y consumo. En este contexto, sin lugar a dudas el *e-commerce* es una de las respuestas que el nuevo consumidor demanda.

Es evidente que en este contexto es un desafío para la industria adaptarse a estos cambios rápidamente. Hace años el concepto de comprador de seguros era desconocido, sin embargo, actualmente los mercados más avanzados afirman que éstos consumidores tiene un rol protagónico en los nuevos negocios. En línea con esto, Andrea Gaillard (2016), socia de Seguros de KPMG Argentina, indica que "los deseos de los clientes van más allá de los productos que las aseguradoras ofrecen y abarcan una experiencia más amplia, e involucran un mayor espectro de interacciones. La inactividad no resulta una opción, en especial, en las líneas de productos altamente competitivas, como los seguros para el automóvil y el hogar".

### **Tecnológico**

En términos tecnológicos la industria de seguros demanda una gran inversión en tecnología. La exigencia de clientes cada vez más sofisticados, que buscan respuestas inmediatas y mejorar su experiencia al momento de relacionarse con las compañías, está cada vez más alineado la tendencia de la omnicalidad, lo que

requiere que las compañías, productores y *brokers* de seguros se adapten con celeridad a estos cambios. Responder a esta demanda, es el primer cambio obligado en el segmento.

Es evidente que la digitalización va a afectar toda la cadena de creación de valor del seguro. La distribución está cambiando de forma acelerada en el sentido del servicio que se le puede ofrecer al consumidor.

Según Juan Mazzini (2017), *Senior Analyst de Celent*, en la actualidad tecnológica del mundo asegurador las empresas se desenvuelven en términos de tres niveles. Los “digitales básicas”, característicos de América Latina que cuentan con una integración básica que consta de un sitio *web* para hacer cambios de pólizas en línea, *marketing digital* y algún nivel de mensajería con los socios del negocio. Los de nivel “digital avanzada” que tienen a pensar los seguros según el uso, aplicando la telemática, el *internet* de las cosas, y que desarrollan ecosistemas donde aparecen los compradores en línea, los agentes virtuales y la integración de los negocios. Y por los “digitales extremo” integrado por aquellas firmas cuyas ventas se realizan en un solo *click*, sin papeles y sin siniestros automatizados, que pueden gestionarse fácilmente, con rapidez y con un costo muy bajo de atención al siniestro de punta a punta. Asegura que éste es el nuevo paradigma que se avecina.

En definitiva, es evidente que la tecnología continuará ocupando un lugar primordial en la agenda del mercado asegurador. El foco está puesto en tener un mejor conocimiento del cliente y a partir de allí mejorar la gestión, integrando de forma digital todos los aspectos del negocio a través de soluciones *web* y móviles.

### **Legal / Marco Regulatorio**

En cuanto al aspecto legal y al marco regulatorio del sector, a continuación, se mencionarán las principales acciones implementadas y propuesta a desarrollar por parte de las nuevas autoridades de la SSN, que actúa como el ente regulador del sector con la intención de promover el crecimiento de esta industria.

- Mayores requisitos de solvencia: incrementó los capitales mínimos requeridos a las aseguradoras para poder operar.
- Repatriación de fondos de las aseguradoras: exigió a las compañías aseguradoras la transferencia de la totalidad de sus inversiones y disponibilidades en el exterior a la República Argentina.
- Uniformidad de las condiciones contractuales de seguros de contratación masiva para que en el futuro se pueda incorporar la emisión de la póliza digital.
- Creación de la rúbrica digital.
- Creación del “Departamento de Orientación y Asistencia al Asegurado”.
- Adecuación del sector asegurador a la Ley de Defensa del Consumidor y Usuarios.
- Implementación de la nueva póliza digital.
- Eliminación del impuesto al cheque para transacciones *online*.

**Tabla 1:** Evolución de las compañías aseguradoras por ramo desde el 2006 al 2016.

Fuente: SSN, (2017). Elaboración propia. Disponible en: <http://www2.ssn.gob.ar>

COMPAÑÍAS ASEGURADORAS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Retiro	23	23	22	21	21	21	19	19	18	16	16
Vida	45	46	44	38	38	37	35	37	37	38	38
Riesgos del Trabajo	16	14	14	15	17	16	16	17	15	15	13
Transporte Público Pasajeros	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Patrimoniales o Mixtas</b>	<b>99</b>	<b>96</b>	<b>98</b>	<b>99</b>	<b>100</b>	<b>102</b>	<b>106</b>	<b>108</b>	<b>110</b>	<b>111</b>	<b>114</b>
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>184</b>	<b>183</b>	<b>178</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>186</b>	<b>185</b>	<b>185</b>	<b>186</b>

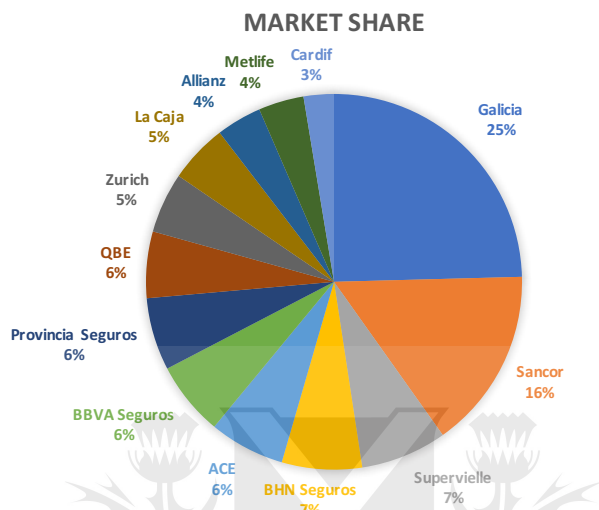
PRODUCTORES / ASESORES											
Personas Físicas	25,095	26,803	22,632	23,788	22,892	23,132	25,031	27,304	27,970	31,016	34,066
Personas Jurídicas	409	420	394	442	450	470	508	545	564	562	617
<b>Total</b>	<b>25,504</b>	<b>27,223</b>	<b>23,026</b>	<b>24,230</b>	<b>23,342</b>	<b>23,602</b>	<b>25,539</b>	<b>27,849</b>	<b>28,534</b>	<b>31,578</b>	<b>34,683</b>

**Tabla 2:** Evolución de primas emitidas netas de anulaciones desde el 2006 al 2016.

Fuente: SSN, (2017). Elaboración propia. Disponible en: <http://www2.ssn.gob.ar>

PRIMAS EMITIDAS NETAS DE ANULACIONES	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Seguros de Daños Patrimoniales</b>	44.926.616,926	51.447.428,949	59.607.379,513	70.894.220,257	76.749.926,933	92.008.176,836	106.633.754,946	128.592.772,121	136.426.632,520	171.880.879,597	171.434.153,405
Millones de USD	14,634,077,175	16,542,581,656	18,744,458,966	18,955,673,866	19,579,062,993	22,224,197,787	23,333,425,590	23,211,691,719	16,596,913,932	18,227,028,589	11,436,567,939
% Crecimiento Anual		13%	13%	1%	3%	14%	5%	-1%	-28%	10%	-37%
% de Primas sobre el Total de Primas Emitidas	68%	68%	71%	77%	80%	80%	79%	80%	80%	82%	81%
<b>Robo</b>	368,251,951	438,757,890	436,147,810	605,946,892	684,872,024	843,774,357	938,659,092	1,151,242,555	1,355,024,695	1,350,980,637	1,526,183,583
Millones de USD	119,951,776	141,079,707	137,153,399	162,017,866	174,712,251	203,610,231	205,395,863	207,605,515	164,601,544	143,264,118	101,413,181
% Crecimiento Anual		18%	-3%	18%	8%	17%	1%	1%	-21%	-13%	-29%
% de Primas sobre el Total de Primas Emitidas en el segmento de Seguros Patrimoniales	0.8%	0.9%	0.7%	0.9%	0.9%	0.9%	0.9%	0.9%	1.0%	0.8%	0.9%
<b>Seguros de Vida</b>	13,087,798,472	15,796,857,878	14,908,660,518	14,393,553,834	14,828,938,354	17,699,538,186	21,349,331,085	24,509,561,588	26,111,963,629	30,688,708,154	31,526,752,467
Millones de USD	4,263,126,538	5,079,375,523	4,688,258,025	3,848,543,806	3,782,892,437	4,275,250,770	4,671,626,058	4,424,108,590	3,176,637,911	3,254,369,900	2,103,185,622
<b>Accidentes Personales</b>	1,076,054,131	1,380,334,320	1,611,847,382	1,914,915,189	2,232,036,530	2,747,444,880	3,445,690,790	4,076,342,817	4,195,693,514	4,584,489,305	4,484,826,119
Millones de USD	350,806,232	443,837,462	506,870,246	512,009,409	569,397,074	663,634,029	755,980,479	735,801,953	510,425,002	486,160,054	299,187,067
<b>Seguros de Retiro</b>	6,765,137,058	6,853,047,291	7,596,206,383	4,284,939,256	1,972,992,064	2,269,653,802	2,782,560,296	3,294,141,427	3,024,991,472	3,621,150,544	3,581,631,816
Millones de USD	2,203,627,706	2,203,552,184	2,388,744,146	1,145,705,683	503,314,302	548,225,556	608,875,338	594,610,366	368,002,612	384,003,239	238,934,744
<b>Total Primas Emitidas Netas de Anulaciones</b>	<b>65,855,606,587</b>	<b>75,477,668,438</b>	<b>83,724,093,796</b>	<b>91,487,628,536</b>	<b>95,783,893,881</b>	<b>114,724,815,705</b>	<b>134,211,337,116</b>	<b>160,472,817,953</b>	<b>169,759,271,135</b>	<b>210,775,227,600</b>	<b>211,027,363,807</b>
<b>Total en millones de USD</b>	<b>21,451,337,651</b>	<b>24,269,346,765</b>	<b>26,328,331,383</b>	<b>24,461,932,764</b>	<b>24,434,666,806</b>	<b>27,711,308,141</b>	<b>29,367,907,465</b>	<b>28,966,212,627</b>	<b>20,651,979,457</b>	<b>22,351,561,782</b>	<b>14,077,876,171</b>
Tipo cambio USD	3.07	3.11	3.18	3.74	3.92	4.14	4.57	5.54	8.22	9.43	14.99

**Figura 1:** Market share de las principales compañías que operan en el segmento robo / hurto. Fuente SSN, (2017). Elaboración propia. Disponible en: <http://www2.ssn.gov.ar>.



