



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CORREDORA DE
SEGUROS EN EL HOLDING AUTOMOTRIZ GILDEMEISTER**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

MARINHO CÉSAR UBIDIA QUISPE

**PROFESOR GUÍA:
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
EUSEBIO MAURICIO SAGARDÍA VILLA**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CORREDORA DE SEGUROS EN EL HOLDING AUTOMOTRIZ GILDEMEISTER

El presente trabajo de título tiene por objetivo desarrollar un plan de negocios para la creación de una corredora de seguros en el Holding Automotriz Gildemeister, con el fin de determinar la factibilidad de implementar esta nueva unidad de negocios, a lo largo del territorio nacional.

Esta idea nació dado que actualmente el Holding opera como canal de venta de seguros automotriz para 3 compañías de seguros: BCI, HDI y Sudamericana, apalancándose en su propia venta de vehículos nuevos y usados, que realiza en sus sucursales propias: 30 en Santiago y 30 en Regiones.

Las compañías de seguros pagan anualmente, en promedio, 212 millones pesos por concepto de comisión de corredora seguros. En este caso dicho pago, se transfiere a la corredora seguros Mesos Ltda., que es una empresa externa al grupo Gildemeister.

La venta de seguros del año 2016 fue de 9 mil pólizas, que equivale a un 55% de penetración con respecto a la venta de vehículos realizada en la red Gildemeister. Además, la tasa de las renovaciones anuales de seguros corresponde a un 40%.

Dado lo números anteriores y el crecimiento potencial dentro de la misma red del grupo y posibles nuevos canales, hace muy atractivo que los montos anuales que se transan por conceptos de comisiones de corretaje ingresen directamente a la Tesorería del holding.

En síntesis, el plan de negocios de esta corredora nos servirá de guía para iniciar esta unidad y poder gestionar, planificar, coordinar, controlar recursos y actividades para minimizar el riesgo operacional del negocio, y conocer su rentabilidad y viabilidad, demostrando a terceros, como, inversionistas, y accionistas, lo atractivo de este proyecto.

La evaluación económica del proyecto a 5 años, con una tasa de descuento del 14,2%, y estimando un crecimiento del 10% anual en las ventas y renovaciones de la red del Holding, y un aumento anual sostenido del 5% en venta de vehículos, resulta un VAN positivo de 469,4 millones de pesos y una TIR 550,2%. Sensibilizando las variables, costo, valor uf y ventas, que son aquellas que van a impactar directamente el valor presente neto del proyecto, se observa que el proyecto sigue siendo rentable para variaciones de más del 25% en estos parámetros.

La principal conclusión, es que el proyecto resulta atractivo y genera retornos positivos, haciendo muy recomendable la creación y puesta en marcha de una corredora de seguros para el grupo Gildemeister.

DEDICATORIA

*“A Dios padre, por darme la sabiduría y fortaleza
cada día de mi vida.*

*A mi amada y bella esposa Katsiaryna, por darme
su amor y comprensión en este nuevo proyecto.*

*A mi madre querida, por enseñarme desde niño
los valores de educación, disciplina y esfuerzo.”*

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a la Universidad de Chile por haberme dado la oportunidad de estudiar este programa de MBA, uno de los mejores de Latinoamérica. A mis profesores por haberme entregado sus cátedras, enseñanzas y experiencias vividas en este mundo político, social y económico.

A mis compañeros, quienes fueron un gran apoyo, a lo largo del programa.

Finalmente, a la parte más importante de mi vida, a Dios Padre, mi bella esposa Katsiaryna y mi querida madre, por ser mi núcleo familiar, y soporte emocional.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. ALCANCE.....	2
3. OBJETIVOS.....	2
3.1 General	2
3.2 Específicos.....	2
4. MARCO CONCEPTUAL	2
5. PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER	3
6. METODOLOGÍA.....	5
6.1. Descripción del Mercado.....	5
6.2. Descripción del Negocio.....	6
6.3. Plan de Marketing	7
6.4. Organización y RRHH.....	7
6.5. Plan de Operaciones.....	8
6.6. Plan Financiero	8
6.7. Análisis de Sensibilidad.....	8
7. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO.....	9
7.1. Análisis del Mercado	9
7.1.1 Regulación y Focalización	9
7.1.2 Oferta de seguros	9
7.1.3 Liquidación de Siniestros	10
7.1.4 Intermediación y asesoría de seguros	10
7.1.5 Reaseguro	10
7.1.6 Oferta de Mutuos Hipotecarios endosable	11
7.1.7 Entidades de apoyo a la información	11
7.1.8 Corredores de Seguros.....	12
7.2. Tamaño del Mercado.	13
7.3 Mercado Corredora Seguros Chile.....	17
7.3.1 Seguros Generales	17
7.3.2 Seguros de Vida	20
7.4 Análisis de 5 fuerzas de Porter en el mercado de seguros.	21
8. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	24
8.1. Descripción de la Empresa	24

8.2.	Visión y Misión	26
8.3.	Valores Corporativos.....	26
8.4	Mercado Automotriz en Chile y holding Gildemeister en números.....	27
8.5.	Descripción del Modelo de Negocio	30
8.7.	Análisis del Entorno: FODA.....	33
9.	PLAN DE MARKETING	35
9.1.	Mercado potencial.....	35
9.2.	Marketing mix.....	35
9.2.1	Estrategia de Precio.....	36
9.2.2	Estrategia de Producto.....	36
9.2.3	Estrategia de Promoción.....	37
9.2.4	Estrategia de Plaza.....	38
10.	ORGANIZACIÓN Y RRHH Y ESTRUCTURA LEGAL.....	38
10.1.	Estructura Organizacional.....	38
10.2.	Política de empleo, compensaciones y beneficios.....	41
11.	PLAN DE OPERACIONES	42
11.1	Estrategia de venta	42
11.2.	Estrategia Post Venta	43
11.3.	Normas y Estándares	44
11.4.	Software de Corredora.....	46
12.	PLAN FINANCIERO	46
12.1.	Ingresos	46
12.2.	Costos.....	48
12.2.1	Costo personal adicional:.....	48
12.2.2	Costo de arriendo de software	48
12.2.3	Arriendo de oficinas	49
12.2.4	Campaña de Marketing.....	49
12.2.5	Servicios adicionales en arriendo	49
12.2.6	Incentivos al nuevo personal.....	49
12.3.	Inversión Inicial	50
12.3.1	Compra de Equipos o maquinaria.....	50
12.3.2	Compra de Software	50
12.3.4	Gastos de puesta en marcha	50
12.3.5	Campaña de Marketing inicial interna:.....	50

12.4.	Capital de trabajo.....	50
12.5.	Estado de Resultados y Flujo de Caja.....	51
12.6.	VAN, TIR e indicadores de rentabilidad.....	52
13.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	53
14.	CONCLUSIONES.....	55
15.	BIBLIOGRAFÍA.....	56
16.	ANEXOS.....	57
16.1	Prima como porcentaje del PIB %.....	57
16.2	Prima Directa (Cifras en millones de US\$ de diciembre de cada año).....	58
16.3	Detalle Productos de seguros vendidos en el año 2016.....	59
16.4	Flujo de Caja Escenario 2.....	62
16.5	Flujo de Caja Escenario 3.....	63
16.6	Flujo de Caja Escenario 4.....	64
16.7	Flujo de caja Sensibilidad escenario 1.....	65
16.8	Flujo de Caja Sensibilidad escenario 2.....	66
16.9	Flujo de caja Sensibilidad escenario 3.....	67

Índice de Tablas.

Tabla 1:	Número de participantes del mercado.....	14
Tabla 2:	Prima Intermediada por Corredor de Seguros Generales (Año 2016) Cifras en UF.....	19
Tabla 3:	Venta de autos livianos y medianos al cierre.....	29
Tabla 4:	Proyección de Ventas a 5 años proyecto puro.....	47
Tabla 5:	Proyección de Ingresos a 5 años, proyecto puro.....	48
Tabla 6:	Software de corredora de seguros disponibles en el Mercado.....	49
Tabla 7:	Proyección de costo a 5 años, proyecto puro. (pesos).....	49
Tabla 8:	Inversión fija, proyecto puro (pesos).....	50
Tabla 9:	EERR, proyecto puro (pesos).....	51
Tabla 10:	Flujo de caja, proyecto puro (pesos).....	51
Tabla 11:	4 escenarios de VPN, TIR y Payback.....	53
Tabla 12:	3 escenarios de Sensibilidad VPN (pesos), TIR y Payback.....	54

Índice de Figuras.

Figura 1:	Las 5 fuerzas de Porter.....	5
Figura 2:	Modelo de Negocio Canvas.....	6
Figura 3:	Análisis FODA.....	7
Figura 4:	Estructura Mercado de Seguros.....	11

Figura 5: Primas captada por la industria chilena del seguro como porcentaje del PIB Chile, 1985-2016.....	15
Figura 6: Ventas del Mercado Asegurador - Prima directa en MMUS\$.....	16
Figura 7: Composición de la cartera seguros vida - por % de prima directa	16
Figura 8: Composición de la cartera seguros generales - por % de prima directa	17
Figura 9: Participación de Mercado – Corredores de Seguros Generales 2016	18
Figura 10: Participación de Mercado (Año 2016) – 15 Mayores Corredores Personas Jurídicas.....	20
Figura 11: Participación de Mercado (Año 2016) – Corredores de Seguros de Vida.....	21
Figura 12: Organigrama Grupo Gildemeister	25
Figura 13: Proyección del parque Automotriz al 2030.....	27
Figura 14: Evolución y proyección de venta de autos livianos y mediano	28
Figura 15: Cantidad de Pólizas por tipo deducible en el año 2016.....	36
Figura 16: Organigrama de la Corredora de seguros Gildemeister.....	41

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los servicios importantes en la actualidad, son los seguros, dado que son fundamentales para las personas y la economía en general, porque con ellos, tanto las personas como las empresas, cubren monetariamente sus bienes, patrimonio financiero o a las personas en caso de un evento accidental o fortuito.

De acuerdo con la información manejada por Suramericana S.A, el desarrollo de la actividad aseguradora y de los seguros en el mundo no tiene fecha ni sitio de origen, pero, sin duda, constituyen en sí una de las principales manifestaciones económicas dentro de un país; a mayor avance cultural y tecnológico de un país, mayor resulta la necesidad y la cultura del seguro, esta necesidad representa la necesidad de protección que tienen las personas ya sean naturales o jurídicas.

El presente trabajo de título tiene por objetivo desarrollar un plan de negocios para crear la corredora de seguros en el Holding Automotriz Gildemeister, con el fin de determinar la factibilidad de implementar dicho negocio a lo largo del territorio nacional.

Esta idea nació dado que actualmente el Holding opera como canal de venta de seguros automotriz para 3 compañías de seguros: BCI, HDI y Sudamericana, apalancándose en su propia venta de vehículos nuevos y usados, que realiza en sus sucursales propias: 30 en Santiago y 30 en Regiones.

La venta de seguros del año 2016 fue de 9 mil pólizas, que equivale a un 55% de penetración con respecto a la venta de vehículos realizada en la red Gildemeister. Además, el promedio de las renovaciones de seguros son 3.500 mil pólizas anuales, que corresponde a una tasa de 40% de renovación.

A su vez, las compañías de seguros pagan 3 tipos de comisiones por conceptos de venta de seguros: 14% por Canal de Venta, 10% al Vendedor, y 4% a la corredora de seguros, donde los dos primeros porcentajes se paga al Holding, y el porcentaje de la corredora, a una empresa externa al grupo.

Solo por concepto de comisión de corredora seguros, las compañías de seguros pagan anualmente 212 millones pesos. En total pagan 1.484 millones pesos anuales (14% + 10% + 4%).

Considerando lo anterior, es posible visualizar un gran potencial de crecimiento en la venta de seguros para el negocio de vehículos, no sólo en la red propia, sino que, incorporando nuevos canales de ventas como la red de concesionarios. Además, es posible ampliar el portafolios de productos, incluyendo en la oferta el seguro complementario de salud, y el SOAP (Seguro Obligatorio de Accidentes Personales), cuya venta se concentra en marzo de cada año, por la renovación del permiso de circulación.

2. ALCANCE

- ✓ Elaboración del plan de negocio para crear la corredora de seguros, para el Holding Automotriz Gildemeister en Chile.
- ✓ Facilitar la toma de decisiones y que sirva de guía para una implementación futura de dicha corredora, y que este articulado con las estrategias, tácticas y operaciones del negocio en un documento escrito, asegurando un análisis riguroso y una mayor claridad del pensamiento.
- ✓ Conocer la viabilidad y rentabilidad del mismo y a su vez, demostrar lo atractivo del negocio a terceras personas.
- ✓ No contempla la implementación de dicho plan, debido a los plazos acotados que se tiene y a la evaluación futura de su resultado.

3. OBJETIVOS

3.1 General

- ✓ Desarrollar un plan de negocio para crear la corredora de seguros, para el Holding Automotriz Gildemeister.

3.2 Específicos

- ✓ Realizar un análisis económico del mercado asegurador automotriz de Chile.
- ✓ Determinar la viabilidad legal para crear la corredora de seguros.
- ✓ Determinar la propuesta de valor y portafolio de productos.
- ✓ Diseñar el plan de marketing y operaciones para la corredora de seguros.
- ✓ Desarrollar la evaluación económica y análisis de sensibilidad del negocio.

4. MARCO CONCEPTUAL

La Tesis que se presenta en este documento, tiene como objetivo desarrollar un plan de negocio para crear la corredora de seguros, para el Holding Automotriz Gildemeister,

Existen muchas maneras de efectuar un plan de negocios para crear una empresa, no obstante, todos ellos tienen aspectos comunes, dado que son muy estructurados. El modelo de negocio que utilizaremos es el de Graham Friend y Stefan Zehle, que nos servirá de orientación para efectuar nuestro plan, el cual describe en forma ordenada, estructurada y sistemática, los aspectos comerciales, marketing, organizacionales, operacionales y financieros del proyecto en cuestión.