**Tabla 3:** Evolución del crecimiento de la población, penetración de *internet* y usuarios *e-commerce* desde el 2001 al 2016. Fuente: INDEC, (2017); CACE, (2017). Elaboración propia. Disponible en: <http://www.indec.gov.ar>; <http://www.cace.org.ar>.

EVOLUCIÓN INTERNET - E-COMMERCE	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Población Total Argentina	37,471,534	37,889,443	38,309,475	38,728,777	39,145,491	39,558,750	39,969,903	40,381,859	40,798,641	40,788,453	41,261,490	41,733,271	42,202,935	42,669,500	43,131,966	43,590,368
Usuarios Internet	3,700,000	4,100,000	5,700,000	7,600,000	10,000,000	13,000,000	16,000,000	20,000,000	23,000,000	26,500,000	28,000,000	30,500,000	31,900,000	32,200,000	34,500,000	37,051,813
% Crecimiento		11%	39%	33%	32%	30%	23%	25%	15%	15%	6%	9%	5%	1%	7%	7%
% Población Usuarios Internet	10%	11%	15%	20%	26%	33%	40%	50%	56%	65%	68%	73%	76%	75%	80%	85%
Usuarios E-Commerce	436,600	401,800	598,500	896,800	1,200,000	1,950,000	2,720,000	4,000,000	5,060,000	6,890,000	9,000,000	9,900,000	12,400,000	15,700,000	17,700,000	17,800,000
Crecimiento %		-8%	49%	50%	34%	63%	39%	47%	27%	36%	31%	10%	25%	27%	13%	1%
% Población Usuarios E-Commerce	1%	1%	2%	2%	3%	5%	7%	10%	12%	17%	22%	24%	29%	37%	41%	42%
Fac. E-Commerce Millones \$	\$80.00	\$240.00	\$560.00	\$1,070.00	\$1,430.00	\$2,300.00	\$3,100.00	\$4,050.00	\$5,240.00	\$7,755.00	\$11,593.00	\$16,700.00	\$24,800.00	\$40,107.00	\$68,239.00	\$102,703.00
% Crecimiento		200%	133%	91%	34%	61%	35%	31%	29%	48%	49%	44%	49%	62%	70%	51%

**Tabla 4:** Estadísticas de robos / hurtos en Argentina en el 2015. Fuente: Ministerio de Seguridad de la Nación, (2016). Elaboración propia.

ESTADÍSTICAS ROBOS / HURTOS ARGENTINA 2015														
Provincia	Población	PC/100.000	Robos	Robos Agravados por Lesiones y/o Muertes	Tentativas de Robos	Tentativas de Robos Agravados por Lesión y/o Muertes	Hurtos	Tentativas de Hurto	Total Robos / Tentativas de Robos	Tasa	Total Hurtos / Tentativas de Hurtos	Tasa	Total Robos/Hurtos/Tentativas	Tasa
Buenos Aires	16,659,931	167	91,761	822	9,733	325	52,057	3254	102,641	616	55,311	332	157,952	948
Catamarca	396,895	4	6,265		635	0	4,175	203	6,900	1,738	4,378	1,103	11,278	2,842
Chaco	1,143,201	11	6,337	0	582	0	7,197	304	6,919	605	7,501	656	14,420	1,261
Chubut	566,922	6	5,564	50	543	12	2,718	323	6,169	1,088	3,041	536	9,210	1,625
CABA	3,054,267	31	67,577	133	4,511	24	42,410	775	72,245	2,365	43,185	1,414	115,430	3,779
Córdoba	3,567,654	36	65,823	80	1,844	73	24,762	560	67,820	1,901	25,322	710	93,142	2,611
Corrientes	1,070,283	11	5,958	1	440	0	2,959	102	6,399	598	3,061	286	9,460	884
Entre Ríos	1,321,415	13	7,025	0	344	0	5,421	173	7,369	558	5,594	423	12,963	981
Formosa	579,250	6	3,298		291	15	3,693	303	3,604	622	3,996	690	7,600	1,312
Jujuy	727,780	7	8,642	45	347	19	5,266	250	9,053	1,244	5,516	758	14,569	2,002
La Pampa	343,056	3	2,678	9	280	0	3,321	147	2,967	865	3,468	1,011	6,435	1,876
La Rioja	367,728	4	1,570	0	37	0	1,923	24	1,607	437	1,947	529	3,554	966
Mendoza	1,885,551	19	64,816	4040	530	47	43,710	285	69,433	3,682	43,995	2,333	113,428	6,016
Misiones	1,189,446	12	5,948	137	409	86	9,090	332	6,580	553	9,422	792	16,002	1,345
Neuquén	619,745	6	14,730	331	1,106	66	6,483	359	16,233	2,619	6,842	1,104	23,075	3,723
Río Negro	698,874	7	8,933	0	906	0	6,141	213	9,839	1,408	6,354	909	16,193	2,317
Salta	1,333,365	13	20,301	132	1,202	15	16,712	588	21,650	1,624	17,300	1,297	38,950	2,921
San Juan	738,959	7	7,068	544	437	74	6,988	194	8,123	1,099	7,182	972	15,305	2,071
San Luis	476,351	5	2,198	0	97	0	1,567	66	2,295	482	1,633	343	3,928	825
Santa Cruz	320,469	3	2,567	0	241	0	1,857	78	2,808	876	1,935	604	4,743	1,480
Santa Fe	3,397,532	34	51,895	950	3,147	195	12,126	695	56,187	1,654	12,821	377	69,008	2,031
Sgo del Estero	928,097	9	4,772	14	267	20	4,908	170	5,073	547	5,078	547	10,151	1,094
Tierra del Fue	152,317	2	907	5	186	1	883	106	1,099	722	989	649	2,088	1,371
Tucumán	1,592,878	16	16,435	2122	819	129	5,554	251	19,505	1,225	5,805	364	25,310	1,589
<b>Total País</b>	<b>43,131,966</b>		<b>473,068</b>	<b>9,415</b>	<b>28,934</b>	<b>1,101</b>	<b>271,921</b>	<b>9,755</b>	<b>512,518</b>		<b>281,676</b>		<b>794,194</b>	

**Tabla 5: Benchmark** de coberturas contra robo / hurto de las principales compañías que operan en el sector asegurador. Fuente: sitios web oficiales de las compañías aseguradoras y cotizaciones comerciales personalizadas. Elaboración propia.

Compañía	Market Share	Plan	Robo VP (1)	Incluye Celular por Suma Asegurada	Cantidad Evento por Año	Suma Asegurada Total	Costo Mensual	Incluye (I) / No Incluye (NI)	Robo Celular (2)	Cantidad Evento por Año	Suma Asegurada Total	Costo Mensual	Incluye (I) / No Incluye (NI)	Robo Tecnología (3)	Cantidad Eventos por Año	Suma Asegurada Total	Costo Mensual	Incluye (I) / No Incluye (NI)	Robo Bicicleta (4)	Costo Mensual	Incluye (I) / No Incluye (NI)	Robo Instrumentos (5)	Costo Mensual	Robo ATM	Otros	Canal Contacto	Canal Venta
Galicia	18,9%	Plan 1	SI	NO				NI: Servicio Asistencia.	NO					NO					SI			NO	SI	NO	Web / Call	Banca Directo / Productores / Brokers / Call Center	
Sancor	12,1%			NO					NO					NO					NO			NO	NO	Robo Empresas Robo Actividades Comerciales	Web / Call / Redes Sociales	Productores / Brokers	
Supervielle	5,7%	Plan 1 Plan 2 Plan 3 Plan 4 Plan 5 Plan 6		\$7,026 NO \$12,001 NO \$16,320 NO \$22,100 NO	2 / 2do al 50%	\$10,539 \$18,002 \$24,480 \$33,150	\$26 \$55 \$75 \$100	Uso fraudulento de Tarjetas. NI: electrónico servicio asistencia.	Incluido en Robo de Tecnología		\$2,200 \$3,250 \$4,400 \$5,300 \$6,500 \$8,100 \$13,700	\$67,90 \$90,90 \$93,90 \$119,90 \$132,90 \$161,90 \$294,90		NO					NO			NO	SI	NO	Web / Call / Redes Sociales	Banca Directo / Productores / Brokers	
BHN Seguros	5,3%			NO					NO					NO					NO			NO	SI	NO	Web / Call / Redes Sociales	Banca Directo	
ACE	5%																								Web / Call / Redes Sociales	Productores / Brokers / Call Center	
BBVA Seguros	4,9%	Plan 1 Plan 2		\$1,100 \$1,750	\$500 \$1,000	\$1,600 \$2,750	\$21,38 \$40,73		\$4,000 \$7,000		\$4,000 \$7,000	\$79 \$139		\$5,850 \$8,350		\$5,850 \$8,350	\$94 \$128					NO	SI	NO	Web / Call / Redes Sociales	Banca Directo / Productores / Brokers	
Provincia Seguros	4,8%																								Objetos Diversos, Obras de Arte / Colecciones	Web / Call / Redes Sociales / Banca Directo / Productores / Brokers / Call Center	
QBE La Buenos Aires	4,4%																								Web / Call / Redes Sociales	Productores / Asesor / Call Center	
Zurich	4%	Plan 1 Plan 2 Plan 3 Plan 4 Plan 5 Plan 6		\$600 \$800 \$1,150 \$2,970 \$3,520 \$4,400	\$500 \$600 \$700 \$700 \$930 \$1,500	\$1,100 \$1,400 \$1,850 \$3,670 \$4,450 \$5,900	\$27 \$35 \$45 \$35 \$47 \$70	I. Servicio de Asistencia																	NO	Web / Call / Redes Sociales	Productores / Brokers / Alianzas Retals
La Caja	3,9%	Plan 1 Plan 2 Plan 3 Plan 4 Plan 5 Plan 6 Plan 7 Plan 8 Plan 9		\$3,050 \$4,200 \$5,600	\$1,000? \$1,250 \$2,100	\$4,050 \$5,450 \$7,700	\$47 \$61 \$80	I. Serv. Asistencia	\$3,100 por año \$4,000 \$5,100		\$4,500 \$5,400 \$6,600	\$60 \$87 \$135	Robo Cartera/Efectivo / \$300 / Gastos	\$5,000 por año \$7,300 \$10,500		\$5,800 \$8,100 \$11,300	\$73 \$103 \$142	Cobertura para accesorios de \$800 + Serv. Asistencia /								Web / Call / Redes Sociales	Productores Asesores Brokers Directo Alianzas Retals
Allianz	3%	Plan 1 Plan 2 Plan 3		\$2,240 \$2,700 \$3,300	\$1,000 \$1,300 \$1,800	\$3,240 \$4,000 \$5,100	\$39 \$47 \$58		NO					NO										NO	NO	Web / Call / Redes Sociales	Productores / Brokers
MetLife	3%			\$1,900 \$3,650	1000 \$1,000	\$2,900 \$4,650	\$90 \$120		SI					NO										NO	NO	Web / Call / Redes Sociales	Productores / Brokers Sucursales
Falabella (CARDIF)	2%	Plan 1		\$1,600	\$3,000	\$6,900																				Web / Call / Redes Sociales	Productores / Brokers

(1) Seguro VP: cubre cartera, bolso, maletín, billetera, reposición de llaves, tarjetas de crédito, débito, documentos.  
(2) Seguro Celular: celular, y en algunos casos reproductores de música (MP3/MP4/POD)  
(3) Robo Tecnología: cubre notebooks, netbooks, tablets, cámaras digitales.  
(4) Bicicleta: bicicleta. Algunas compañías incluyen otras coberturas como Responsabilidad Civil (RS)



**Figura 2:** Ventajas y desventajas de los principales competidores de Orígenes Seguros en el segmento de robo / hurto. Fuentes: BBVA Seguros (2017); La Caja (2017); Metlife (2017). Elaboración propia.



**Tabla 6:** Estimación del mercado potencial en términos del crecimiento de la población del segmento objetivo y de usuarios de e-commerce al 2025. Fuente: INDEC (2017); CACE (2017). Elaboración propia.

PROVINCIA	RANKING SINIESTRALIDAD	% POBLACIÓN	POBLACIÓN				USUARIOS ECOMMERCE			
			18/19	20/21	22/23	24/25	18/19	20/21	22/23	24/25
<b>Población Estimada de 20 a 54 años</b>				<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>41%</b>	<b>43%</b>	<b>45%</b>	<b>47%</b>
Buenos Aires	22	38%	8,123,195	8,285,659	8,451,372	8,620,400	3,330,510	3,562,833	3,803,117	4,051,588
Catamarca	5	1%	195,142	199,045	203,026	207,086	80,008	85,589	91,362	97,331
Chaco	18	3%	555,463	566,572	577,904	589,462	227,740	243,626	260,057	277,047
Chubut	12	1%	295,699	301,613	307,645	313,798	121,237	129,694	138,440	147,485
CABA	2	7%	1,462,199	1,491,443	1,521,272	1,551,697	599,502	641,320	684,572	729,298
Córdoba	6	8%	1,766,815	1,802,151	1,838,194	1,874,958	724,394	774,925	827,187	881,230
Corrientes	23	2%	516,261	526,586	537,118	547,860	211,667	226,432	241,703	257,494
Entre Ríos	20	3%	639,333	652,120	665,162	678,465	262,127	280,411	299,323	318,879
Formosa	17	1%	270,646	276,059	281,580	287,212	110,965	118,705	126,711	134,989
Jujuy	10	2%	360,864	368,081	375,443	382,952	147,954	158,275	168,949	179,987
La Pampa	11	1%	165,495	168,805	172,181	175,625	67,853	72,586	77,481	82,544
La Rioja	21	1%	192,090	195,932	199,850	203,847	78,757	84,251	89,933	95,808
Mendoza	1	4%	916,228	934,553	953,244	972,308	375,653	401,858	428,960	456,985
Misiones	16	3%	567,976	579,336	590,922	602,741	232,870	249,114	265,915	283,288
Neuquén	3	2%	317,205	323,549	330,020	336,620	130,054	139,126	148,509	158,212
Río Negro	7	2%	352,053	359,094	366,276	373,601	144,342	154,410	164,824	175,593
Salta	4	3%	644,850	657,747	670,902	684,320	264,389	282,831	301,906	321,630
San Juan	8	2%	357,010	364,150	371,433	378,862	146,374	156,585	167,145	178,065
San Luis	24	1%	236,248	240,973	245,792	250,708	96,862	103,618	110,607	117,833
Santa Cruz	14	1%	175,994	179,514	183,104	186,766	72,158	77,191	82,397	87,780
Santa Fe	9	8%	1,679,862	1,713,459	1,747,728	1,782,683	688,743	736,787	786,478	837,861
Sgo del Estero	19	2%	445,510	454,420	463,509	472,779	182,659	195,401	208,579	222,206
Tierra del Fuego	15	0%	86,019	87,739	89,494	91,284	35,268	37,728	40,272	42,904
Tucumán	13	4%	783,258	798,923	814,902	831,200	321,136	343,537	366,706	390,664
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>21,105,415</b>	<b>21,527,523</b>	<b>21,958,074</b>	<b>22,397,235</b>	<b>8,653,220</b>	<b>9,256,835</b>	<b>9,881,133</b>	<b>10,526,701</b>

**Tabla 7:** Cartera de seguros contra robo / hurto de Orígenes Seguros. Fuente: Departamento Actuarial y de Producto (2017). Elaboración propia.

PLAN	SUMA ASEGURADA	COSTO MENSUAL
<b>BOLSO</b>		
Plan 1	\$1,500	\$35
Plan 2	\$3,000	\$60
Plan 3	\$5,000	\$80
Plan 4	\$8,000	\$110
<b>CELULAR</b>		
Plan 1	\$5,000	\$85
Plan 2	\$8,000	\$145
Plan 3	\$12,000	\$225
<b>TECNOLOGÍA</b>		
Plan 1	\$5,000	\$95
Plan 2	\$9,000	\$175
Plan 3	\$13,000	\$255
<b>BICICLETA</b>		
Plan 1	\$3,500	\$70
Plan 2	\$6,500	\$120
Plan 3	\$12,000	\$210

**Tabla 8:** Detalle de coberturas, planes desarrollados por Orígenes Seguros y disposición de pago de acuerdo a resultados de la encuesta. Fuente: Departamento Actuarial y de Producto (2017). Elaboración propia.

PLAN	SUMA ASEGURADA	COSTO MENSUAL	DISPOSICIÓN PAGO	
			Importe \$ Máximo	Porcentaje de Encuestados
<b>BOLSO</b>				
Plan 1	\$1,500	\$35		
Plan 2	\$3,000	\$60	<40	39%
Plan 3	\$5,000	\$80	50 - 65	44%
Plan 4	\$8,000	\$110	<90	35%
<b>CELULAR</b>				
Plan 1	\$5,000	\$85	<60	51%
Plan 2	\$8,000	\$145	<130	63%
Plan 3	\$12,000	\$225	<200	63%
<b>TECNOLOGÍA</b>				
Plan 1	\$5,000	\$95	<90	52%
Plan 2	\$9,000	\$175	<180	60%
Plan 3	\$13,000	\$255	<270	66%
<b>BICICLETA</b>				
Plan 1	\$3,500	\$70	<50	40%
Plan 2	\$6,500	\$120	<110	45%
Plan 3	\$12,000	\$210	<200	51%



**Figura 5:** Modelo de atribución de medios offline y online en el nuevo proceso de compra. Fuente: TNS Argentina (2014). Elaboración propia.



**Figura 6:** Composición del equipo interno de la compañía, principales funciones y responsabilidades, y área a la que pertenecen. Fuente: Orígenes Seguros (2017). Elaboración propia.

ROL EQUIPO INTERNO	PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE
<b>E-Commerce Manager</b>	Dirigir la gestión para obtener el mejor ROI posible para el negocio. Crear la estrategia digital de la compañía y adaptarla al tipo de venta online de seguros. Dirigir diferentes grupos de trabajo (internos y externos) relacionados con el entorno digital. Identificación y creación de nuevas oportunidades de negocio.	E-Commerce
<b>Digital Marketing Manager</b>	Crear, definir, implementar y ejecutar el plan de marketing de la compañía. Realizar el seguimiento y control de gestión del equipo interno y externo. Proporcionar un reporte de los principales indicadores del rendimiento (KPIs) de las campañas. Definir la estrategia y controlar el presupuesto de marketing global. Gestionar el branding online de la empresa y realizar benchmarking sobre las técnicas de la competencia.	Marketing & Comunicación
<b>Customer Service Manager</b>	Planificar, dirigir, administrar y evaluar la gestión de servicio y atención al cliente orientada a la omnicanalidad de los canales offline y online. Conocer el customer journey del usuario y facilitarle el proceso de compra con una asistencia personalizada.	Servicio & Atención al Cliente
<b>Analista Senior Digital Marketing</b>	Gestionar, analizar y optimizar los resultados de las campañas de marketing digital. Gestionar la interacción diaria entre el equipo interno y externo para la correcta implementación de las campañas. Analizar los resultados de las campañas y realizar propuestas concretas de mejora.	Marketing & Comunicación
<b>Data Scientist</b>	Dar sentido y significado a los datos que se recopilan de las campañas de marketing digital. Recoger y analizar grandes cantidades de datos en distintos formatos (big data) para tener el mayor conocimiento de clientes actuales y potenciales. Convertir todos estos datos en información útil y relevante para la compañía. Gestionar el conocimiento en grandes bases de datos distribuidas para crear planes de análisis de datos en entornos masivos relacionados con la temática del e-commerce.	Producto
<b>Web Conversion Specialist &amp; Programador</b>	Impulsar las conversiones (ventas) del e-commerce. Detectar y solucionar posibles problemas durante el proceso de compra. Programar backend del sitio web / e-commerce.	Marketing & Comunicación
<b>Diseñador &amp; Programador Web</b>	Programar y diseñar el frontend del sitio web / e-commerce. Trabajar en el look & feel del sitio web / e-commerce, pensando en la experiencia de usuario. Diseñar y producir todas las piezas para las campañas de marketing digital e e-mail marketing.	Marketing & Comunicación
EQUIPO INTERNO DE SOPORTE	PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE
<b>Analista Senior Producto</b>	Benchmark de productos de la competencia.	Producto
<b>Analista Senior Actuarial</b>	Cotización y desarrollo de productos.	Actuarial
<b>Analista Junior de Operaciones / Emisión</b>	Seguimiento y control de gestión de la emisión de la pólizas. Reporte mensual de gestión.	Operaciones
<b>Analista Junior de Operaciones / Cobranza</b>	Seguimiento y control de gestión de la cobranza. Envío y recepción de débitos, tarjetas y pagos a través de rapipago. Reporte mensual de gestión.	Operaciones
<b>Analista Junior de Operación / Siniestros</b>	Notificación de siniestros. Recepción y análisis de documentación. Liquidación de siniestros . Análisis de fraude. Reporte mensual de gestión.	Siniestros
<b>Analista Senior Legales</b>	Asesoramiento ante cualquier consulta legal.	Legales

**Figura 7:** Composición del equipo externo que integra la agencia, principales funciones y responsabilidades. Fuente: Orígenes Seguros (2017). Elaboración propia.