El desarrollo del Plan de Negocios abarcará un estudio de mercado, con el fin de identificar la situación actual del rubro, sus clientes, competidores, entre otros, lo que permitirá ayudar en nuestro plan estratégico de la empresa, determinando las áreas de influencias, segmento objetivo, análisis del mercado, determinar las barreras del comercio, como la demanda potencial y la oferta.

También, este modelo de negocio nos permitirá determinar una estrategia global de marketing, en el que se especificará las metas que se desea alcanzar y la forma en que se efectuará.

Además, se definirá y especificará las operaciones, explicando las fases del negocio para su mejor entendimiento, en él se especificará todas las funciones y responsabilidades de cada área involucrada en la corredora de seguro. Asimismo, se describirá los perfiles y atribuciones del equipo administrativo, la relación entre ellos y organigrama organizacional.

En este plan, se determinará la estructura organizacional y su estructura legal, sus funciones, responsabilidades, y deberes de cada trabajador, adicionalmente, se deberá detallar los rangos jerárquicos, perfiles de cargos, y política de sueldos, lo que servirá de ayuda para realizar el plan financiero.

Sobre la materia, se deberá especificar los ingresos percibidos mediante proyecciones, metas u objetivos de ventas, en un determinado tiempo y determinando los distintos canales de venta que tendrá el proyecto. Además, se deberá reflejar mediante un plan financiero la expresión en cifras de lo que se espera del proyecto, comprendiendo los objetivos, el estudio y selección de estrategias citadas anteriormente.

En efecto, mediante este plan nos permitirá efectuar un flujo de caja con un horizonte de cinco años, para analizar la viabilidad del proyecto, como, asimismo, se realizará un análisis de sensibilidad y de riesgo, en distintos escenarios.

En síntesis, el plan de negocios de esta corredora nos servirá de guía para iniciar este negocio y poder gestionarlo, planificar, coordinar, organizar y controlar recursos y actividades para minimizar el riesgo, conocer la rentabilidad y viabilidad del negocio, y demostrar a terceros, como, inversionistas, y bancos, lo atractivo de este proyecto.

5. PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER

El tema abordar es el desarrollar un plan de negocio para crear la corredora de seguros, dado lo anterior necesitamos responder las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cómo se observa el mercado de los seguros y en especial la actividad de corretaje, en los siguientes cinco años en Chile y el extranjero?
- ✓ ¿Qué políticas de inversión posee la empresa para enfrentar los desafíos de los próximos cinco años?

- ✓ ¿Cómo se compone el mercado con el cual se relaciona el Holding Automotores Gildemeister, y en donde cree que se centran las principales fuerzas actualmente? Hacer referencia a los principales actores, potenciales entrantes al mercado, proveedores comerciales (del corretaje de seguros), productos y clientes.
- ✓ ¿Cuál es el rol que tiene el Holding Automotores Gildemeister en el mercado según su parecer?
- ✓ ¿Cómo describe la situación actual de la empresa en los aspectos financieros, comercial, de producción y recursos humanos?
- ✓ ¿Cómo proyecta la empresa en cinco años más en cuanto a su tamaño, mercado, segmentos de clientes y rentabilidad?

En relación con el estudio de mercado, mediante el siguiente detalle:

- ✓ ¿Qué necesidad existente en el mercado satisface mi servicio?
- ✓ ¿Qué características particulares tiene mi servicio?
- ✓ ¿Cuáles son los canales de ventas adecuados?
- ✓ ¿Cuál es la ventaja competitiva del negocio?
- ✓ ¿Quién es mi competencia?
- ✓ ¿Cómo reaccionará la competencia con mi servicio?
- ✓ ¿Dentro de que sector se encuadra el negocio?
- ✓ ¿Cuál es la determinación del segmento objetivo?
- ✓ Efectuar un análisis PORTER: amenaza de los nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos y servicios sustitutos.
- ✓ ¿Cuál es la demanda actual y la proyectada?
- ✓ ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de este proyecto?
- ✓ ¿Cuál será nuestra estrategia de comercialización?

Referente a preguntas económicas:

- ✓ ¿Cuál debe ser el precio del servicio?
- ✓ ¿Cuál es la comisión de mercado de las corredoras de seguros en la categoría automotriz?
- ✓ ¿Cuál son los costos asociados al servicio?
- ✓ ¿Cuáles son los costos de inversión asociados al negocio?
- ✓ ¿Cuáles son los cargos, perfiles y sueldos del personal?
- ✓ ¿Cuál es el volumen de venta que espero tener durante el primer año?
- ✓ ¿Cuáles son los gastos de puesta en marcha del proyecto?
- ✓ ¿De dónde obtengo financiamiento?
- ✓ ¿Cuál será el flujo de caja proyectado durante los primeros 5 años de mi negocio?
- ✓ ¿Cuáles son las fuentes de ingresos?
- ✓ ¿Qué servicios externalizar? ¿Comprometen la esencia de mi cadena de valor?

6. METODOLOGÍA

Para realizar esta Tesis se ocupará la metodología clásica existente en la literatura, en lo referente a la creación de planes de negocios, con el objetivo de alcanzar los resultados esperados de este proyecto. La metodología es la siguiente:

6.1. Descripción del Mercado

Implicará la definición de tamaño del mercado, comprensión de su dinámica y últimas tendencias, además de variables claves. Como parte de este análisis, se identificará los jugadores principales, segmentos que componen el mercado, y se analizará los patrones de comportamiento que caracterizan a distintos grupos objetivo. Asimismo, consideraremos los factores regulatorios y los institutos públicos que influyen en el sector de corredoras de seguros.

Además, en este punto se realizará un análisis de las 5 fuerzas de Porter, con el objetivo de analizar el nivel de competencia dentro de una industria, comprender el atractivo del sector de corredoras de seguros, y poder desarrollar una estrategia de negocio.

En la figura 1, se describen 5 fuerzas impulsoras de cada mercado. Para iniciar consideraremos la fuerza de nuevas entradas al mercado, lo que nos permitirá evaluar la facilidad y recursos necesarios para entrar al mercado. Luego, analizaremos la fuerza de proveedores de la industria, si nos pueden dictar sus términos y condiciones o existe un espacio para negociar los acuerdos y precios. Asimismo, revisaremos cuál es el poder de negociación de clientes y existencia de productos sustitutos que generan una amenaza potencial para nuestro producto. Como el paso final, identificaremos el modelo de rivalidad en la industria y jugadores principales.

Figura 1: Las 5 fuerzas de Porter



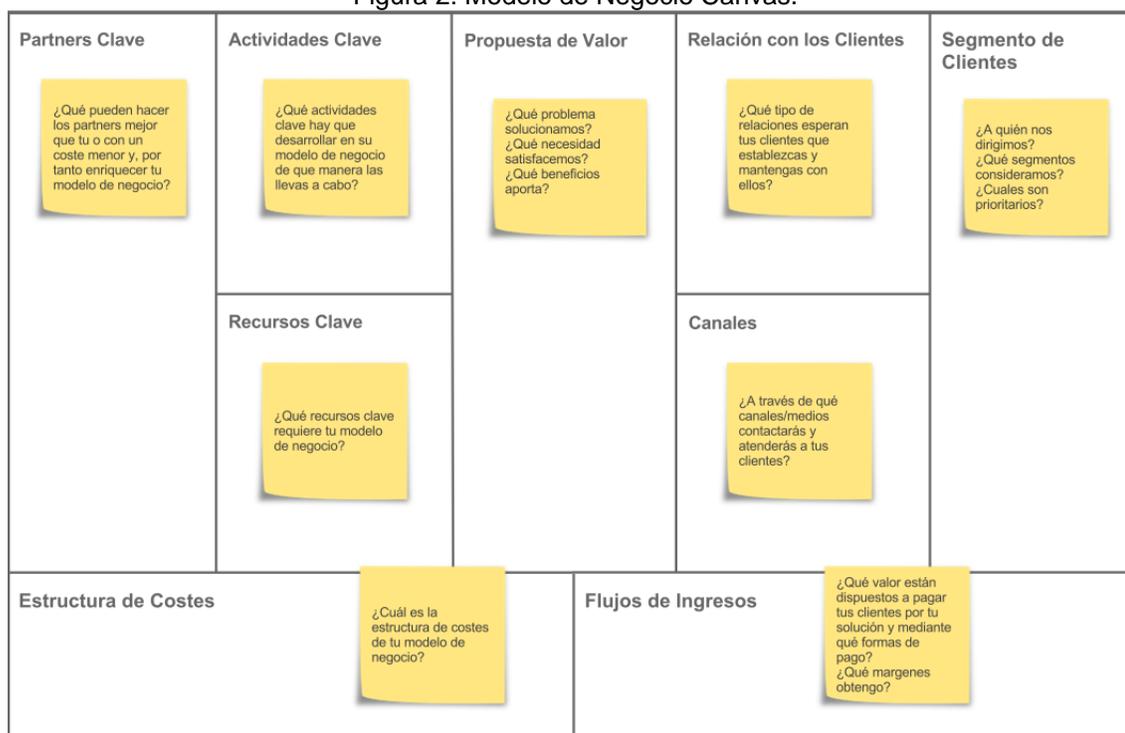
Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

6.2. Descripción del Negocio

En él se definirá la descripción de la empresa, su visión, misión, valores corporativos y describiremos al holding Gildemeister, tanto en números y cuota de mercado. Además, se desarrollará el estado del arte del mercado automotriz en Chile, dado que la venta de este tipo de seguros se apalanca en la venta de vehículos.

Asimismo, realizaremos la descripción del modelo de negocio utilizando el modelo Canvas, donde los nueve bloques de dicho modelo ayudarán a definir la estructura del negocio y destacar las áreas donde nuestro conocimiento del mercado es menor, y donde tenemos mayores carencias.

Figura 2: Modelo de Negocio Canvas.



Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo_de_modelo_de_negocio

Finalmente realizaremos el análisis del entorno, donde nos apoyaremos con la herramienta de estudio FODA, la cual da una vista combinada del entorno externo e interno de la empresa, apuntando a las mayores amenazas y oportunidades del negocio, y, además, describiendo las fortalezas y debilidades de la empresa

Figura 3: Análisis FODA



Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_DAFO

6.3. Plan de Marketing

En este plan abarcaremos el mercado potencial, donde tomaremos una vista más de cerca a los segmentos del mercado dónde aún existe el potencial de crecimiento para la firma. Identificaremos las oportunidades de negocio no explotadas por la firma y consideramos posibles estrategias para abarcarlas.

El Marketing mix nos ayudará definir el plan táctico para implementar la estrategia definida en el análisis anterior a través de 4Ps: precio, producto, distribución y comunicación.

6.4. Organización y RRHH

El objetivo de este plan es poder definir los recursos humanos necesarios para satisfacer de buena forma las necesidades de los clientes. Esto quiere decir que se debe definir tanto el equipo administrativo como el operacional para que el negocio cumpla correctamente los requerimientos. Se debe establecer también cuál será el perfil de los cargos necesarios para ejecutar el plan de operaciones y ventas.

6.5. Plan de Operaciones

En este plan se definirá la forma en que deben realizarse las distintas actividades a ejecutar y la relación entre ellas. Con esto se logrará mantener el funcionamiento operativo y conservar bajo control los factores críticos que pueden hacer fracasar o lograr el éxito del negocio.

6.6. Plan Financiero

En este plan se cuantificará todo lo señalado, asimismo, definiremos distintos escenarios sobre los que se va a apoyar nuestro plan de negocio, por tal motivo, describiremos la estructura de inversión inicial, ingresos, costos, capital de trabajo, flujo de caja y estados de resultados a 5 años.

Finalizaremos con conclusiones de periodos de recuperación de la inversión, además del método de valoración de la compañía a través del descuento del flujo de caja, valor actual neto e indicadores de rentabilidad.

6.7. Análisis de Sensibilidad

Una vez desarrollado el plan financiero y el flujo de caja para evaluar la inversión, es necesario realizar un análisis de los riesgos asumidos en la inversión efectuada en el negocio, con el fin de determinar si la inversión será exitosa aún en condiciones desfavorables, identificando escenarios pesimistas y probable.

7. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

7.1. Análisis del Mercado

7.1.1 Regulación y Focalización¹

La Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) es el organismo público que fiscaliza a las entidades y las actividades que participan de los mercados de valores y de seguros en Chile, velando porque las personas e instituciones que participan en ellos cumplan con las leyes, reglamentos, estatutos y otras disposiciones que rigen su funcionamiento.

El jefe superior del Servicio es el Superintendente de Valores y Seguros, que es nombrado por el Presidente de la República, a quien le corresponde la representación legal, judicial y extrajudicial de la Superintendencia de Valores y Seguros.

Cumple las funciones de:

- ✓ Interpretar administrativamente las leyes, reglamentos y disposiciones de competencias del Servicio.
- ✓ Dictar normas e impartir instrucciones a las entidades supervisadas.
- ✓ Atender consultas e investigar las denuncias o reclamos que formulen accionistas, inversionistas y otros legítimos interesados.
- ✓ Examinar las operaciones de los sujetos fiscalizados, para velar por el cumplimiento del mercado.
- ✓ Resguardar los derechos de accionistas, inversionistas y asegurados.
- ✓ Sancionar en caso de incumplimiento de la normativa o de las órdenes e instrucciones que se hayan impartido.