EQUIPO EXTERNO	PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	AGENCIA
Account Manager	Es el responsable de la agencia en realizar el seguimiento de gestión de las campañas de marketing digital para alcanzar los objetivos. Analizar y entender todas las métricas para optimizar el mix de inversión y potenciar las ventas. Seguimiento y control de gestión del equipo interno de la agencia. Interactúa con el Analista Senior de la empresa.	Agencia
Analista Senior en Campañas SEM	Optimizar la inversión y la estrategia de compra en cada canal para alcanzar los resultados de venta. Desarrollar una estrategia de anuncios patrocinados por canal. Determinar las keywords relevantes para cada sitio web.	Agencia
Analista Senior Social Media	Trabajar en la planificación mensual de acuerdo a la estrategia digital de la marca. Redactar y programar contenido de calidad adaptándolo a las diferentes plataformas digitales. Responder a las consultas / reclamos realizados mediante redes sociales respetando las políticas de calidad y servicio - atención al cliente. Liderar la comunidad en las redes sociales generando vínculos específicos para cada una de las plataformas digitales. Monitorear las actividades en redes sociales y registrar los parámetros de gestión en el tablero de control.	Agencia
Analista Senior SEO	Posicionar la marca en los motores de búsqueda para que aparezca entre las primeras opciones de rastreo. Generar acciones linkbuilding.	Agencia
User Experiencia Developer	Diseñar en pos de la optimización y mejora de la experiencia del usuario. Comprender las necesidades de los usuarios y producir conceptos/diseños/soluciones que éstos quieran utilizar. Realizar pruebas AB testing orientadas a mejorar la experiencia del usuario.	Agencia
Diseño & Producción de Videos	Generación de idea creativa, contenido, diseño y producción de videos / ADS.	Agencia

**Tabla 9:** Esquema propuesto del nivel de desempeño y remuneración variable de pago de bono. Elaboración propia.

Nivel de cumplimiento de objetivos que impacta en la obtención de bono y sus proporciones					
Cargo	Escala Bono	Objetivo 100%	Entre el 99% - 90%	Entre el 89% - 80%	Entre 79 y <
Gerente N1	5 sueldos	100% del bono	90% del bono	80% del bono	No bono
Gerente N2	4 sueldos	100% del bono	90% del bono	80% del bono	No bono
Jefe	3 sueldos	100% del bono	90% del bono	80% del bono	No bono
Supervisor	2 sueldos	100% del bono	90% del bono	80% del bono	No bono
Asistente / Colaborador	1 sueldo	100% del bono	90% del bono	80% del bono	No bono

**Tabla 10: Market share objetivo por provincia para los próximos 5 años.** Fuente: INDEC (2017); Ministerio de Seguridad de la Nación (2016). Elaboración propia.

PROVINCIA	RANKING SINIESTRALIDAD	% POBLACIÓN	% MARKET SHARE OBJETIVO																	
			2018		2019		2020		2021		2022		2023							
Población Estimada de 20 a 54 años																				
Buenos Aires	22	38%	0.06%	1,998	0.07%	2331	0.08%	2850	0.09%	3,207	0.10%	3,803	0.11%	4,183						
Catamarca	5	1%	0.03%	24	0.04%	32	0.05%	43	0.06%	51	0.07%	64	0.08%	73						
Chaco	18	3%	0.02%	46	0.03%	68	0.04%	97	0.05%	122	0.06%	156	0.07%	182						
Chubut	12	1%	0.02%	24	0.03%	36	0.04%	52	0.05%	65	0.06%	83	0.07%	97						
CABA	2	7%	0.06%	360	0.07%	420	0.08%	513	0.09%	577	0.10%	685	0.11%	753						
Córdoba	6	8%	0.06%	435	0.07%	507	0.08%	620	0.09%	697	0.10%	827	0.11%	910						
Corrientes	23	2%	0.02%	42	0.03%	64	0.04%	91	0.05%	113	0.06%	145	0.07%	169						
Entre Ríos	20	3%	0.02%	52	0.03%	79	0.04%	112	0.05%	140	0.06%	180	0.07%	210						
Formosa	17	1%	0.02%	22	0.03%	33	0.04%	47	0.05%	59	0.06%	76	0.07%	89						
Jujuy	10	2%	0.03%	44	0.04%	59	0.05%	79	0.06%	95	0.07%	118	0.08%	135						
La Pampa	11	1%	0.03%	20	0.04%	27	0.05%	36	0.06%	44	0.07%	54	0.08%	62						
La Rioja	21	1%	0.02%	16	0.03%	24	0.04%	34	0.05%	42	0.06%	54	0.07%	63						
Mendoza	1	4%	0.06%	225	0.07%	263	0.08%	321	0.09%	362	0.10%	429	0.11%	472						
Misiones	16	3%	0.02%	47	0.03%	70	0.04%	100	0.05%	125	0.06%	160	0.07%	186						
Neuquén	3	2%	0.05%	65	0.06%	78	0.07%	97	0.08%	111	0.09%	134	0.10%	149						
Río Negro	7	2%	0.05%	72	0.06%	87	0.07%	108	0.08%	124	0.09%	148	0.10%	165						
Salta	4	3%	0.05%	132	0.06%	159	0.07%	198	0.08%	226	0.09%	272	0.10%	302						
San Juan	8	2%	0.05%	73	0.06%	88	0.07%	110	0.08%	125	0.09%	150	0.10%	167						
San Luis	24	1%	0.02%	19	0.03%	29	0.04%	41	0.05%	52	0.06%	66	0.07%	77						
Santa Cruz	14	1%	0.02%	14	0.03%	22	0.04%	31	0.05%	39	0.06%	49	0.07%	58						
Santa Fe	9	8%	0.06%	413	0.07%	482	0.08%	589	0.09%	663	0.10%	786	0.11%	865						
Sgo del Estero	19	2%	0.02%	37	0.03%	55	0.04%	78	0.05%	98	0.06%	125	0.07%	146						
Tierra del Fuego	15	0%																		
Tucumán	13	4%	0.05%	161	0.06%	193	0.07%	240	0.08%	275	0.09%	330	0.10%	367						
<b>Total Ventas</b>		<b>100%</b>		<b>4,343</b>		<b>5,204</b>		<b>6,489</b>		<b>7,411</b>		<b>8,895</b>		<b>9,879</b>						

**Tabla 11: Objetivos de venta anuales y mensuales por cobertura de los próximos 5 años.** Elaboración propia.

%	VENTAS ANUALES	Año I	Año II	Año III	Año IV	Año V
30%	Bolso	1,303	1562	1,947	2,223	2,669
35%	Celular	1,520	1822	2,271	2,594	3,113
25%	Tecnología	1,086	1301	1,622	1,853	2,224
10%	Bicicleta	434	521	649	741	890
<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>4,343</b>	<b>5,206</b>	<b>6,490</b>	<b>7,412</b>	<b>8,895</b>

VENTAS MENSUALES	Año I	Año II	Año III	Año IV	Año V
Bolso	109	130	162	185	222
Celular	127	152	189	216	259
Tecnología	90	108	135	154	185
Bicicleta	36	43	54	62	74
<b>Total</b>	<b>4,343</b>	<b>5,206</b>	<b>6,490</b>	<b>7,412</b>	<b>8,895</b>

**Tabla 12: Premio promedio mensual por cobertura.** Elaboración propia.

PREMIO PROMEDIO MENSUAL POR COBERTURA	Año I	Año II	Año III	Año IV	Año V
Cobertura Bolso	\$71	\$89	\$111	\$139	\$173
Cobertura Celular	\$152	\$190	\$238	\$297	\$371
Cobertura Notebook/Netbook/Tablet	\$175	\$219	\$273	\$342	\$427
Cobertura Bicicleta	\$133	\$166	\$208	\$260	\$325

**Figura 8:** *Funnel* de conversión y modelo de atribución de la inversión en pauta online. Elaboración propia.

MODELO ATRIBUCIÓN PAUTA ONLINE	Año I	AÑO II	AÑO III	AÑO IV	AÑO V
<b>Inversión Pauta (1)</b>	<b>\$2,605,500</b>	<b>\$3,253,500</b>	<b>\$2,925,000</b>	<b>\$2,895,117</b>	<b>\$3,474,609</b>
Impresiones (2)	43,425,000	43,380,000	31,200,000	24,705,000	23,720,000
<b>CPI (3)</b>	<b>\$0.06</b>	<b>\$0.08</b>	<b>\$0.09</b>	<b>\$0.12</b>	<b>\$0.15</b>
Clicks (2)	434,250	433,800	405,600	370,575	355,800
<b>CPC</b>	<b>\$6</b>	<b>\$8</b>	<b>\$7</b>	<b>\$8</b>	<b>\$10</b>
<b>CTR (2) CLICKS / IMPRESIONES</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>1.3%</b>	<b>1.5%</b>	<b>1.5%</b>
<b>Venta</b>	<b>4,343</b>	<b>5,206</b>	<b>6,490</b>	<b>7,412</b>	<b>8,895</b>
<b>CLICKS / VENTA</b>	<b>1%</b>	<b>1.2%</b>	<b>1.6%</b>	<b>2%</b>	<b>2.5%</b>
<b>VENTAS</b>	<b>4,343</b>	<b>5,206</b>	<b>6,490</b>	<b>7,412</b>	<b>8,895</b>

(1) La inversión en pauta se distribuye 40% google search y 60% facebook.

(2) La cantidad de impresiones y clicks se estima en función de un CTR histórico promedio de campañas de generación de leads de seguros de los últimos 24 meses en google y facebook.

(3) CPI (Costo por Impresión) se estima un 20% de ajuste anual de acuerdo a estimaciones ofrecidas por google / facebook. Es importante tener en cuenta que el CPI de los últimos 24 meses ha tenido un ajuste del 10%.

**Tabla 13:** Estructura de gastos de adquisición y explotación del negocio. Fuente: Orígenes Seguros (2017). Elaboración propia.

GASTOS DE ADQUISICIÓN / FIJOS	Año I	Año II	Año III	Año IV	Año V
Inversión Pauta Online (1)	\$2,605,500	\$3,253,500	\$2,925,000	\$2,895,117	\$3,474,609
Administración Campañas (2)	\$521,100	\$650,700	\$585,000	\$579,023	\$694,922
Desarrollo Plataforma (CAPEX)	\$500,000				
Mantenimiento Plataforma (CAPEX Mantenimiento)		\$80,000	\$100,000	\$125,000	\$156,250
Producción Material	\$480,000	\$576,000	\$691,200	\$829,440	\$995,328
<b>Total</b>	<b>\$3,626,600</b>	<b>\$3,984,200</b>	<b>\$3,610,000</b>	<b>\$3,599,141</b>	<b>\$4,325,781</b>

GASTOS DE EXPLOTACIÓN / VARIABLES	Año I	Año II	Año III	Año IV	Año V
Gastos Administrativos (3)	-\$92,150	-\$416,316	-\$1,116,152	-\$2,552,221	-\$5,417,025
Gastos Servicios de Asistencia (4)	-\$5,400	-\$6,480	-\$7,776	-\$9,331	-\$11,197
<b>Total</b>	<b>-\$97,550</b>	<b>-\$422,796</b>	<b>-\$1,123,928</b>	<b>-\$2,561,553</b>	<b>-\$5,428,223</b>

(1). La inversión de pauta online se distribuye 40% *google search* y 60% *facebook* y se calcula en base al costo de impresión promedio de los últimos 5 años, estimando un incremento del 25%. (Ver anexo pág. 80. Figura 8: *Funnel* de conversión y modelo de atribución de la inversión en pauta online.)

(2). El costo de administración de campañas representa el 20% de la inversión en pauta online. El costo de administración de campañas, el costo de mantenimiento y el costo de producción de material representan el costo del servicio de todo el equipo terciarizado (agencia) detallado en el Plan de Recursos Humanos.

(3). Los gastos administrativos incluyen: infraestructura, salarios, servicios básicos, insumos de trabajo, comisión de los medios de pago, entre otros costos de explotación. Se contempla un incremento del 25% anual.

(4). El Servicio de Asistencia tiene un costo mínimo de 300 capitas por mes. La tasa de uso del servicio es del 80%. Si se aplica esta tasa estimada de uso del servicio, sobre la tasa estimada de siniestros, la misma es menor al costo de 300 capitas por mes. Por este motivo, este importe se calcula en función de la tasa de uso sobre la estimación de ocurrencia de siniestros.

**Tabla 14:** Incremento anual de gastos y otras variables de negocio a tener en cuenta para el armado del estado de resultado y balance. Fuente: Orígenes Seguros (2017). Elaboración propia.

PREMISAS	Año I	Año II	Año III	Año IV	Año V
Gastos Administrativos	4.5%	5.6%	7%	8.8%	11%
Servicio de Asistencia Per Cápita	\$1.50	\$1.80	\$2.16	\$2.59	\$3.11
Siniestralidad Anual	20%	20%	20%	20%	20%
Caidas/Anulaciones Anuales	35%	12%	6%	2.4%	1.2%
IIBB (5)	5.50%	5.50%	5.50%	5.50%	5.50%
IBNR (6)	5%	2%	2%	2%	2%

(5). IIBB (Ingresos Brutos): se considera un promedio de 5.5% en función de las tasas de todas las provincias a nivel nacional.

(6). IBNR (*Incurred But Not Reported*): esta tasa es calculada por la compañía en función del volumen de la cartera y las consideraciones regulatorias de la SSN. Se refiere a los siniestros ocurridos, pero que todavía no han sido denunciados.

**Tabla 15:** Impuestos que impactan en el negocio. Fuente: Orígenes Seguros (2017). Elaboración propia.

IMPUESTOS TRASLADABLES AL ASEGURADO (7)	
Tasa SSN	0.60%
Tasa SS	0.50%
IVA	21%
<b>Total</b>	<b>22.1%</b>
<b>Impuesto Ganancias</b>	<b>35%</b>

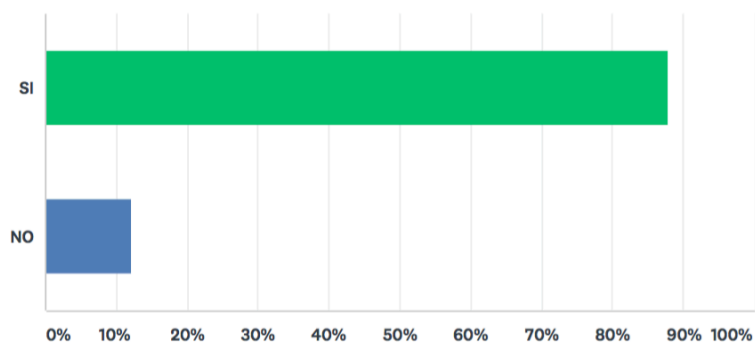
**Tabla 17:** Flujo de caja del negocio. Elaboración propia.

FLUJO DE CAJA	Año Base	Año I	Año II	Año III	Año IV	Año V
	30/06/17	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Saldo al Inicio	<b>\$3,000,000</b>					
Prima Cobrada		\$1,717,593	\$6,871,116	\$15,014,247	\$27,740,456	\$47,279,526
IIBB		-\$75,574	-\$302,329	-\$660,627	-\$1,220,580	-\$2,080,299
Siniestros Pagados		-\$409,556	-\$1,480,236	-\$3,174,834	-\$5,807,721	-\$9,861,393
Otros Gastos (No incluye Gs. Admin.)		-\$3,769,333	-\$4,528,790	-\$4,330,451	-\$4,427,167	-\$5,257,774
Gastos de Administración		-\$92,150	-\$416,316	-\$1,116,152	-\$2,552,221	-\$5,417,025
Impuesto a las Ganancias					-\$1,387,440	-\$5,033,799
Retiro de Dividendos						
<b>Total Caja a Fin de Año</b>	<b>\$3,000,000</b>	<b>\$370,979</b>	<b>\$514,424</b>	<b>\$6,246,607</b>	<b>\$18,591,933</b>	<b>\$38,221,168</b>
<b>Generación del Año</b>	<b>\$3,000,000</b>	<b>-\$2,629,021</b>	<b>\$143,445</b>	<b>\$5,732,183</b>	<b>\$12,345,326</b>	<b>\$19,629,236</b>

## Resultados de la Encuesta

Q1 ¿Sabías que existe un seguro que protege tus objetos/pertenencias contra robo/hurto?

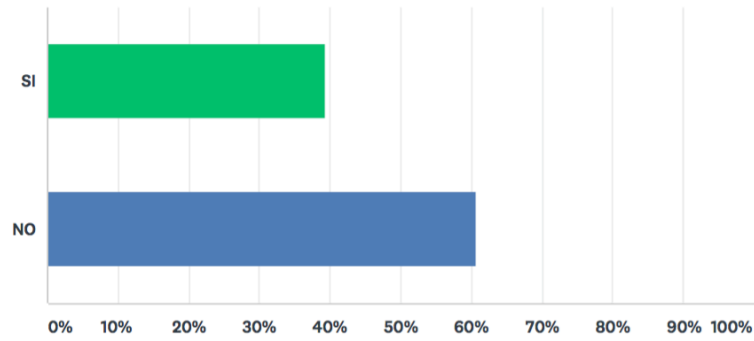
Respondidas: 492 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	87,80%	432
NO	12,20%	60
TOTAL		492

## Q2 ¿Tenés algún seguro contra robo/hurto?

Respondidas: 492 Omitidas: 0

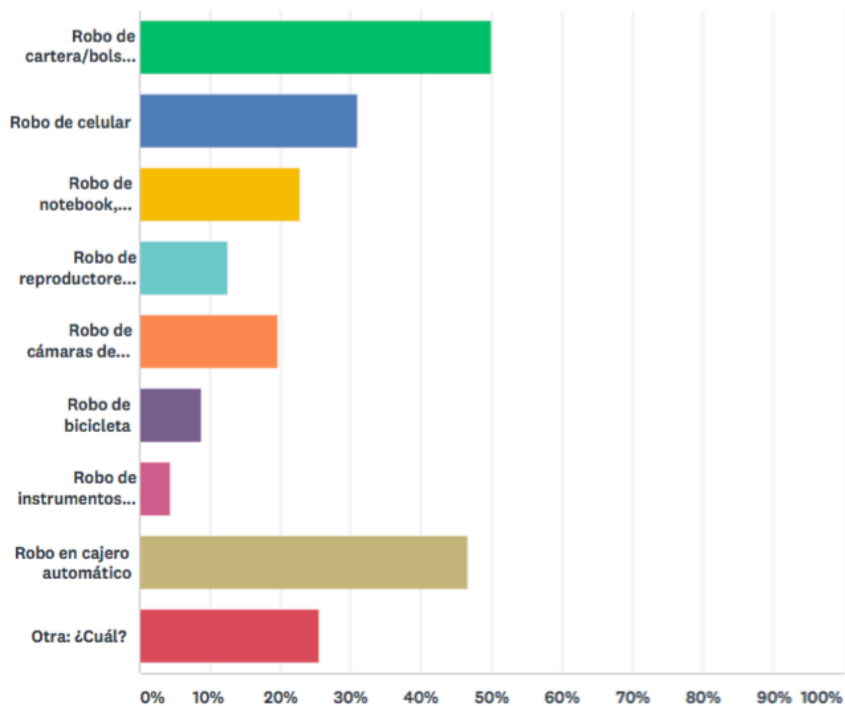


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	39,23%	193
NO	60,77%	299
TOTAL		492



### Q3 ¿Seleccioná la/s cobertura/s que tenés contratadas? Podés elegir más de una opción.

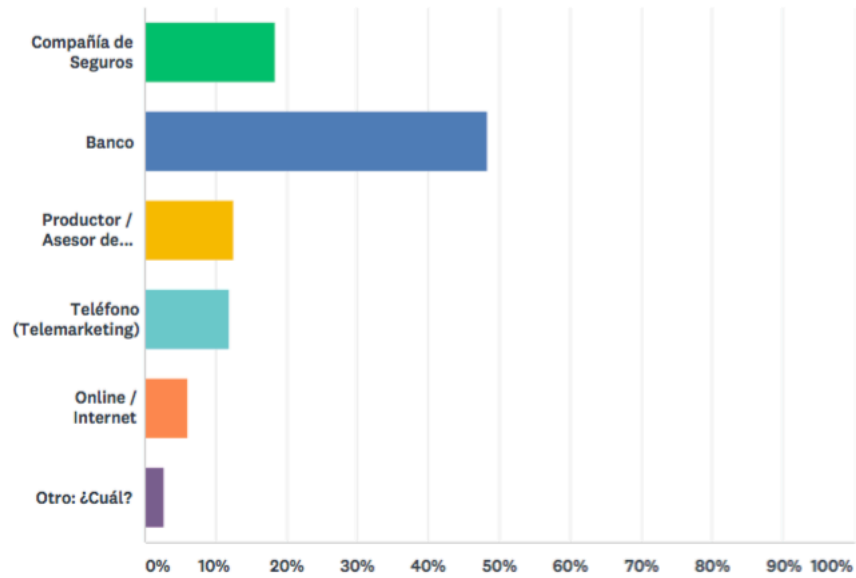
Respondidas: 184 Omitidas: 308



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Robo de cartera/bolso/mochila (incluye: billetera, anteojos, anteojos de sol, cosméticos, reembolso de gastos por reposición de llaves, documentos, tarjetas.)	50,00% 92
Robo de celular	30,98% 57
Robo de notebook, netbook, Tablet.	22,83% 42
Robo de reproductores de audio (MP3,MP4,IPOD)	12,50% 23
Robo de cámaras de fotos	19,57% 36
Robo de bicicleta	8,70% 16
Robo de instrumentos musicales	4,35% 8
Robo en cajero automático	46,74% 86
Otra: ¿Cuál?	25,54% 47
Total de encuestados: 184	