7.1.2 Oferta de seguros

Las corredoras de seguros ofrecen seguros a cambio del pago de una prima mensual:

- ✓ Compañías de Seguros de Vida: Cubren los riesgos de las personas o bien garantizan, dentro o al término de un plazo, un capital, una póliza saldada (seguro con ahorro) o una renta para el asegurado o sus beneficiarios. También pueden cubrir los riesgos de accidentes personales y de salud.
- ✓ Compañías de Seguros Generales: Cubren la pérdida o deterioro en las cosas o el patrimonio. Además, pueden cubrir los riesgos de accidentes personales y de salud. El riesgo de crédito es de giro exclusivo.
- ✓ Compañías de Seguros de Crédito: Pagan una indemnización al asegurado (generalmente empresas) por el riesgo de no pago de sus deudores, por ventas nacionales o internacionales que efectuaron a crédito (riesgos de crédito). Además, pueden garantizar el pago al asegurado de una indemnización por los

¹ Información obtenida de la Superintendencia de Valores y Seguros: www.svs.cl

daños patrimoniales que le cause un tercero, por incumplimiento de una obligación contraída por él (riesgos de garantía) o por los actos incorrectos o dolosos cometidos por sus empleados en el desempeño de sus cargos (riesgos de fidelidad).

7.1.3 Liquidación de Siniestros

La liquidación de seguros la pueden realizar las compañías aseguradoras o liquidadores externos a estas.

Liquidadores de Siniestros: Investigan la ocurrencia de los siniestros denunciados y sus circunstancias, determinan si éstos están cubiertos por la póliza contratada por el asegurado y proponen el monto a indemnizar, si corresponde.

7.1.4 Intermediación y asesoría de seguros

Los seguros pueden contratarse directamente en las Compañías de Seguro o por medio de sus agentes de venta, por intermedio de corredores de seguros, en bancos o tiendas de retail (por intermedio de corredores de seguros), o con la asistencia de asesores previsionales cuando se quiera contratar una renta vitalicia previsional.

- ✓ Agentes de ventas de las Compañías de Seguros: Se dedican a la comercialización o venta de seguros por cuenta de una Compañía de Seguros. Su función es ofrecer los seguros de ésta a la ciudadanía e informarles respecto de las coberturas y condiciones del contrato.
- ✓ Corredores de Seguros: Intermedian y asesoran a las personas que desean asegurarse, respecto de las coberturas y condiciones del contrato, que ofrecen las distintas compañías aseguradoras, y las asisten durante la vigencia de su contrato y al momento de producirse un siniestro.
- ✓ Asesores previsionales: Otorgan servicios de asesoría e intermedian en la venta y comercialización de los seguros previsionales del D.L. N° 3.500 para que los afiliados y beneficiarios del sistema de pensiones puedan tomar decisiones informadas de acuerdo con sus necesidades e intereses.

7.1.5 Reaseguro

Son las compañías que aseguran parte o todo el riesgo de la cartera de las empresas aseguradoras.

- ✓ Compañías Reaseguradoras Nacionales: Son sociedades anónimas nacionales cuyo objeto exclusivo es el reaseguro, tanto de riesgos de seguros de vida como generales, siempre que constituyan capitales independientes para cada uno de estos grupos, y lleven contabilidades separadas para dichas operaciones.
- ✓ Corredores de Reaseguro: Los Corredores de Reaseguros Nacionales y Extranjeros son personas naturales o jurídicas que participan en la

intermediación de reaseguros, entre la entidad que contrata el reaseguro (cedente de riesgos) y la que lo ofrece (entidad que asume los riesgos).

7.1.6 Oferta de Mutuos Hipotecarios endosable

Las personas pueden obtener préstamos hipotecarios, a través de Agentes Administradores de Mutuos Hipotecarios Endosables o Cajas de Compensación de Asignación Familiar.

- ✓ Agentes Administradores de Mutuos Hipotecarios Endosables: Sociedades anónimas que otorgan, por cuenta propia o de las entidades aseguradoras y reaseguradoras, mutuos hipotecarios endosables para el financiamiento de bienes raíces o para fines generales.

7.1.7 Entidades de apoyo a la información

Evalúan el estado financiero de las compañías aseguradoras, por lo que colaboran con la labor de fiscalización de la SVS.

- ✓ Clasificadoras de Riesgo: La Ley de Seguros exige a las compañías de seguros a contratar con a lo menos dos Clasificadoras de Riesgo, distintas e independientes entre sí, la evaluación continua e ininterrumpida de las obligaciones que tengan con sus asegurados.
- ✓ Empresas de Auditoría Externa: Examinan selectivamente los montos, respaldos y antecedentes que conforman la contabilidad y los estados financieros de una sociedad.

Figura 4: Estructura Mercado de Seguros



Fuente: S.V.S. (Superintendencia Valores y Seguros)

7.1.8 Corredores de Seguros²

Intermedian y asesoran a las personas que desean asegurarse, respecto de las coberturas y condiciones del contrato, que ofrecen las distintas compañías aseguradoras, y las asisten durante la vigencia de su contrato y al momento de producirse un siniestro.

Características:

- ✓ Rol en el mercado de seguros: Intermediación y asesoría de seguros.
- ✓ Autorización: Los corredores de seguros deben estar registrados en la SVS.
- ✓ Capital mínimo: Los corredores de seguros no requieren contar con un capital mínimo para operar, sin perjuicio de su obligación de contratar pólizas de garantía y responsabilidad civil en resguardo de sus clientes.
- ✓ Riesgos que asesoran: Los corredores de seguros pueden intermediar y asesorar sobre todo tipo de riesgos, excepto rentas vitalicias previsionales.

Obligaciones de los corredores:

- ✓ Asesorar a las personas que deseen asegurarse por su intermedio.
- ✓ Ofrecer al contratante las coberturas más convenientes a sus necesidades e intereses.
- ✓ Informar sobre las condiciones del contrato y sus posibles modificaciones.
- ✓ Asistir durante la vigencia del contrato y al momento de producirse un siniestro.
- ✓ Remitir al asegurado la póliza correspondiente.
- ✓ Verificar la identidad de los asegurados y la existencia y ubicación de los bienes asegurables.
- ✓ Entregar a la compañía la información que posean sobre el riesgo propuesto.
- ✓ Remitir a la compañía las primas y documentos que reciban por las pólizas que intermedien.

Relación con la SVS

- ✓ Autorización: Los corredores de seguros deben estar registrados en la SVS: en el Registro de Corredores de Seguros personas jurídicas y Registro de Corredores de Seguros personas naturales. Para ser autorizados deben cumplir previamente con los requisitos exigidos en la Ley de Seguros.
- ✓ Inscripción: Los corredores de seguros deben cumplir con los siguientes requisitos al momento de la inscripción:
 1. Ser chileno o extranjero radicado y mayor de edad.
 2. Tener intachables antecedentes comerciales.

² Información obtenida de la Superintendencia de Valores y Seguros: www.svs.cl

3. Acreditar conocimientos en materias de seguros.
 4. Tener licencia de educación media o estudios equivalentes.
 5. Deben constituir una garantía para responder por los perjuicios que puedan ocasionar a los asegurados que contraten por su intermedio.
 6. En caso de ser persona jurídica, deben constituirse legalmente en Chile con este objeto específico, acreditar la contratación de la garantía y sus administradores y representantes legales deben cumplir con ciertos requisitos.
- ✓ Supervisión e inspección: Esta Superintendencia puede, entre otras cosas, requerir a los corredores de seguros que informen sobre sus negocios, inspeccionar sus oficinas, examinar documentación, libros, impartir normas relativas a la preparación y presentación de información técnica y financiera y a la forma de llevar su contabilidad.
 - ✓ Reportes: Los corredores de seguros, entre otras cosas, deben presentar periódicamente a esta Superintendencia información técnico-financiera y otros informes sobre sus negocios.
 - ✓ Sanciones: Si un corredor de seguros contraviene la ley o las normas reglamentarias, la SVS puede aplicar sanciones de censura, multa, suspensión de todas o algunas de las operaciones hasta por seis meses y revocación de la inscripción en el registro.

7.2. Tamaño del Mercado.³

Durante el año 2015 el número de participantes al 31 de diciembre alcanzo los 3.484 esto es el 2% más que el año anterior (2011) dado que el mercado estuvo compuesto por 3.417 participantes, la variación radica principalmente en el aumento de los siguientes participantes; compañía de seguros de 63 el año 2.014 a 66 en el año 2.015, Corredores de reaseguros de 55 a 58, corredoras de reaseguros de 55 a 58, y Corredores de seguros de 2.433 a 2.488.

El alto número de intermediarios en el mercado se debe a que los seguros generales (no-vida) son principalmente vendidos a través de brókers y agentes independientes, mientras que los seguros de vida lo son principalmente a través de agentes.

³ Información obtenida de la Superintendencia de Valores y Seguros: www.svs.cl

Tabla 1: Número de participantes del mercado
NUMERO DE PARTICIPANTES EN EL MERCADO

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Compañías de Seguros	52	55	57	57	60	61	63	66
Generales	23	25	26	27	28	29	29	30
Vida	29	30	31	30	32	32	34	36
Compañías de Reaseguro(2)	103	109	118	130	133	135	141	148
Nacionales	1	1	1	1	1	1	1	1
Generales	-	-	-	-	-	-	-	-
Vida	1	1	1	1	1	1	1	1
Extranjeras (1)(2)	102	108	117	129	132	134	140	147
Corredores de Reaseguros (1)	48	53	53	59	57	56	55	58
Nacionales	17	18	19	21	21	22	22	23
Extranjeros	31	35	34	38	36	34	33	35
Liquidadores	187	186	193	222	200	225	219	211
Personas Naturales	141	139	142	161	145	160	157	147
Personas Jurídicas	46	47	51	61	55	65	62	64
Corredores de Seguros	2,629	2,194	2,206	2,290	2,251	2,363	2,433	2,483
Personas Naturales	2214	1763	1766	1811	1,773	1830	1862	1896
Personas Jurídicas	415	431	440	479	478	533	571	587
Asesores Previsionales (3)	-	443	536	585	541	491	491	503
Personas Naturales	-	439	525	573	530	481	479	490
Personas Jurídicas	-	4	11	12	11	10	12	13
Adm. Mutuos Hipotecarios	16	16	16	18	15	15	15	15
Adm. Fondos de Terceros	0							
TOTAL	3,035	3,056	3,179	3,361	3,257	3,346	3,417	3,484

Fuente: S.V.S. (Superintendencia Valores y Seguros)

Información financiera del mercado asegurador chileno.

Entre enero-diciembre de 2016, las compañías de seguros registraron ventas por Este mercado en su conjunto registró ventas por MMUS\$ 12.400 entre enero-diciembre de 2016, lo que significó un alza real de 9,3% respecto a igual período del año anterior, mientras que sus utilidades alcanzaron los MMUS\$ 736, cifra que representó un aumento real de 11,8%, con relación al cuarto trimestre de 2015.

En lo referente a la cartera de inversiones de las compañías aseguradoras, tanto de vida como generales, éstas estaban integradas principalmente por instrumentos de renta fija nacional, en un 61,4% y un 77,9%, respectivamente.

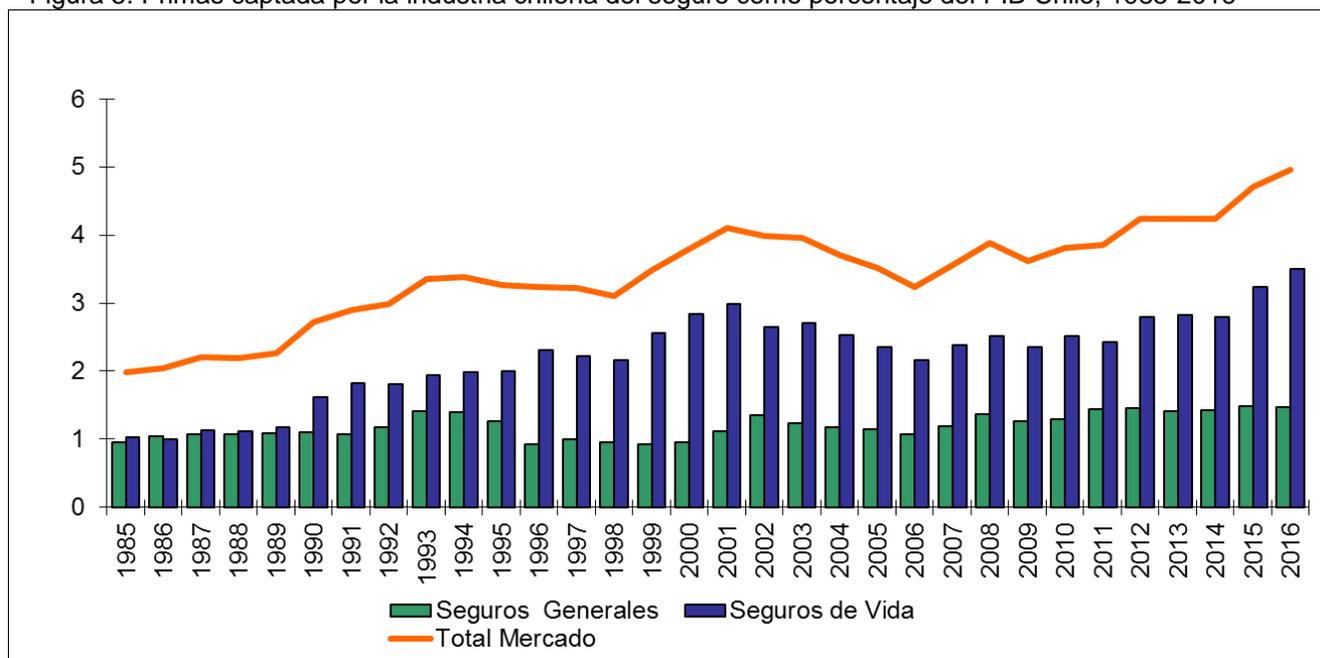
Al cierre del cuarto trimestre de 2016, las ventas del mercado de seguros de vida aumentaron en un 11,8% en términos reales, respecto a igual período de 2015, al registrar montos por MMUS\$ 8.731, mientras que las ventas del mercado de seguros generales se incrementaron en 3,7% durante el mismo lapso, al sumar MMUS\$ 3.669.