## Q4 ¿Cómo lo contrataste?

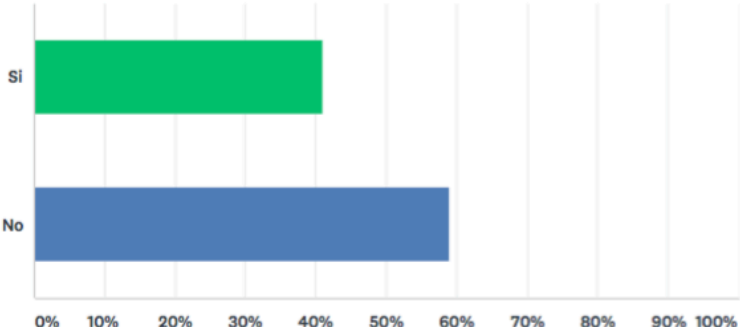
Respondidas: 184 Omitidas: 308



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Compañía de Seguros	18,48%	34
Banco	48,37%	89
Productor / Asesor de Seguros	12,50%	23
Teléfono (Telemarketing)	11,96%	22
Online / Internet	5,98%	11
Otro: ¿Cuál?	2,72%	5
<b>TOTAL</b>		<b>184</b>

### Q5 ¿Contratarías un seguro contra robo / hurto para proteger algún objeto/pertenencia?

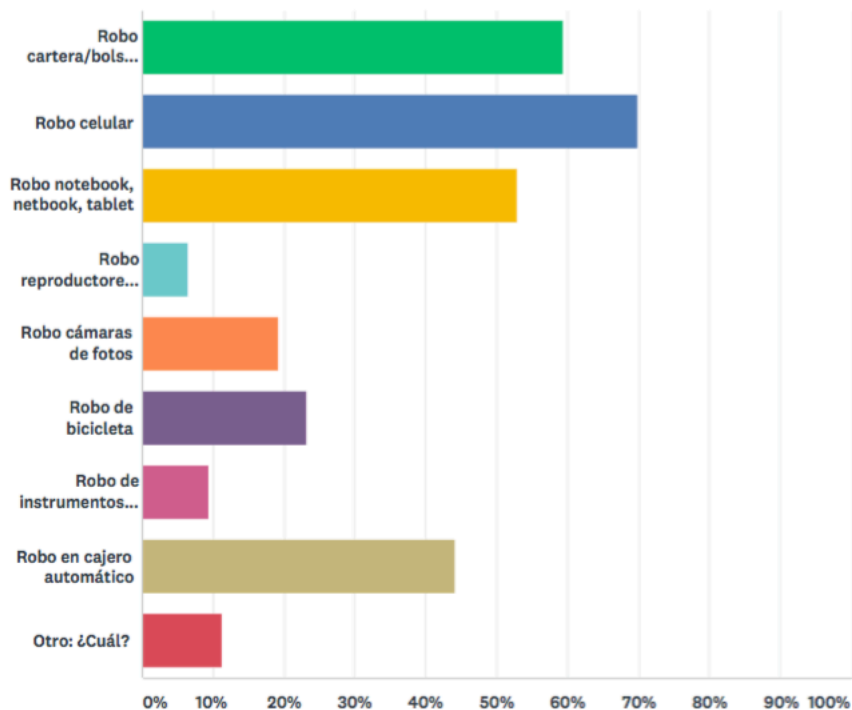
Respondidas: 492 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	41,06%	202
No	58,94%	290
TOTAL		492

## Q6 ¿Qué objeto/pertenencia quisieras asegurar contra robo / hurto? Podés elegir más de una opción.

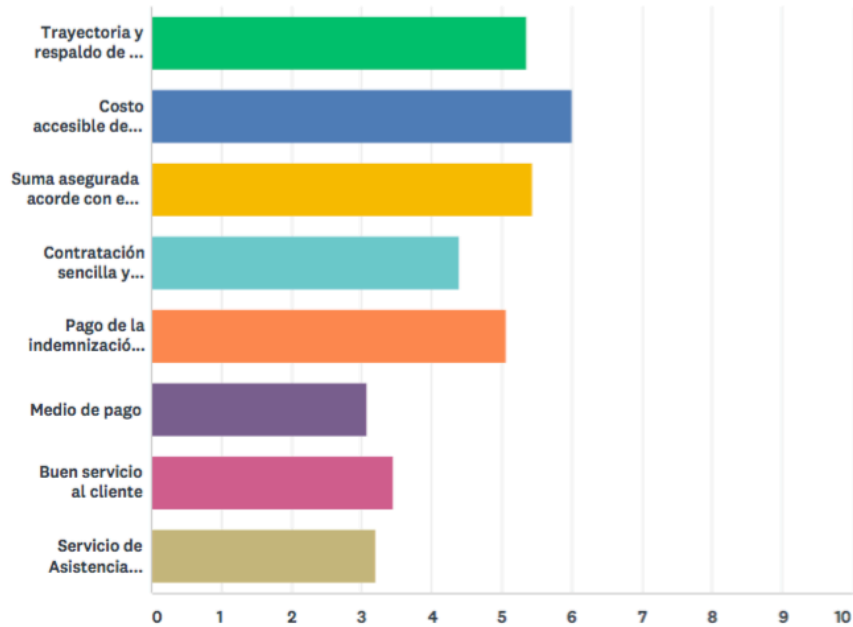
Respondidas: 202 Omitidas: 290



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Robo cartera/bolso/mochila (incluye billetera, anteojos, cosméticos, perfumes, reembolso de gastos por reemplazo de documentos, tarjetas, llaves.)	59,41% 120
Robo celular	69,80% 141
Robo notebook, netbook, tablet	52,97% 107
Robo reproductores de audio (MP3,MP4,IPOD)	6,44% 13
Robo cámaras de fotos	19,31% 39
Robo de bicicleta	23,27% 47
Robo de instrumentos musicales	9,41% 19
Robo en cajero automático	44,06% 89
Otro: ¿Cuál?	11,39% 23
Total de encuestados: 202	

**Q7 ¿Qué atributos valoras (o valorarías) al momento de contratar un seguro contra robo/hurto? Arrastra y ordená por relevancia a los atributos que consideras más importantes, siendo 1 el más importante y el 8 el menos importante.**

Respondidas: 202 Omitidas: 290

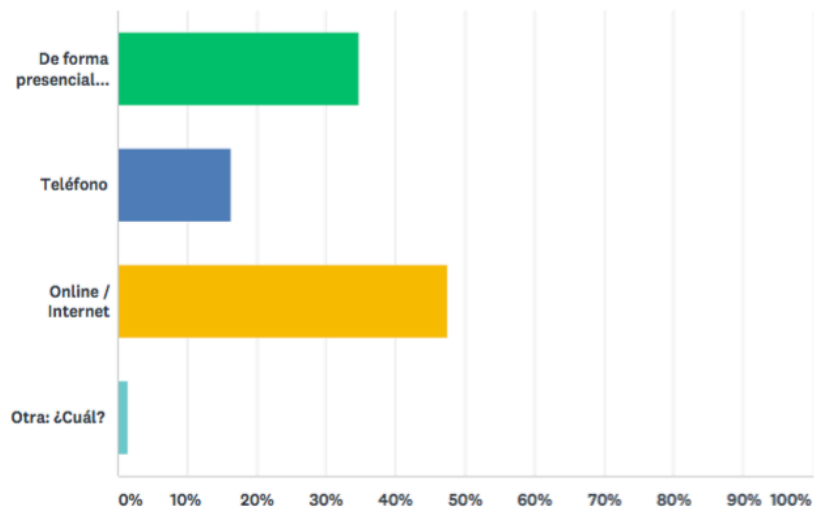


	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL	PUNTUACIÓN
Trayectoria y respaldo de la compañía aseguradora	33,17% 67	10,40% 21	8,91% 18	10,89% 22	9,41% 19	8,91% 18	6,93% 14	11,39% 23	202	5,36
Costo accesible del seguro	28,22% 57	30,20% 61	10,89% 22	9,41% 19	4,46% 9	4,46% 9	6,93% 14	5,45% 11	202	6,00
Suma asegurada acorde con el costo del objeto asegurable	10,89% 22	23,27% 47	24,75% 50	13,37% 27	8,42% 17	9,41% 19	6,93% 14	2,97% 6	202	5,44
Contratación sencilla y rápida (sin trámites)	4,46% 9	6,44% 13	15,84% 32	23,27% 47	18,32% 37	15,35% 31	11,88% 24	4,46% 9	202	4,40
Pago de la indemnización de forma rápida y ágil	9,41% 19	13,37% 27	19,31% 39	20,79% 42	19,80% 40	8,42% 17	4,95% 10	3,96% 8	202	5,07
Medio de pago	4,46% 9	4,46% 9	5,45% 11	5,45% 11	11,39% 23	21,29% 43	23,27% 47	24,26% 49	202	3,07
Buen servicio al cliente	1,98% 4	7,92% 16	6,44% 13	7,92% 16	15,84% 32	22,77% 46	27,23% 55	9,90% 20	202	3,46
Servicio de Asistencia...										