En cuanto a los resultados, el mercado de seguros de vida alcanzó utilidades por MMUS\$ 629,5, lo que representa un crecimiento de 7% respecto al período enero-diciembre del año anterior, producto del ascenso tanto de las ventas, como del resultado de inversiones, a pesar del alza en el costo de rentas y de siniestros.

Por su parte, al cuarto trimestre de este año las compañías de seguros generales registraron utilidades por MMUS\$ 106,4, lo que significó un aumento de 51,7% respecto a las observadas en igual lapso de 2015, debido principalmente a una mayor prima, mayor resultado de las inversiones y a un menor gasto por constitución de reservas técnicas, a pesar del alza en el costo de siniestros y en el costo de intermediación.

Respecto del valor de las primas directas captadas por la industria, en el 2016 se llegó a la cifra de US\$12.400 millones, lo que representó un 4,96% del valor del PIB chileno, ciertamente un logro extraordinario para la industria. En efecto, el gráfico 3 muestra cómo en 1985 esta proporción estaba por debajo del 2%, pero que en los primeros años del siglo XXI se había duplicado, permaneciendo por encima del 4% desde 2012 a la fecha, para finalizar con excelente resultado del casi 5% al 2016.

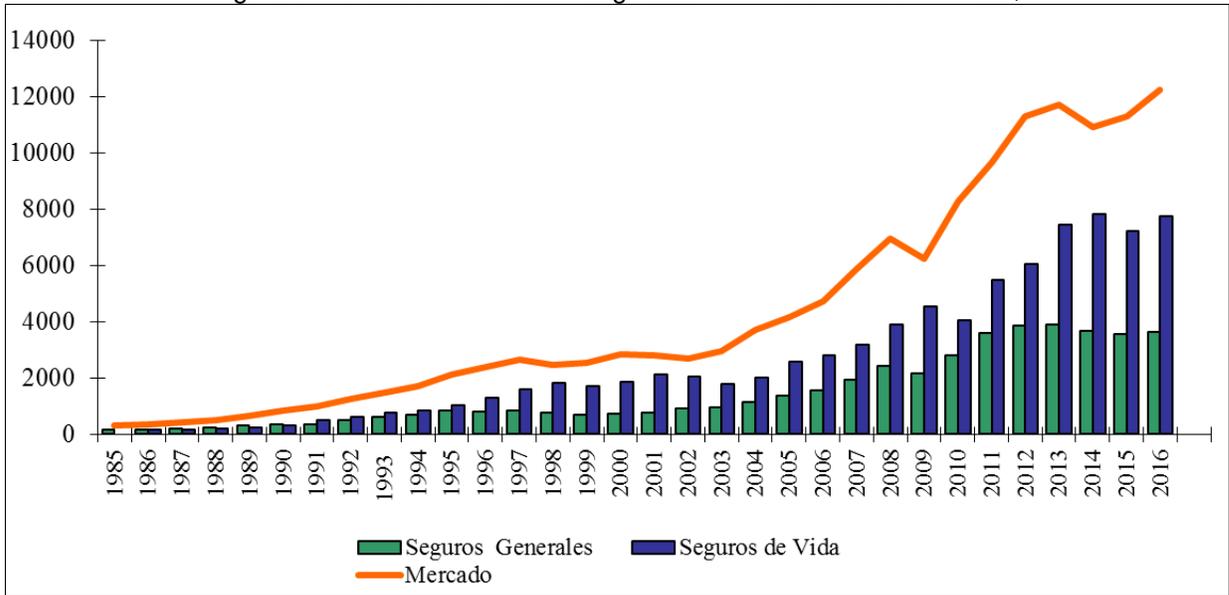
Figura 5: Primas captada por la industria chilena del seguro como porcentaje del PIB Chile, 1985-2016



Fuente: S.V.S. (Superintendencia Valores y Seguros)

Respecto a la prima directa estimada en millones de US\$ que se calcula a diciembre de cada año, información contenida en la tabla N°2, podemos revisar que el crecimiento ha sido positivo en la industria, en promedio se obtiene un incremento de un 13% anual. Además, el gráfico N°2 muestra la tendencia positiva del mercado asegurador en Chile.

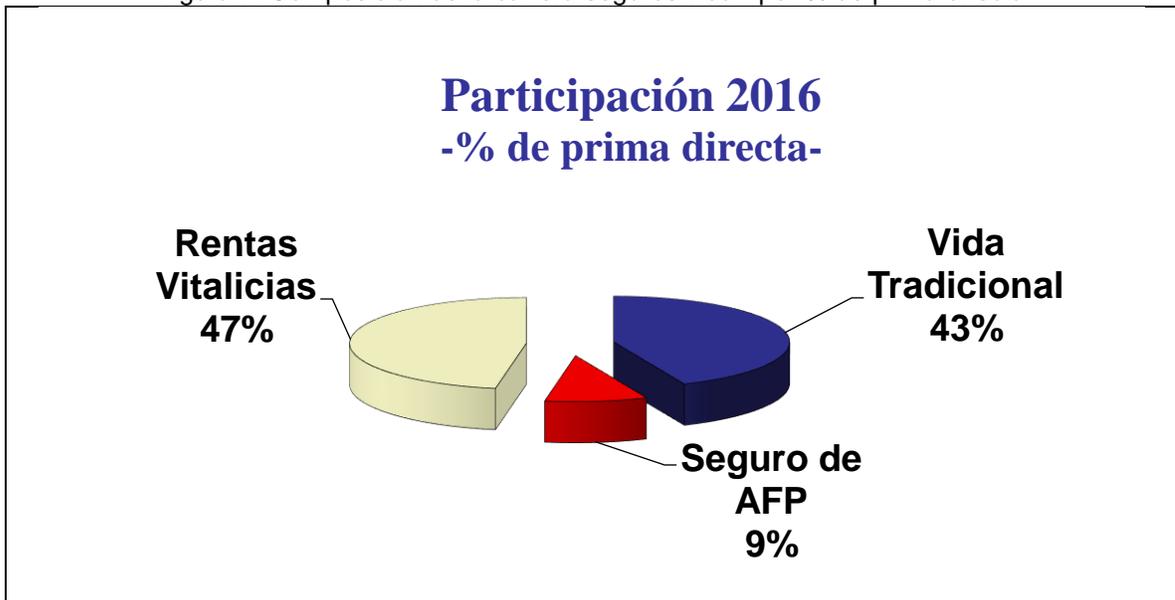
Figura 6: Ventas del Mercado Asegurador - Prima directa en MMUS\$



Fuente: S.V.S. (Superintendencia Valores y Seguros)

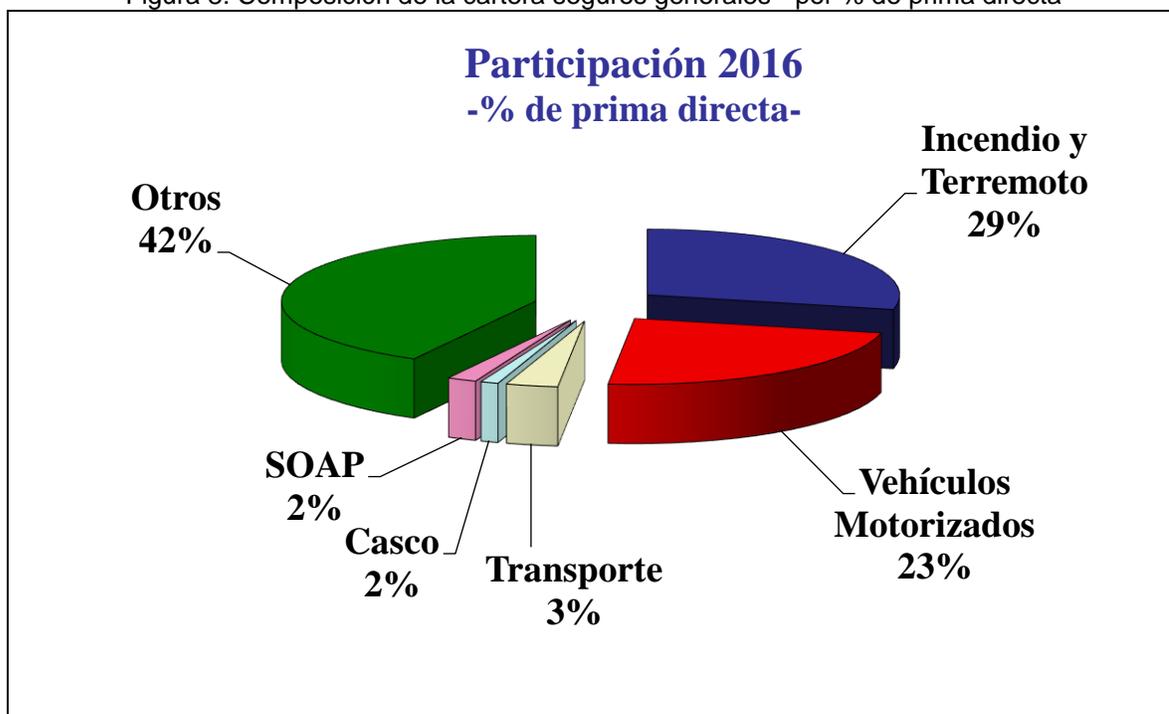
Para nuestro análisis es muy importante conocer cuál es la preferencia de los seguros contratados, es por ello por lo que nos detenemos en el último periodo (2016) para conocer cómo se encuentran compuestas las carteras de seguros (vida y generales).

Figura 7: Composición de la cartera seguros vida - por % de prima directa



Fuente: S.V.S. (Superintendencia Valores y Seguros)

Figura 8: Composición de la cartera seguros generales - por % de prima directa



Fuente: S.V.S. (Superintendencia Valores y Seguros)

Para finalizar y analizar la última tendencia del año 2016, según se indica en el gráfico n° 3, la mayor participación en los seguros de generales fue obtenida por Incendio y Terremoto con un 29% de la participación de mercado registrando una venta U\$1.037, luego le sigue con el 23% los seguros de vehículos motorizados (U\$ 837).

7.3 Mercado Corredora Seguros Chile⁴

Durante el año 2016, el total de prima intermediada por corredores de seguros ascendió a UF 155.684.569 (equivalente al 49,4% de la prima directa), registrando así un alza de 6,4% respecto al año 2015.

Los corredores de seguros personas jurídicas experimentaron un alza de 1,9%, mientras que las personas naturales crecieron 2,8%. A su vez, bancaseguros creció 5,4%, el retail creció 12,2% y los asesores previsionales registraron una variación positiva de 16,3%.

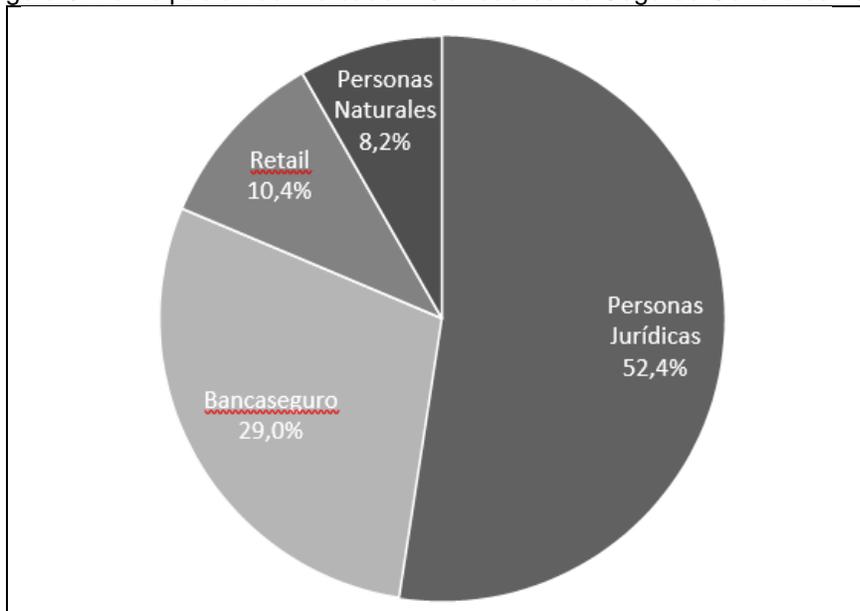
7.3.1 Seguros Generales

- ✓ El año pasado, las primas intermediadas ascendieron a UF 81.559.224, equivalente a un crecimiento de 4%.

⁴ Información obtenida del Boletín Estadístico Corredores de Seguros 2016, Asociación Aseguradores de Chile

- ✓ El 52,4% de esas primas fueron intermediadas por personas jurídicas, mientras que el 29% por bancaseguro, un 10,4% por el retail y el 8,2% restante por personas naturales.
- ✓ Los seguros de incendio representaron el 35,5% de las ventas y vehículos el 25,3%. Los siguen cesantía (8,7%) y responsabilidad civil (4,4%).

Figura 9: Participación de Mercado – Corredores de Seguros Generales 2016



Fuente: Asociación Aseguradores de Chile Boletín Estadístico Corredores de Seguros 2016

Primas Intermediadas por Ramo Generales

- ✓ La venta intermediada de seguros de incendio por corredores de Seguros Generales ascendió a UF 28.990.584 el año pasado, representando un 35,5% de la prima intermediada. El 66,8% de éstas fueron intermediadas por corredores personas jurídicas, mientras que los corredores de bancaseguros tuvieron una participación del 25,8%. Los siguen las personas naturales (6,5%) y el retail (0,9%).
- ✓ Los seguros de vehículos, que representaron el 25,3% de la prima intermediada, fueron vendidos principalmente por personas jurídicas, que tuvieron una participación de 40,2%. Los sigue el retail, con el 22,7% de la prima. En tercer lugar, se ubican los corredores de bancaseguros (21,9%), mientras que las personas naturales tuvieron la menor participación, con el 15,2% de la prima intermediada.
- ✓ Los seguros de cesantía representaron el 8,7% de la prima intermediada de los Seguros Generales. Fueron vendidos principalmente por corredores de bancaseguros, que participaron en el 68,4% del primaje.