Servicio de Asistencia (Incluye: Traslado en taxi/remis hasta el domicilio o comisaría o centro médico más cercano, cambio combinación de cerradura, asistencia móviles help desk, asesoramiento legal, entre otros).	7,43%	3,96%	8,42%	8,91%	12,38%	9,41%	11,88%	37,62%	202	3,21
	15	8	17	18	25	19	24	76		

### Q8 ¿A través de que canal preferirías contratar un seguro de este tipo?

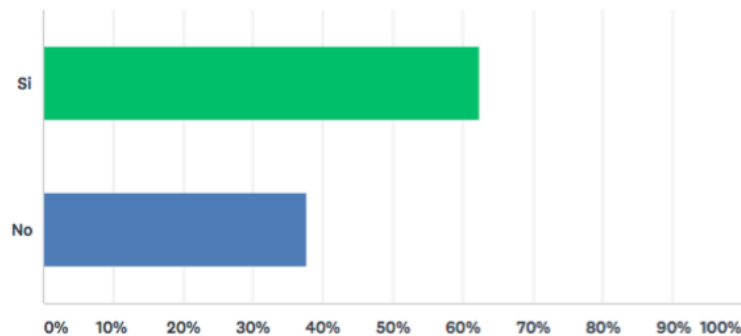
Respondidas: 202 Omitidas: 290



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
De forma presencial (sucursal, oficina comercial)	34,65%	70
Teléfono	16,34%	33
Online / Internet	47,52%	96
Otra: ¿Cuál?	1,49%	3
<b>TOTAL</b>		<b>202</b>

## Q9 ¿Contratarías un seguro contra robo/hurto a través de internet?

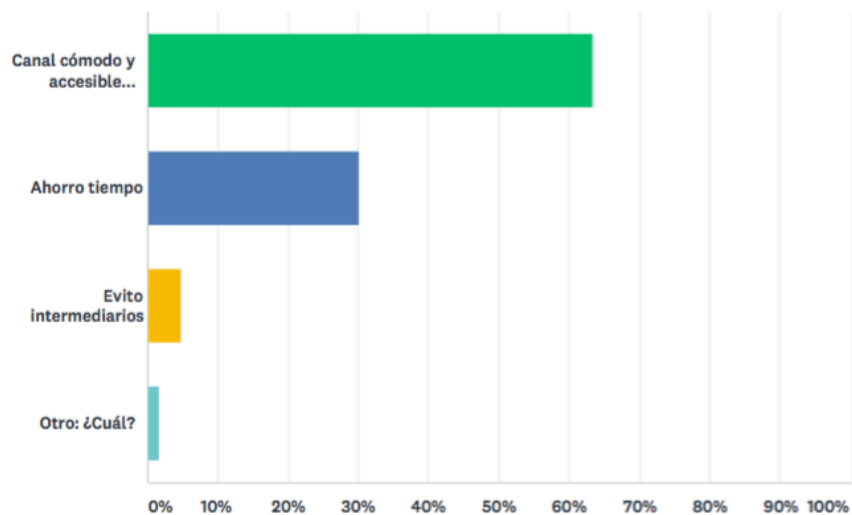
Respondidas: 202 Omitidas: 290



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	62,38%	126
No	37,62%	76
TOTAL		202

## Q10 ¿Por qué motivo contratarías online?

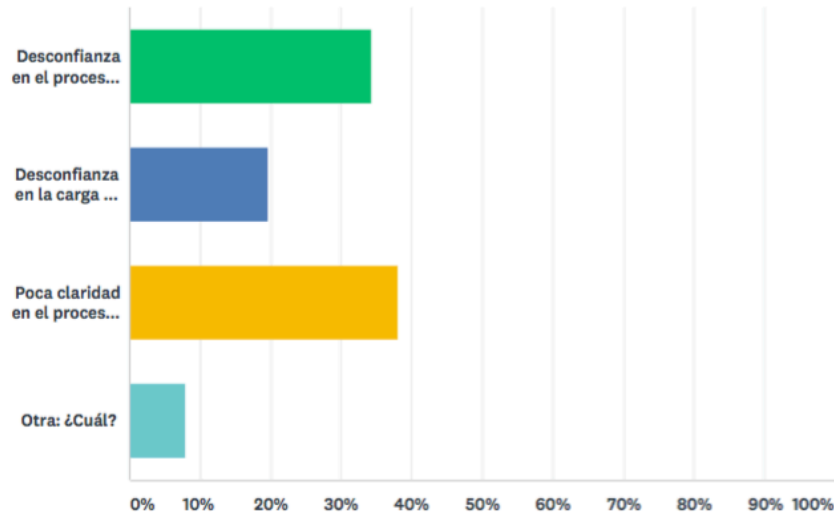
Respondidas: 126 Omitidas: 366



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Canal cómodo y accesible (compro cuando quiera y donde quiero)	63,49%	80
Ahorro tiempo	30,16%	38
Evito intermediarios	4,76%	6
Otro: ¿Cuál?	1,59%	2
TOTAL		126

## Q11 ¿Por cuál de los siguientes motivos no contratarías online?

Respondidas: 76 Omitidas: 416



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Desconfianza en el proceso de compra online	34,21%	26
Desconfianza en la carga de la tarjeta de crédito (medio de pago)	19,74%	15
Poca claridad en el proceso / transacción	38,16%	29
Otra: ¿Cuál?	7,89%	6
<b>TOTAL</b>		<b>76</b>

**Q12 ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar de cuota mensual por un seguro para proteger contra robo / hurto tu bolso, cartera, mochila y su contenido: incluye otros elementos como: billetera, cosméticos, anteojos, anteojos de sol, cubre los gastos de reposición en el caso de llaves, documentos, tarjetas de crédito, débito)?. El seguro cubre un robo/hurto por año.**

Respondidas: 202 Omitidas: 290

Por una suma asegurada de \$3.000						
	NADA	MENOS DE \$40	ENTRE \$40 Y \$50	ENTRE \$50 Y \$60	ENTRE \$60 Y \$70	TOTAL
Costo mensual del seguro	14,85%	38,61%	26,24%	9,41%	10,89%	202
	30	78	53	19	22	
Por una suma asegurada de \$5.000						
	NADA	MENOS DE \$40	ENTRE \$50 Y \$65	ENTRE \$65 Y \$80	ENTRE \$80 Y \$95	TOTAL
Costo mensual del seguro	8,91%	18,32%	43,56%	16,83%	12,38%	202
	18	37	88	34	25	



Por una suma asegurada de \$8.000						
	NADA	MENOS DE \$90	ENTRE \$90 Y \$110	ENTRE \$110 Y \$130	ENTRE \$130 Y \$150	TOTAL
Costo mensual del seguro	7,43% 15	35,15% 71	30,20% 61	13,86% 28	13,37% 27	202

**Q13 ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar de cuota mensual por un seguro para proteger contra robo / hurto tu celular?. El seguro cubre un robo/hurto por año.**

Respondidas: 202 Omitidas: 290

Por una suma asegurada de \$5.000						
	NADA	MENOS DE \$60	ENTRE \$60 Y \$80	ENTRE \$80 Y \$110	ENTRE \$110 Y \$130	TOTAL
Costo mensual del seguro	16,34% 33	51,49% 104	20,30% 41	6,44% 13	5,45% 11	202

Por una suma asegurada de \$8.000						
	NADA	MENOS DE \$130	ENTRE \$130 Y \$150	ENTRE \$150 Y \$170	ENTRE \$170 Y \$190	TOTAL
Costo mensual del seguro	12,38% 25	62,87% 127	16,34% 33	4,95% 10	3,47% 7	202

Por una suma asegurada de \$12.000							
	ENTRE \$200 Y \$230	NADA	MENOS DE \$200	ENTRE \$200 Y \$230	ENTRE \$230 Y \$260	ENTRE \$260 Y \$290	TOTAL
Costo mensual del seguro	0,50% 1	10,40% 21	62,87% 127	14,36% 29	6,44% 13	5,45% 11	202

**Q14 ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar de cuota mensual por un seguro para proteger contra robo / hurto tu notebook, netbook, tablet?. El seguro cubre un robo/hurto por año.**

Respondidas: 202 Omitidas: 290

Por una suma asegurada de \$5.000						
	NADA	MENOS DE \$90	ENTRE \$90 Y \$120	ENTRE \$120 Y \$150	ENTRE \$150 Y \$180	TOTAL
Costo mensual del seguro	22,77% 46	51,98% 105	17,33% 35	3,47% 7	4,46% 9	202

Por una suma asegurada de \$9.000						
	NADA	MENOS DE \$180	ENTRE \$180 Y \$210	ENTRE \$210 Y \$240	ENTRE \$240 Y \$270	TOTAL
Costo mensual del seguro	18,32% 37	59,90% 121	13,86% 28	5,45% 11	2,48% 5	202

Por una suma asegurada de \$13.000						
	NADA	MENOS DE \$270	ENTRE \$270 Y \$310	ENTRE \$300 Y \$340	ENTRE \$340 Y \$370	TOTAL
Costo mensual del seguro	15,35% 31	65,84% 133	10,89% 22	3,47% 7	4,46% 9	202

## Q15 ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar de cuota mensual por un seguro para proteger contra robo / hurto tu bicicleta?. El seguro cubre un robo/hurto por año.

Respondidas: 202 Omitidas: 290

Por una suma asegurada de \$3.500						
	NADA	MENOS DE \$50	ENTRE \$50 Y \$80	ENTRE \$80 Y \$110	ENTRE \$110 Y \$140	TOTAL
Costo mensual del seguro	34,65% 70	40,10% 81	16,34% 33	4,95% 10	3,96% 8	202

Por una suma asegurada de \$6.500						
	NADA	MENOS DE \$110	ENTRE \$110 Y \$140	ENTRE \$140 Y \$170	ENTRE \$170 Y \$200	TOTAL
Costo mensual del seguro	32,18% 65	44,55% 90	15,84% 32	5,45% 11	1,98% 4	202

Por una suma asegurada de \$12.000						
	NADA	MENOS DE \$200	ENTRE \$200 Y \$230	ENTRE \$230 Y \$260	ENTRE \$260 Y \$290	TOTAL
Costo mensual del seguro	29,70% 60	51,49% 104	9,90% 20	5,94% 12	2,97% 6	202

## Q16 Sexo

Respondidas: 202 Omitidas: 290

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Femenino	53,96%	109
Masculino	46,04%	93
TOTAL		202

## Q17 Edad

Respondidas: 202 Omitidas: 290

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Entre 18 y 25 años	4,95%	10
Entre 26 y 35 años	23,76%	48
Entre 36 y 45 años	29,21%	59
Entre 46 y 55 años	26,24%	53
De 55 años en adelante	15,84%	32
<b>TOTAL</b>		<b>202</b>

## Q18 Ubicación

Respondidas: 202 Omitidas: 290

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
CABA	32,67%	66
Prov. Buenos Aires	41,09%	83
Catamarca	0,00%	0
Chaco	0,99%	2
Chubut	1,98%	4
Córdoba	6,93%	14
Corrientes	0,50%	1
Entre Ríos	1,49%	3
Formosa	0,00%	0
Jujuy	0,50%	1
La Pampa	0,50%	1
La Rioja	0,00%	0
Mendoza	2,48%	5
Misiones	0,00%	0
Neuquén	0,50%	1
Río Negro	0,99%	2
Salta	0,99%	2
San Juan	0,00%	0
San Luis	0,99%	2
Santa Cruz	0,00%	0
Santa Fe	5,94%	12
Sgo del Estero	0,50%	1
Tierra del Fuego	0,99%	2
Tucumán	0,00%	0
<b>TOTAL</b>		<b>202</b>

## **Lista de Referencias Bibliográficas:**

Alvarez, Aldo (2017). *Tendencias 2017. Anuario Mercado de Seguros 2015 – 2016*. Edición 4. Buenos Aires.