- ✓ Los seguros de responsabilidad civil representaron 4,4% de la prima intermediada de los Seguros Generales, los siguen robo (3,9%), accidentes personales (3,6%) e ingeniería (3,5%). Los demás ramos representaron el 14,9% restante.

Tabla 2: Prima Intermediada por Corredor de Seguros Generales (Año 2016) Cifras en UF

	Incendio	Vehículos	Cesantía	Resp. Civil	Robo	Acc. Personales	Ingeniería	Otros	Total
Personas Jurídicas	19.357.997	8.314.475	1.230.231	2.992.630	469.832	686.752	2.133.543	7.563.608	42.749.068
Personas Naturales	1.874.927	3.141.838	24	266.145	121.865	161.718	286.269	866.526	6.719.312
Bancaseguro	7.489.840	4.525.979	4.869.196	270.891	2.284.474	1.072.845	425.502	2.677.225	23.615.952
Retail	267.820	4.684.747	1.018.234	59.725	339.542	1.045.318	20.797	1.038.708	8.474.892
Total	28.990.584	20.667.039	7.117.685	3.589.391	3.215.714	2.966.633	2.866.111	12.146.067	81.559.224
Participación	35,5%	25,3%	8,7%	4,4%	3,9%	3,6%	3,5%	14,9%	100,0%

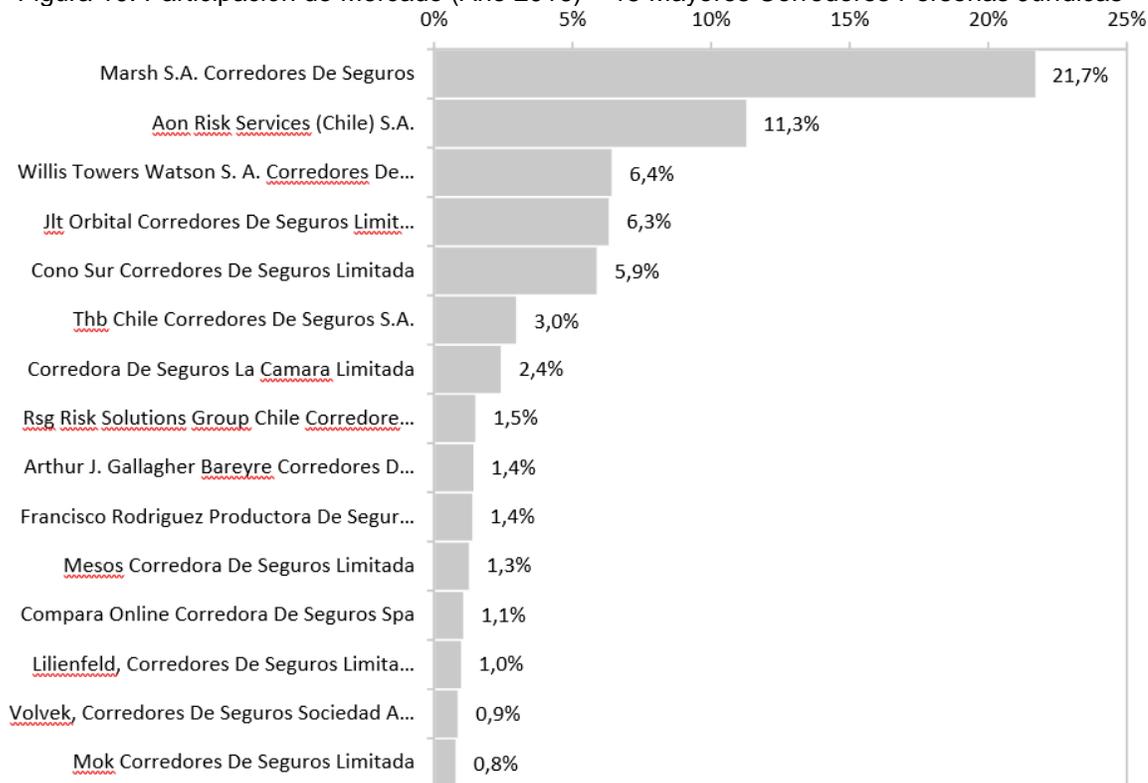
Participación	Incendio	Vehículos	Cesantía	Resp. Civil	Robo	Acc. Personales	Ingeniería	Otros
Personas Jurídicas	66,8%	40,2%	17,3%	83,4%	14,6%	23,1%	74,4%	62,3%
Personas Naturales	6,5%	15,2%	0,0%	7,4%	3,8%	5,5%	10,0%	7,1%
Bancaseguro	25,8%	21,9%	68,4%	7,5%	71,0%	36,2%	14,8%	22,0%
Retail	0,9%	22,7%	14,3%	1,7%	10,6%	35,2%	0,7%	8,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Asociación Aseguradores de Chile Boletín Estadístico Corredores de Seguros 2016

Corredores Personas Jurídicas Ramo Generales

- ✓ Los corredores personas jurídicas intermediaron el 52,4% de los Seguros Generales, con una prima que totalizó UF 42.749.068 el año pasado.
- ✓ De los 15 principales corredores, en el primer lugar se encuentra Marsh Corredores de Seguros con un 21,7% de participación, seguido por Aon Risk Services con 11,3%. En tercer lugar, se encuentra Willis Towers Watson, con el 6,4% de las primas intermediadas. En cuarto lugar, está JLT Orbital Corredores de Seguros (6,3%), mientras que Cono Sur Corredores de Seguros fue quinto con el 5,9% de participación.
- ✓ Los cinco principales corredores personas jurídicas concentraron el 51,7% de las primas intermediadas el año 2016. En tanto, los 15 mayores corredores de un total de 615 personas jurídicas concentraron el 66,6% de la participación.

Figura 10: Participación de Mercado (Año 2016) – 15 Mayores Corredores Personas Jurídicas

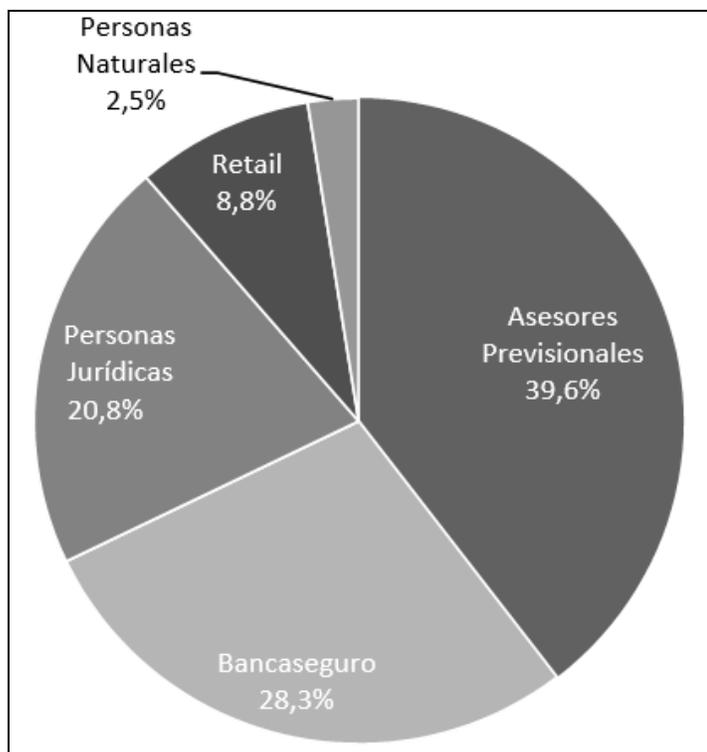


Fuente: Asociación Aseguradores de Chile Boletín Estadístico Corredores de Seguros 2016

7.3.2 Seguros de Vida

- ✓ Las primas intermediadas totalizaron UF 74.125.345 el año pasado, registrando un crecimiento de 9,2%.
- ✓ El 39,6% de las primas fueron intermediadas por asesores previsionales y el 28,3% por los corredores de bancaseguros. A su vez, el 20,8% fue intermediado por personas jurídicas, el 8,8% por el retail y el 2,5% restante por personas naturales.
- ✓ De los seguros distintos a rentas vitalicias, los seguros de desgravamen representaron el 31,8% de las primas intermediadas. Los siguen los seguros de salud, con una participación del 29,2%, mientras que los seguros temporales de vida alcanzaron el 19% de las ventas.

Figura 11: Participación de Mercado (Año 2016) – Corredores de Seguros de Vida



Fuente: Asociación Aseguradores de Chile Boletín Estadístico Corredores de Seguros 2016

7.4 Análisis de 5 fuerzas de Porter en el mercado de seguros.

La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas.

La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial de un sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido. El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector es encontrar una posición en dicho sector en el cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

Dado el detalle anterior con respecto al desglose en número y cuotas de mercados de las corredoras de seguros, este proyecto y análisis se realizará solo para las corredoras de seguros generales, de tipo personas jurídicas y específicamente el ramo de vehículos, que equivale al 19,5% del mercado total de seguros generales de persona jurídicas.

1. Amenaza de nuevos entrantes (Alta)

El ingreso de nuevas empresas en cualquier sector aporta capacidad adicional, deseos de obtener una participación en el mercado y recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios.

En el mercado de los seguros la entrada de nuevos competidores se ha convertido en una amenaza permanente, ya que año tras año se están incorporando nuevos operadores al mercado, tales como compañías aseguradoras extranjeras que decidan operar en el mercado nacional o como las entidades financieras que han encontrado en los seguros una nueva forma de conseguir ingresos adicionales de forma recurrente.

Los bancos son ahora mismo el competidor más peligroso, ya que cuentan con unas infraestructuras comerciales establecidas y una cartera de clientes, en muchos casos, cautivos a quien venderles los productos de seguro de cualquier ramo.

La amenaza de ingresos en un sector depende las barreras de entrada que, en el caso de la distribución de seguros, son relativamente bajas:

- No se necesitan grandes economías de escala para su distribución.
- Escasa diferenciación del producto.
- Pocos requisitos de capital.
- No se necesita una experiencia profesional elevada.
- Solo se necesita contar con la licencia de Superintendencia de valores y seguros, para operar como una corredora.

2. Poder de negociación de los proveedores (Media)

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector amenazando con elevar precios. Para el caso concreto de los distribuidores el poder de negociación de las compañías aseguradoras es un factor importante a tener en cuenta. La actual rebaja de precios del sector está estrechando paulatinamente los márgenes de beneficios lo que lleva a las compañías a trasladar esta disminución a los distribuidores.

Si bien el poder de las compañías no es del todo elevado debido a los siguientes factores:

- Elevado número de compañías aseguradoras.
- Costos de cambio de proveedor relativamente bajos.
- El distribuidor ahorra costos fijos a la aseguradora.

3. Poder de negociación de los clientes (Media)

Los clientes están forzando la reducción de los precios haciendo que las entidades aseguradoras y los distribuidores compitan entre ellos. Los factores que influyen para que se produzca esta circunstancia son:

- Costos económicos de cambio de proveedor son mínimos.
- Productos poco diferenciados.
- Mayor transparencia de información.

4. Amenaza de productos sustitutivos. (Baja)

Actualmente no existen productos que puedan sustituir a los seguros, aunque los bancos pueden reemplazar o disminuir la cuota de mercado de corredores, agentes y aseguradoras, si bien esta tendencia la hemos analizado en el punto de nuevos entrantes.

5. Rivalidad entre los competidores (Alta)

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición, utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ve la oportunidad de mejorar su posición.

Dentro del mercado asegurador podemos afirmar que la rivalidad entre los competidores es muy alta, debido a la gran fragmentación de competidores que ofrecen productos similares al mercado. Lo que sucede es que algunas formas de competir, en especial la competencia en precios, son sumamente inestables y muy propensas a dejar todo un sector industrial peor, desde el punto de vista de la rentabilidad. Esto es lo que está sucediendo actualmente en el sector seguros, donde, como consecuencia de la gran rivalidad entre competidores, las compañías aseguradoras, rebajan primas de forma considerable.

Las rebajas de precio son rápidas y fácilmente igualadas por los rivales, y una vez igualadas, disminuyen los ingresos para todas las empresas.

Algunos de los factores que influyen en la intensa rivalidad del sector son:

- Gran número de competidores igualmente equilibrados.
- Crecimiento del sector.
- Falta de diferenciación.

8. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

8.1. Descripción de la Empresa

El Holding Automotriz Gildemeister fue fundada en 1986 e inició operaciones ese mismo año como distribuidor oficial de Hyundai Motor Company en Chile.

Actualmente cuenta con operaciones en 4 países de la región: Chile, Perú, Uruguay y Costa Rica, lo que se traduce en 16 empresas dedicadas principalmente a la importación y comercialización de más de 20 marcas de automóviles, camionetas, motocicletas, camiones, buses de pasajeros, procedentes de Corea del Sur, Europa, India y China.

Las líneas de Negocio son: venta de unidades nuevos, venta de unidades usadas, venta de repuestos, servicio postventa e intermediación de créditos automotrices. Adicionalmente es canal de venta para seguros automotrices.

En Chile las operaciones dan trabajo directo a 1.400 personas, que se desempeñan en 90 sucursales a lo largo del país. Solo para el negocio de venta de unidades nuevas y usadas cuenta con 60 sucursales (30 en Santiago y 30 en Regiones).

Adicionalmente es este negocio se suman 16 Concesionarios con 35 sucursales de venta a lo largo del país.

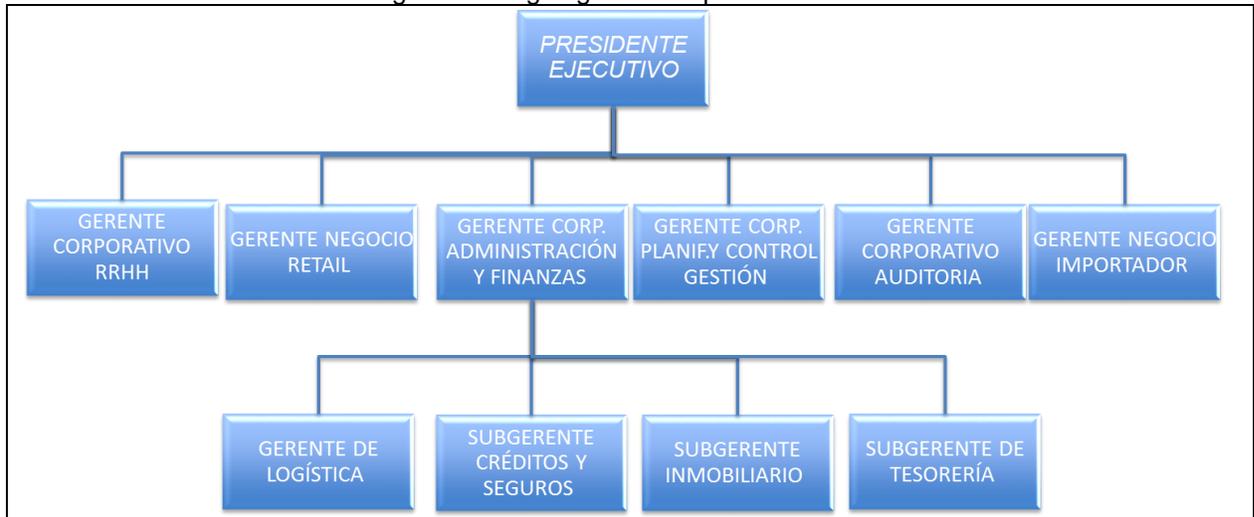
Las Marcas que comercializa en Chile:

- ✓ Vehículos Livianos y medianos: Hyundai, Mini Cooper, Mahindra, Baic y Brilliance
- ✓ Motos: Aprilla, Moto Guzzi, Vesppa, Piaggio y Kewway.
- ✓ Buses y Camiones: Yuejin, Sinotruk y Youtong.

Otras Marcas que comercializa en la región:

- ✓ Vehículos Livianos y medianos: BMW, Volvo, Land Rover y Jaguar.
- ✓ Motos: BMW.
- ✓ Buses y Camiones: Jinbei y JMC.

Figura 12: Organigrama Grupo Gildemeister



Fuente: Elaboración propia con información del Grupo Gildemeister

Premios

La empresa se ha caracterizado por su gestión en diversos ámbitos, lo cual le ha permitido recibir diversos premios como:

- ✓ #1 Market Share Award 2016, por primera vez en la historia de la compañía. Este Importante premio fue entregado por Hyundai Motor Company. El galardón es entregado a quienes logran el Primer lugar en Ventas en los mercados de cada país, a nivel mundial.
- ✓ “Best place to innovate” 2017. Premio entregado por GFK Adimark, Universidad Adolfo Ibáñez y América Retail, realizaron este importante ranking, que busca identificar a las 50 empresas mejor percibidas en el ámbito de la innovación. Anteriormente, la compañía recibió este galardón en los años 2014 y 2016.
- ✓ “Excelencia Regional” 2016, en la convención BIANUAL de Distribuidores Hyundai Motor Company, realizada en Seúl. Automotores Gildemeister fue distinguido como uno de los 4 Distribuidores Regionales de Hyundai a nivel Global, reconociendo el excelente desempeño realizado en ventas año 2016 a nivel de y Centro y Sur América.
- ✓ “Mejor Marca” 2016, otorgado por la prensa especializada del motor y revista MT Online de La Tercera. Homenajearon a la marca Hyundai, no sólo por su calidad y prestigio, sino que, por su compromiso con los clientes, sus lanzamientos, manejo en redes sociales, por ser el mejor y más rápido sitio web de marcas de autos y, sobre todo, por finalizar el año 2016 como la marca con mayores ventas de vehículos livianos y medianos de pasajeros.
- ✓ “Importador de Excelencia” y “Postventa de Excelencia”. 2015. Ambos premios fueron entregados por el departamento de marketing global de Brilliance Auto China.

8.2. Visión y Misión

Visión

Ser líderes en la distribución y venta de vehículos, con el mejor servicio postventa.

Misión

Diariamente trabajamos con pasión, para ofrecer a nuestros clientes una experiencia de compra única y excepcional

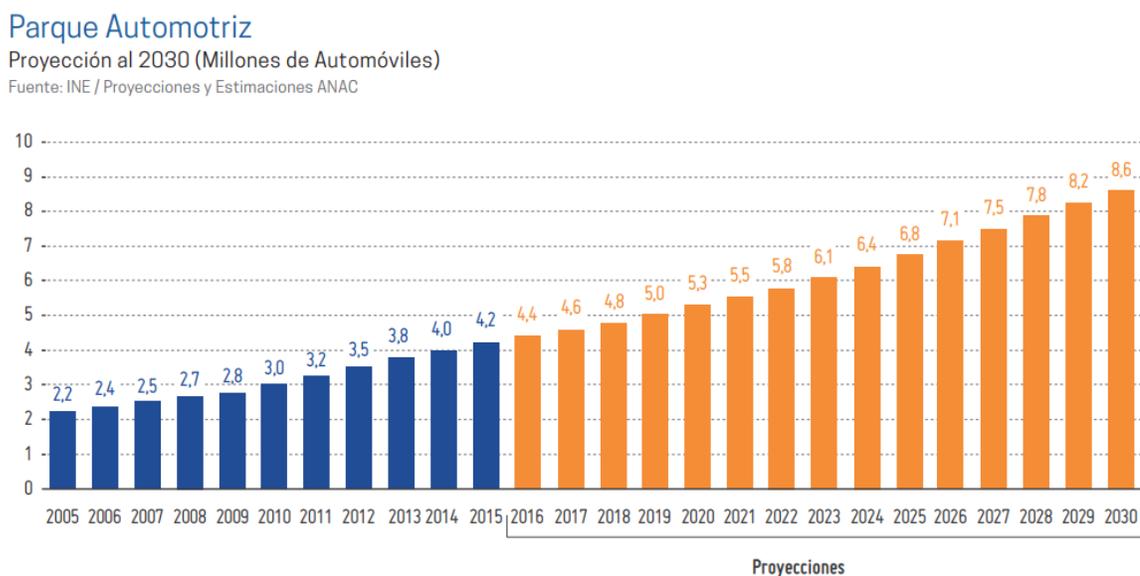
8.3. Valores Corporativos

- ✓ Compromiso con la Excelencia: El Colaborador Gildemeister tiene la misión de trabajar con excelencia, calidad y generar experiencias únicas y excepcionales para el cliente final y el cliente interno.
- ✓ Agresivo enfoque Comercial: Nuestros clientes son prioridad y foco, nuestro actuar debe estar centrado en ellos, buscando cumplir nuestros objetivos de venta y ganar su fidelidad, lo que nos garantizará una rentabilidad sustentable.
- ✓ Agilidad en la toma de decisiones: El Colaborador Gildemeister debe ser un actor activo y proactivo dentro del negocio, entregando servicios y/o productos según las exigencias del cliente.
- ✓ Innovación a través del marketing: Cada Colaborador Gildemeister es la imagen y marca de la compañía. Estamos invitados a vivir la marca que representamos, con un estilo de excelencia en la atención.
- ✓ Conocimiento Mercado en profundidad: El Colaborador Gildemeister debe informarse acerca de su cargo, sus funciones y equipo de trabajo. La preocupación por conocer en profundidad a la competencia tiene que ser constante.
- ✓ Fuerza de nuestros colaboradores: Gildemeister sabe lo importante que son nuestros Colaboradores. Son la base de nuestro negocio y la cultura Gildemeister.
- ✓ Alto sentido de responsabilidad social: Gildemeister se preocupa que todas sus acciones tengan un impacto positivo en la comunidad y su medio ambiente. Su preocupación por las personas comienza por el respeto y bienestar de sus Colaboradores y familias.

8.4 Mercado Automotriz en Chile y holding Gildemeister en números⁵

La proyección de Crecimiento del parque automotriz es de 5 %, hasta el año 2025 según información de la Asociación Nacional Automotriz Chile (ANAC). En el año 2016 el parque automotriz es de 4,4 millones de vehículos activos.

Figura 13: Proyección del parque Automotriz al 2030

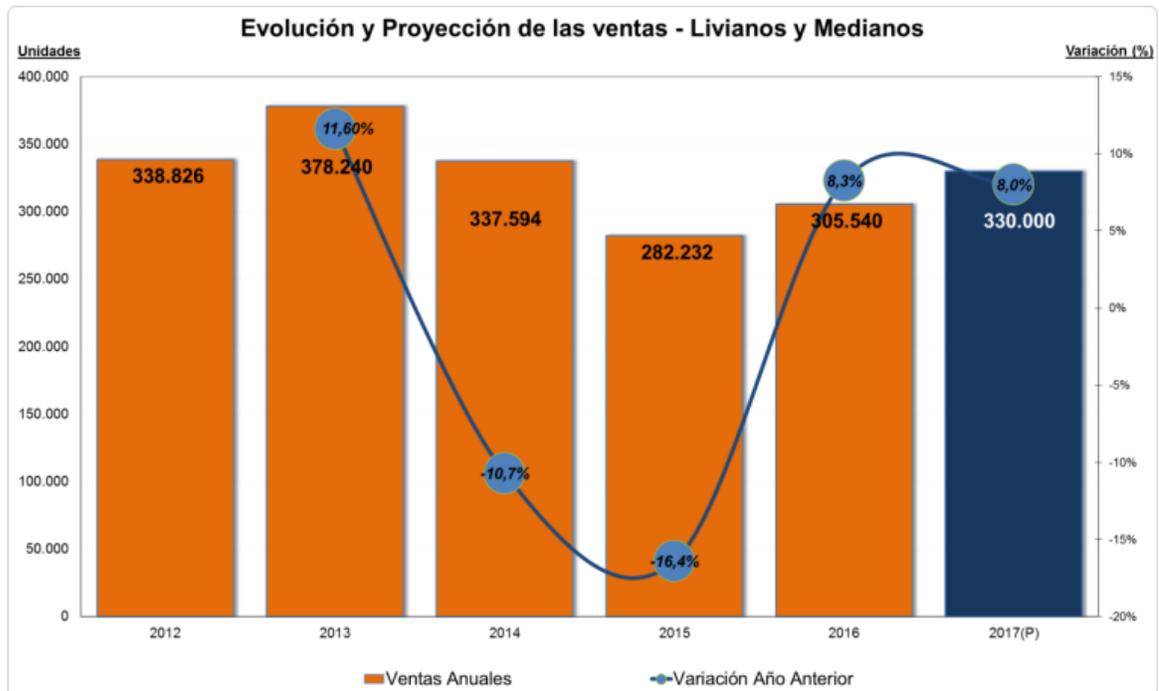


Fuente: Estudios de mercado ANAC (Asociación Nacional Automotriz de Chile)

- ✓ A Julio 2017, los resultados del año han sido satisfactorios para el sector automotor nacional, de tal forma que el mercado de vehículos livianos y medianos ha tenido un incremento acumulado en sus ventas de 16,1% durante el primer semestre 2016, según lo informado por la Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC).
- ✓ Teniendo en consideración estas variables, ANAC realizó una revisión de la proyección de sus ventas, en conjunto a la consultora Forecast. En línea con estos resultados, la nueva proyección para el cierre de 2017 es de 330 mil unidades nuevas, 15.500 más en comparación a la primera proyección entregada a principios de año, lo que permitiría que se cierre el año con un alza de 8%.

⁵ Información obtenida de Estudios de mercado ANAC (Asociación Nacional Automotriz de Chile) y Holding Gildemeister.