Argentina. Ministerio de Seguridad de la Nación (2016). *Dirección Nacional de Gestión de la Información Criminal. Informe del Sistema Nacional de Información Criminal (SNIC): Año 2015*.

Argentina. Superintendencia de Seguros de la Nación (2017). Disponible en: <http://www2.ssn.gob.ar/index.php/companias-y-productores/estadisticas/informacion-de-estados-contables/2-sin-categoria/41-evolucion-del-mercado-ultimos-10-anos>

Astelarra, Francisco (2015). *Crece en primas, un nuevo desafío para América latina*. Disponible en: <https://www.cronista.com/seguros/Crece-en-primas-un-nuevo-desafio-para-America-latina-20150812-0004.html>

Betas Damodaran Español (2017). Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/49312332/Betas-Damodaran-Espanol#>

Bolaños, Horacio (2017). *Del dicho al hecho*. Buenos Aires. Temas Grupo Editorial.

Bresba, Gustavo (2017). *Tendencias 2017. Anuario Mercado de Seguros 2015 – 2016*. Edición 4. Buenos Aires.

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2013). *Resumen Ejecutivo: Estudio Anual de Comercio Electrónico en el 2013*. Disponible en: <http://www.cace.org.ar/estadisticas/>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2014). *Resumen Ejecutivo: Estudio Anual de Comercio Electrónico en el 2014*. Disponible en: <http://www.cace.org.ar/estadisticas/>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2015). *Resumen Ejecutivo: Estudio Anual de Comercio Electrónico en el 2015*. Disponible en: <http://www.cace.org.ar/estadisticas/>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2016). *Resumen Ejecutivo: Estudio Anual de Comercio Electrónico en el 2016*. Disponible en: <http://www.cace.org.ar/estadisticas/>

Chaufan, Gabriel (2016). *Análisis de situación del mercado asegurador*. Buenos Aires.

El Cronista, (2015). *Crece en primas un nuevo desafío para América Latina*. Disponible en: <https://www.cronista.com/seguros/Crece-en-primas-un-nuevo-desafio-para-America-latina-20150812-0004.html>

El Cronista, (2016). *Recorré el mapa interactivo del delito en Argentina: el Gobierno publicó estadísticas comparativas*. Disponible en <https://www.cronista.com/economiapolitica/Recorre-el-mapa-interactivo-del-delito-en-Argentina-el-Gobierno-publico-estadisticas-comparativas-20160425-0089.html>

Ferrari, Bruno (2013). *Crece la venta de seguros por internet*. Grupo Sol Comunicaciones S.A. Disponible en <http://www.nbsbancosyseguros.com/557/crece-la-venta-de-seguros-por-internet>

Franzetti, César (2017). *Con la baja de la inflación aumenta la presión competitiva*. Disponible en: <http://www.revistaestrategas.com.ar/noticia-2007.html>

Gaillard, Andrea (2016). *10 tendencias en seguros para 2016*. Disponible en <https://www.cronista.com/seguros/10-tendencias-en-seguros-para-2016-20160210-0012.html>

Gonzalez, Daniel Isolio. (2013). *Performance financiera del negocio: la rentabilidad y los flujos de efectivo no son lo mismo, pero los dos son importantes*. Buenos Aires. Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC) (2017). Disponible en: [http://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=24&id\\_tema\\_3=85](http://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=24&id_tema_3=85)

Lovagnini, Alejandro (2017). *Claves para seducir y conquistar al comprador online*. *Revista Estrategas del Seguro y la Banca*. Disponible en <http://www.revistaestrategas.com.ar/noticia-2008.html>

Mazzini, Juan (2017). *Tendencias 2017. Anuario Mercado de Seguros 2015 – 2016*. Edición 4. Buenos Aires.

McGrath, Rita Gunther (2013). *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Estados Unidos. Harvard Business Review.

Michael E. Porter (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Estados Unidos. Harvard Business Review.

Mukesh Kulothia (s/f). *Execution - The Discipline of Getting Things Done*.

Perona, Marcelo (2017). *Tendencias 2017. Anuario Mercado de Seguros 2015 – 2016*. Edición 4. Buenos Aires.

Piñeiro, Hernán (2017). *Tendencias 2017. Anuario Mercado de Seguros 2015 – 2016*. Edición 4. Buenos Aires.

Ramos, Gastón (2013). *Crece la venta de seguros por internet*. Grupo Sol Comunicaciones S.A. Disponible en <http://www.nbsbancosysegueros.com/557/crece-la-venta-de-segueros-por-internet>

Simón, Alejandro (2017). *Tendencias 2017. Anuario Mercado de Seguros 2015 – 2016*. Edición 4. Buenos Aires.

Sini, Walter (2017). *Tendencias 2017. Anuario Mercado de Seguros 2015 – 2016*. Edición 4. Buenos Aires.

TNS Argentina, (2014). *Estudio ZMOT LATAM*. Buenos Aires.

Trinchieri, Juan Pablo (2017). *Tendencias 2017. Anuario Mercado de Seguros 2015 – 2016*. Edición 4. Buenos Aires.

## Lista Bibliográfica:

ACE Seguros (2017). Disponible en: <https://www2.chubb.com/mx-es/about-us/ace-insurance.aspx>

Allianz (2017). Disponible en: <https://www.allianz.com.ar>

América Economía, (2015). *Panorama del mercado asegurador en Latinoamérica.*

Apertura, (2012). *Cómo es el mercado de la compra de seguros en internet.* Disponible en: <http://www.apertura.com/negocios/Como-es-el-mercado-de-la-compra-de-seguros-por-Internet-20121112-0008.html>

BBVA Seguros (2017). Disponible en: <https://www.bbvaseguros.com.ar/homeWebPublica/content/home/home.jsp>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico, (2016). *El Comercio Electrónico creció un 70% en el país y ya son más de 17 millones los argentinos que compran por Internet.* Disponible en: <http://www.cace.org.ar/novedades/el-comercio-electronico-crecio-un-70-en-el-pais-y-ya-son-mas-de-17-millones-los-argentinos-que-compran-por-internet/>

Clarín, (2016). *Internet: la argentina tiene más usuarios pero queda atrás en la calidad.* Disponible en: [https://www.clarin.com/next/tech/Internet-Argentina-usuarios-queda-calidad\\_0\\_SJHghp4h.html](https://www.clarin.com/next/tech/Internet-Argentina-usuarios-queda-calidad_0_SJHghp4h.html)

Diario 24, (2016). *En argentina se roban 7000 celulares por día.* Disponible en: <https://www.eldiario24.com/nota/argentina/377672/preocupante-argentina-se-roban-7000-telefonos-dia.html>



El Cronista, (2016). *10 Tendencias en Seguros para 2016*. Disponible en: <https://www.cronista.com/seguros/10-tendencias-en-seguros-para-2016-20160210-0012.html>

El Cronista, (2016). *Argentina ya tiene cerca de 30 millones de usuarios en Internet*. Disponible en: <https://www.cronista.com/controlremoto/Argentina-ya-tiene-cerca-de-30-millones-de-usuarios-en-Internet-20160728-0047.html>

El Intransigente, (2014). *Estadísticas oficiales: Durante 2013 se registró un robo cada 135 segundos en Provincia de Buenos Aires*. Disponible en: <http://www.elintransigente.com/argentina/2014/4/24/estadisticas-oficiales-durante-2013-registro-robo-cada-135-segundos-provincia-buenos-aires-241633.html>

Estrategas, (2013). *Perfil de quienes buscan seguros en internet*. Disponible en: <http://www.revistaestrategas.com.ar/noticia-670.html>

Estrategas, (2017). *El volumen de inversiones de las aseguradoras llega a los \$282 mil millones*. Disponible en: <http://www.revistaestrategas.com.ar/noticia-2001.html>

Estrategas, (2017). *Las estrategias comerciales de las aseguradoras*. Disponible en: <http://www.revistaestrategas.com.ar/revista-659.html>

Falabella Seguros (2017). Disponible en: <https://www.seguros-falabella.com.ar/otros-seguros>

Galicia Seguros (2017). Disponible en: <http://www.galiciaseguros.com.ar>

Gutierrez, R. Anthoni (2014). *6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores*. Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>

Hipotecario Seguros (2017). Disponible en: <http://www.hipotecarioseguros.com.ar>  
<http://www.laizquierdadiario.com/Argentina-alcanza-los-30-millones-de-usuarios-en-Internet>

JKhé, Julián (2016). *Argentina alcanza los 30 millones de usuarios únicos de internet*. Disponible en:

La Caja (2017). Disponible en: <http://www.lacaja.com.ar/seguros-personas/seguro-cartera>

Los Andes, (2017). *Internet en argentina*. Disponible en: <http://www.losandes.com.ar/article/el-65-de-los-argentinos-accede-a-internet-y-un-54-lo-hace-a-traves-del-celular>

Metlife (2017). Disponible en: <https://www.metlife.com.ar/encontra-tu-producto/seguros-patrimoniales/>

Provincia Seguros (2017). Disponible en: <http://www.provinciaseguros.com.ar/robo/>

QBE (2017). Disponible en: <http://www.qbe.com.ar/ar/home.asp>

Sancos Seguros (2017). Disponible en: <https://www.sancorseguros.com.ar>

Supervielle (2017). Disponible en: <http://www.supervielle.com.ar/Personas/Seguros/>

Telam, (2015). *El 98% de los argentinos tienen tv y más del 60% acceso a internet*. Disponible en: <http://www.telam.com.ar/notas/201510/122479-internet-tecnologia-hogares-indec.html>

Zurich (2017). Disponible en: <https://www.zurich.com.ar/es-ar/personas/proteccion-en-via-publica>