Figura 14: Evolución y proyección de venta de autos livianos y mediano



Fuente: Estudios de mercado ANAC (Asociación Nacional Automotriz de Chile)

- ✓ El año 2016 se vendieron 305.540 nuevos vehículos en el país, según cifras de la ANAC, en lo que constituyó un crecimiento del 8,3% con respecto a 2015.
- ✓ Las Ventas del año 2016 del grupo Automotores en vehículos livianos y medianos fue de 38 mil unidades nuevas, distribuyéndose en: 17 mil unidades nuevas en la red de sucursales propias, y 21 mil en la red de concesionarios.
- ✓ La marca Hyundai cerró el año 2016 como la marca N° 1 en ventas de Chile, con un 10,3 % del market share y un crecimiento del 22.2% con respecto al 2015, según información de la ANAC
- ✓ A continuación, se presenta la venta del año 2016, según la ANAC:

Tabla 3: Venta de autos livianos y medianos al cierre

VENTAS RETAIL DE LIVIANOS Y MEDIANOS – ACUMULADAS 2016

N°	MARCA	PASAJEROS Y SUV	%	COMERCIALES Y CAMIONETAS	%	TOTAL	%
1	HYUNDAI	27.447	12,0%	3.951	5,2%	31.398	10,3%
2	CHEVROLET	23.253	10,2%	5.633	7,4%	28.886	9,5%
3	KIA	25.383	11,1%	3.481	4,5%	28.864	9,4%
4	SUZUKI	23.767	10,4%	291	0,4%	24.058	7,9%
5	NISSAN	15.326	6,7%	7.957	10,4%	23.283	7,6%
6	TOYOTA	14.804	6,5%	6.478	8,5%	21.282	7,0%
7	PEUGEOT	9.219	4,0%	5.974	7,8%	15.193	5,0%
8	FORD	9.012	3,9%	5.745	7,5%	14.757	4,8%
9	MAZDA	11.672	5,1%	1.388	1,8%	13.060	4,3%
10	MITSUBISHI	3.648	1,6%	7.850	10,2%	11.498	3,8%
11	RENAULT	9.190	4,0%	785	1,0%	9.975	3,3%
12	VOLKSWAGEN	3.864	1,7%	3.472	4,5%	7.336	2,4%
13	FIAT	2.659	1,2%	3.889	5,1%	6.548	2,1%
14	SSANGYONG	1.719	0,8%	4.577	6,0%	6.296	2,1%
15	SUBARU	6.059	2,6%	0	0,0%	6.059	2,0%

Fuente: Estudios de mercado ANAC (Asociación Nacional Automotriz de Chile)

- ✓ Actualmente el Holding opera como canal de venta de seguros automotriz para 3 compañías de seguros: BCI, HDI y Sudamericana, apalancándose en su propia venta de vehículos nuevos y usados, que realiza en sus sucursales propias: 30 en Santiago y 30 en Regiones.
- ✓ La venta de seguros del año 2016 fue de 9 mil pólizas, que equivale a un 55% de penetración con respecto a la venta de vehículos realizada en la red propia de Gildemeister. Además, el promedio de las renovaciones de seguros son 3.500 mil pólizas anuales, que corresponde a una tasa de 40% de renovación.
- ✓ Las compañías de seguros pagan 3 tipos de comisiones por conceptos de venta de seguros: 14% por Canal de Venta, 10% al Vendedor, y 4% a la corredora de seguros, donde los dos primeros porcentajes se paga al Holding Gildemeister, y el porcentaje de la corredora, a una empresa externa al grupo.
- ✓ Solo por concepto de comisión de corredora seguros, las compañías de seguros pagan anualmente 212 millones pesos. En total pagan 1.484 millones pesos anuales (14% + 10% + 4%)
- ✓ Dado lo números anteriores, hace muy atractivo los montos anuales que se transan por conceptos de comisión de corredora de seguro, los cuales podrían ingresar directamente a la Tesorería del holding.
- ✓ Considerando lo anterior, es posible visualizar un gran potencial de crecimiento en la venta de seguros para el negocio de vehículos, no sólo en la red propia (aumentar el 55% de penetración), sino que, incorporando nuevos canales de ventas como la red de concesionarios (21 mil vehículos nuevos anuales). Además, es posible ampliar el portafolios de productos, incluyendo en la oferta el seguro complementario de salud, y el SOAP (Seguro Obligatorio de Accidentes Personales), cuya venta se concentra en marzo de cada año, por la renovación del permiso de circulación.

8.5. Descripción del Modelo de Negocio

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

a) Propuesta de Valor

La propuesta de valor del presente modelo se basará en 6 pilares principales:

- ✓ Brindar información real y confiable en todo momento, ofreciendo al cliente varias alternativas de producto, precio y beneficios adicionales. La base será que el cliente nos vea como un aliado y no como un intermediario, que únicamente busca vender seguros. Buscar la satisfacción del cliente a través de la información.
- ✓ El estudio de los perfiles de cada cliente, garantizándole a este que los productos y servicios ofrecidos sean los que realmente necesita, mediante la presentación al cliente de las distintas propuestas, explicándole los beneficios y el contenido de cada seguro ofrecido y evitando ofrecer seguros adicionales que no se adhieren a la primera propuesta de valor que es la información.
- ✓ Brindar la garantía al cliente de que no solo está escogiendo el mejor paquete de seguros, sino el más favorable a sus necesidades. Por ello, brindarle múltiples cotizaciones para los productos reforzará la confianza y fidelidad.
- ✓ La base del valor agregado generado al cliente será el contacto directo no solo al ofrecer el producto o servicio, sino también al presentarse una situación de siniestro. Acompañamiento constante, no abandonar al cliente.
- ✓ El cliente será capacitado cuando requiera un producto o servicio. La información contribuye a la confianza, y para esto, el personal de ventas será personal idóneo, calificado y con experiencia en el sector de seguros.
- ✓ El Grupo Gildemeister será un aliado, consejero, y no un enemigo. A través de la venta directa, el cliente conocerá no solo los productos y servicios que se ajustan a sus necesidades, sino también podrá establecer una relación con el vendedor, generando la confianza de que este y la empresa no solo estarán presentes al momento de adquirir un seguro, sino también al momento de requerir su uso.

b) Segmentos de Clientes

- ✓ El segmento de clientes seleccionado para este plan de marketing son los clientes del grupo Gildemeister, apalancándose en la venta de vehículos. Estos son clientes naturales mayores de 18 años y clientes empresas, a lo largo de todo Chile.

- ✓ Esta segmentación fue escogido dada la experiencia del Grupo Gildemeister en el mercado chileno y la facilidad de acceso a este segmento, al cual se dirigirán las tácticas y estrategias del presente plan.

c) Relación con los Clientes

- ✓ El contacto directo con el cliente será la filosofía principal de este modelo, lo cual incluye la generación de perfiles de clientes que permitan diseñar los mejores productos que pueden ser ofrecidos, al igual que el acompañamiento permanente no solo a la hora de vender el seguro, sino a la hora de ofrecer servicios postventa, contribuirá a la personalización del servicio.
- ✓ La comunicación con el cliente, la plataforma web ayudará a optimizar el tiempo y controlar la respuesta a los clientes. Las certificaciones de calidad que ofrecen las compañías aseguradoras contribuirán a la generación de confianza y percepción positiva del cliente, y esto ayudará a obtener el aval de estas compañías para ofrecer una gama más amplia de productos y servicios. La participación de la empresa durante toda la vida útil del seguro de manera activa es la base de la relación estable y duradera con el cliente.

d) Canales

- ✓ Al dar inicio a este modelo, los principales canales mediante los cuales se llegará a los clientes serán a través de la red de sucursales de venta de vehículos del Grupo Gildemeister que se encuentra a lo largo de Chile (30 en Santiago, y 30 en regiones), con fuerza de ventas orientando sus acciones a la venta directa y el refuerzo del portafolio actual de clientes que maneja el grupo.
- ✓ Adicionalmente, canales online para reforzar el conocimiento y decisión de compra del cliente, entrando a las redes sociales. Esto será reforzado mediante un servicio postventa activo, es decir, que la empresa tome la iniciativa de realizar controles postventa y no sea el cliente el que deba buscar este servicio

e) Actividades Clave

- ✓ Para que este modelo funcione, las actividades que deben realizarse sin exclusión garantizan el éxito de este plan. La atención post-venta (servicio ante siniestros) y la efectiva comunicación representada a través de la información y capacitación del cliente en todo lo referente a beneficios, costos y cobertura de los seguros, al igual que el estudio y personalización de paquetes de acuerdo al perfil del cliente, teniendo en cuenta sus necesidades, la actividad económica o social que desarrolla y los riesgos a los cuales se expone al desarrollarla; son las 3 actividades más importantes para el éxito de este modelo.
- ✓ La capacidad de negociación que se le brinde al cliente debe desarrollarse al momento de la venta y el acompañamiento constante durante todo el ciclo de vida del seguro generarán confianza y percepción positiva del cliente.

f) Recursos Clave

- ✓ Como recurso principal para el funcionamiento del presente modelo, es requerido seguir contando con el portafolio de proveedores actuales (BCI, HDI y Sudamericana), los cuales gozan de una amplia gama de productos, ya que sin productos no hay venta. Al tener un amplio portafolio de proveedores, se aumenta el rango de acción de la empresa y con ello la cantidad de productos ofrecidos.
- ✓ De esta manera, se podrá realizar inversión en otros recursos claves como el manejo de plataformas web y redes.
- ✓ La fuerza de venta se seguirá apalancando en los consultores de ventas de vehículos actuales, manteniendo sus incentivos por venta de seguros.

g) Socios Clave

- ✓ Para este modelo existen 2 socios clave que pertenecen a dos eslabones de la cadena de negocios. Los primeros socios clave serán los proveedores, es decir las compañías aseguradoras.
- ✓ Adicionalmente, los empleados y colaboradores de la empresa se transforman en socios al estar presentes en cada aspecto del presente modelo, al igual que los administradores de las plataformas web y redes.

h) Estructura de costos

- ✓ El presente modelo generará unos costos que pueden ser distribuidos de la siguiente forma:
 - Costos de inversión en software para la venta y administración del negocio de corredora.
 - Costos de nómina: búsqueda y contratación de personal idóneo, incremento de costos fijos necesarios para la atención al cliente y back-office de la operación.
 - Costos de incentivos a la fuerza de venta y gerencia (nuevos), para aumentar la penetración actual de seguros vs la venta de vehículos (55% de penetración.)
 - Costos de Autorización y registro en la superintendencia de valores y seguros: curso de seguros, examen de seguros y contratar pólizas de garantía y responsabilidad civil en resguardo de sus clientes.
 - Certificaciones de calidad: obtenidas a través de compañías aseguradoras que requieren inversión en el cumplimiento de requisitos.
- ✓ Como se indicó anteriormente, las corredoras de seguros no requieren contar con un capital mínimo para operar, sin perjuicio de su obligación de contratar pólizas de garantía y responsabilidad civil en resguardo de sus clientes.

i) Fuente de ingresos

- ✓ La fuente de financiación principal para este proyecto son las utilidades del ejercicio inmediatamente anterior (2016) al arranque de este modelo (2017).
- ✓ Por otro lado, este modelo generará nuevos ingresos a través de la comisión de 4% por corretaje en la venta de seguros.
- ✓ Aumento en la penetración de la venta de seguros, que actualmente es 55% con respecto a la venta de unidades de vehículos.
- ✓ Incorporación de nuevos canales de ventas como la red de concesionarios. Además, la posibilidad de ampliar el portafolios de productos, incluyendo en la oferta el seguro complementario de salud, y el SOAP (Seguro Obligatorio de Accidentes Personales), cuya venta se concentra en marzo de cada año, por la renovación del permiso de circulación.

8.7. Análisis del Entorno: FODA

Fortalezas

- ✓ F1: Nivel profesional del recurso humano con que cuenta la fuerza de ventas del Grupo, y conocimiento del negocio, dado que actualmente somos canal de venta de seguros automotriz.
- ✓ F2: Red de sucursales de venta disponible del Grupo, a lo largo del país (30 en Santiago y 30 en Regiones).
- ✓ F3: Plataforma tecnológica disponible, software y comunicaciones.
- ✓ F4: Utilización de tecnologías de comunicación.
- ✓ F5: Poseen un planeamiento estratégico de acción por área y relacionado con las estrategias generales.
- ✓ F6: Los grupos de referencias a los que se le asocia un conjunto de significados influyentes en la imagen del Grupo Gildemeister, se encuentran en principio en las grandes corporaciones clientes como Entel, CCU, Nestlé entre otros.
- ✓ F7: La marca Gildemeister y Hyundai, posee una buena reputación comercial: Encabeza Top Of mind, Premios, “Best place to innovate” 2017, “Excelencia Regional” 2016, “Mejor Marca” 2016 Financiera, N°1 Market Share en Vehículos livianos y medianos 2016.
- ✓ F8: Nuevo Portal Web Gildemeister Autos.

Debilidades

- ✓ D1: Poca experiencia en la administración del negocio de intermediación de seguros.
- ✓ D2: Poca experiencia en el intercambio de información con la Superintendencia de valores y seguros.
- ✓ D3: Poca experiencia en ventas x internet (e-commerce).

Oportunidades

- ✓ O1: Mayor integración entre organizaciones del sector facilita la fluctuación de información.
- ✓ O2: Mejora en la percepción de riesgo, Chile ocupa posición de privilegio en la región.
- ✓ O3: Gran diversificación de canales de difusión en todo el mercado.

Amenazas

- ✓ A1: Rápida difusión de contingencias en el sector de seguros a través de las redes sociales y medios de comunicación.
- ✓ A2: Limitado acceso, buen uso de e-commerce y plataformas on-line de venta.
- ✓ A3: Incertidumbre económica y política puede tener impacto en la asignación de presupuesto para la nueva unidad de negocios.

9. PLAN DE MARKETING

9.1. Mercado potencial

- ✓ La proyección de Crecimiento del parque automotriz es de 5 %, hasta el año 2025 según información de la Asociación Nacional Automotriz Chile (ANAC). En el año 2016 el parque automotriz es de 4,4 millones de vehículos activos
- ✓ La proyección de Crecimiento de venta de vehículos nuevos para el 2017 es de 8 %, según información de la ANAC
- ✓ Cantidad de Vehículos vendidos por el canal retail de Gildemeister en el año 2016, fue de 16.376.
- ✓ Cantidad de Vehículos vendidos por el canal de concesionarios de Gildemeister en el año 2016, fue de 21.150
- ✓ Cantidad de Pólizas de vehículos vendidos por el canal retail Gildemeister en el año 2016, fue de 9.007
- ✓ Porcentaje de Penetración de Venta de pólizas contra Venta de Vehículos red Gildemeister en el año 2016 fue de 55%.
- ✓ Porcentaje de Renovación de pólizas en el año 2016 fue de 40%.
- ✓ Target (mercado meta): Las proyecciones de este proyecto y plan de marketing a 5 años, son:
 - Llegar a un 65% de penetración de venta de seguros en el segmento cautivo del grupo automotriz Gildemeister, que equivale a 12.645 pólizas anuales vendidas.
 - Llegar a un 50 % de renovaciones anuales de la cartera vigente, que equivale a 9.047 pólizas renovadas en un año.
 - Llegar a una cartera vigente de seguros de 21.692

9.2. Marketing mix

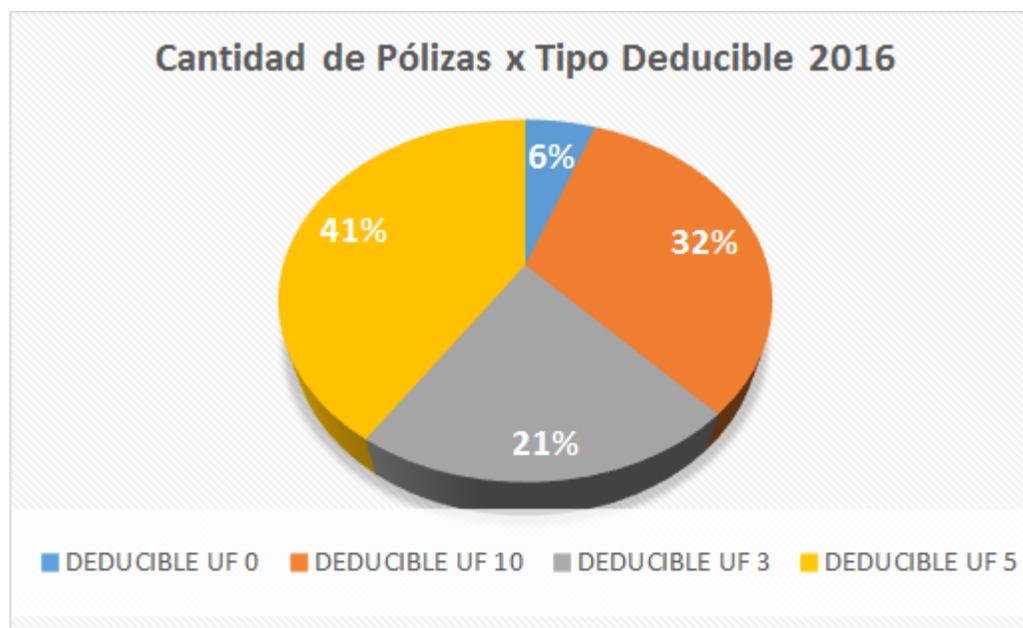
A continuación, se detallarán las acciones concretas que se realizarán para llevar a cabo el cumplimiento de las estrategias de acuerdo con el marketing mix: Precio, Producto, Promoción y Plaza.

9.2.1 Estrategia de Precio

La estrategia es continuar con los precios y % de comisión por conceptos de corredora, que actualmente contamos con las compañías de seguros:

- ✓ Monto promedio de la prima bruta anual por póliza vendida por el canal retail de Gildemeister en el año 2016 es de 18,87 UF, la cual se compone por el siguiente tipo de deducible:

Figura 15: Cantidad de Pólizas por tipo deducible en el año 2016



Fuente: Elaboración propia con información del Grupo Gildemeister

- ✓ % Comisión de Corredora por póliza vendida es de 4% de la prima neta anual, para los contratos vigentes con las 3 compañías de seguros: BCI, HDI y Sudamericana.
- ✓ Oferta de cotizaciones según las necesidades del cliente, con alternativas de 3 compañías de seguros, 4 tipos de deducibles (0,3,5 y 10 UF), y 2 tipos de talleres, de la marca o alternativo.

9.2.2 Estrategia de Producto

- ✓ Una de las claves de nuestro éxito será prever las necesidades de nuestros clientes y prepararlos para los cambios del mercado
- ✓ Una de las principales estrategias es mantener los productos que actualmente se comercializan. En el año 2016 se vendieron pólizas de 85 productos diferentes con las siguientes características:

- 3 compañías de seguros.
- Tipo deducible 0 UF, 3 UF 5 UF y 10 UF.
- Tipo de clientes: particular, comercial, funcionarios.
- Tipo de Vehículos: nuevos, usados, motos, taxis, transporte escolar
- Tipo de Talleres de reparación: de la marca (premium) y alternativos (standard).

Mas detalle ver anexo 3.

- ✓ Abrir dentro del portafolio el seguro SOAP (Seguro Obligatorio de Accidentes Personales), cuya venta se concentra en marzo de cada año, por la renovación del permiso de circulación. Este seguro será ofrecido a toda la cartera de los clientes.
- ✓ También se incluirá dentro del portafolio el Seguro complementario de salud, el cual es utilizado actualmente por todos los funcionarios del grupo Gildemeister.
- ✓ Fijar acuerdo con aseguradoras, a fin de obtener mejores coberturas

9.2.3 Estrategia de Promoción

- ✓ **Publicidad impresa:** Mediante el departamento de MKT (marketing) se diseñará el material publicitario que es requerido para la campaña “Seguros Gildemeister”, Se confeccionarán volantes, dípticos, afiches y otros elementos que permitan promocionar el servicio ofrecido, la cantidad de este material es evaluada según la campaña a realizar, la distribución de estos se realiza; en las sucursales de ventas, sucursales de servicio técnico y sucursales de venta de repuestos. La frecuencia será cada 3 meses, durante los 2 primeros años.
- ✓ **Publicidad Social y Media:** La publicidad social y media son los medios electrónicos tales como Facebook, Twitter, han sido un revuelo en las personas, donde pasamos muchas horas sentados interactuando con estas páginas sociales. El grupo Gildemeister cuenta actualmente con este servicio para promocionar venta y servicio técnico de vehículos, por lo que adicionaremos la venta de seguros, es una forma fácil, económica y ecológica para promocionar nuestros servicios, Además, a esto le debemos sumar el sitio web del grupo, que permite mantener informados a nuestros clientes. La frecuencia será la misma a la actual, de 2 a 3 veces por semana.
- ✓ **Pantallas LED:** Las sucursales del grupo Gildemeister cuentan actualmente con pantallas LED, la cual tiene por objetivo publicitar todos y cada uno de los servicios ofrecidos por las empresas del grupo. Dicho espacio, será muy bien

utilizado para publicitar la venta de seguros y sus beneficios, durante todos los días.

9.2.4 Estrategia de Plaza

- ✓ La estrategia es seguir utilizando la plaza actual que es la red de sucursales del grupo de Gildemeister. Al terminar el año 2016 cuenta con:
 - 60 sucursales a lo largo de Chile, 30 en Santiago y 30 en regiones. De las sucursales de regiones, 12 están distribuidas en el Sur del país y 18 en el norte. Abarcando desde las ciudades de Iquique hasta Puerto Montt.
 - Las Fuerza de venta son en total 240 consultores aproximadamente, donde en promedio son 4 ejecutivos por cada sucursal.

- ✓ Se estima que en el 3er año se incluya la red de concesionarios. Son 16 Concesionarios, que equivale a 35 sucursales de venta a lo largo del país (22 en Santiago y 13 en regiones).

10. ORGANIZACIÓN Y RRHH Y ESTRUCTURA LEGAL

En este apartado se describe el equipo humano y su organización para poder desarrollar el negocio de la corredora de seguros.

Se utilizará la prudencia necesaria en cualquier negocio, la estrategia escogida para iniciar la actividad es ajustar los costos y por lo tanto los recursos e ir adoptándolos y evolucionando al mismo ritmo que crezca el negocio.

La máxima dirección de la empresa será estará a cargo por el directorio y gerencia general del grupo

10.1. Estructura Organizacional

- ✓ Gerente general (actual): sus funciones son planificar, organizar, dirigir y coordinar el trabajo de una empresa. En algunas ocasiones el gerente general además participa en el proceso de contratación de personal para asegurar el funcionamiento normal de una empresa.

- ✓ Subgerente de créditos y seguros (actual): sus funciones son evaluar, desarrollar e implementar los nuevos productos financieros y seguros. Además, sus responsabilidades son de organizar, planificar, dirigir y controlar el área operativa y comercial de la empresa.

- ✓ Product manager (actual): sus funciones son desarrollar el producto, introducirlo al mercado y darle el seguimiento y apoyo requerido a lo largo de su ciclo de vida. Su tarea es asegurar el éxito del producto en el mercado, y por ende debe coordinar el trabajo de un equipo multifuncional (comercial, marketing y gestión de cambio entre otros). Debe cumplir con el presupuesto de producción para mantener la rentabilidad del negocio. Implementar estrategias de marketing. Ingeniero Comercial o Ingeniero Civil Industrial con experiencia mínima de 2 años en cargos similares dentro del rubro de servicios

- ✓ Analista comercial (2 - actuales): sus funciones son realizar análisis de la información comercial (informes de ventas diarias, análisis del presupuesto versus la venta real entre otros). Además, su objetivo es desarrollar un modelo eficiente de inteligencia de mercado que permitirá tomar las decisiones informadas en el menos tiempo posible, apoyar en forma integral al equipo en la gestión comercial del área, y relacionamiento con la fuerza de venta. Técnico profesional superior con experiencia mínima de 2 años en cargos similares dentro del rubro de servicios y manejo de office avanzado.

- ✓ Jefe de operaciones (1 - nuevo): El objetivo del cargo es ser responsable de asegurar que las operaciones de la corredora se materialicen coordinando las tareas necesarias con el resto de las áreas de la compañía. Sus funciones principales son generar mensual y trimestralmente el cierre de producción de comisiones intermediadas y los informes normativos requeridos por la superentendía de valores y seguros. Generar y revisar el cierre contable. Ingeniero Comercial o Ingeniero Civil Industrial con experiencia mínima de 2 años en cargos similares dentro del rubro de servicios. Ingeniero Comercial o Ingeniero Civil Industrial con experiencia mínima de 2 años en compañías o corredoras de seguros.

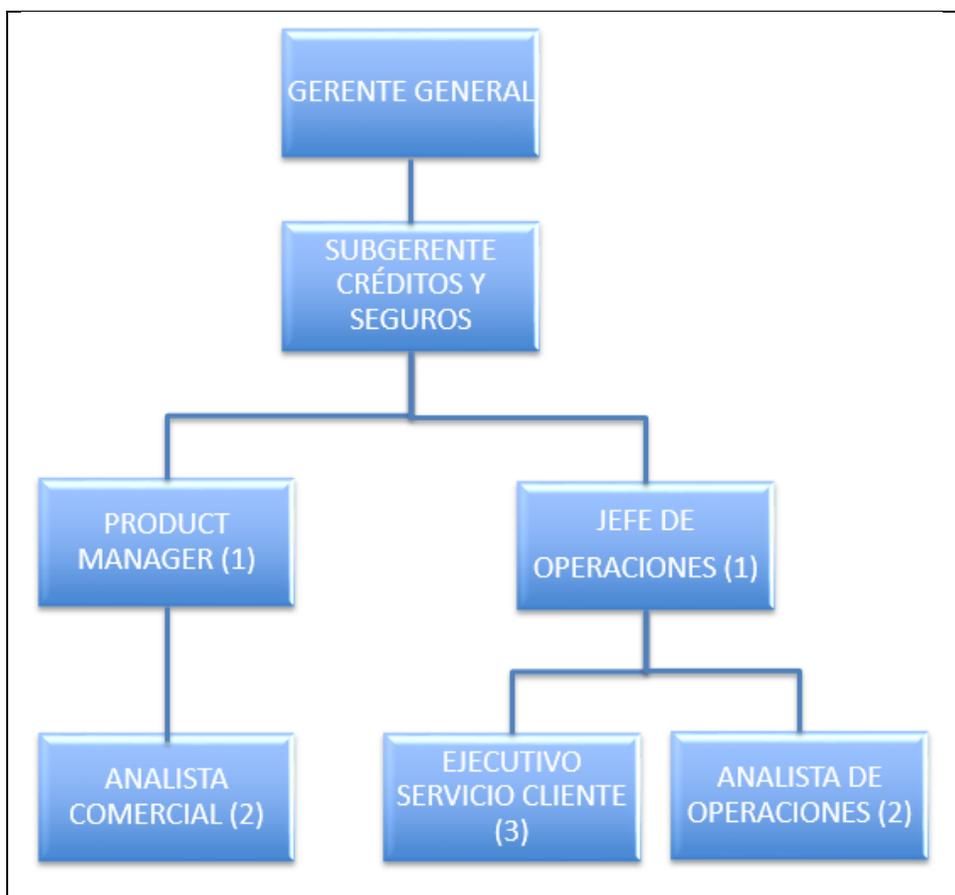
- ✓ Analista de operaciones (2 - nuevos): Sus funciones principales son administrar el proceso de emisión de propuestas de pólizas, endosos, renovación y declaración de siniestros de seguros automotriz. Mantener actualizada la cartera y asegurar la gestión de cobranza a los clientes, de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos. Técnico profesional superior con experiencia mínima de 2 años en cargos similares dentro del rubro de servicios y manejo de office avanzado

- ✓ Ejecutivo de servicio al cliente (3 - nuevos): sus funciones principales son atender formalmente, de manera segura, y en tiempo estándar definido los llamados de Clientes o no Clientes de la corredora, para resolver sus dudas o consultas. También captar potenciales clientes para incrementar la participación de mercado de la corredora. Al mismo tiempo, asesorar y entregar información sobre productos, servicios, campañas, o derivar correctamente las atenciones según procedimiento.

Por último, el ejecutivo de atención al cliente es un cargo clave para recaudar los comentarios de los clientes en cuanto a la calidad de producto, agilidad y eficiencia de los procesos y atención al cliente. Técnico profesional superior en el área de

administración de empresa o similar, con experiencia mínima un año en cargos de atención de Clientes, presencial o telefónico. Conocimiento en manejo de PC nivel usuario Word y Excel.

Figura 16: Organigrama de la Corredora de seguros Gildemeister



Fuente: Elaboración propia.

Las áreas de contabilidad, finanzas, marketing, compras, y Recursos humanos, serán las áreas actuales del grupo Gildemeister.

10.2. Política de empleo, compensaciones y beneficios

Se utilizará la política vigente del grupo de Gildemeister.

11. PLAN DE OPERACIONES

El proceso de una venta es una tarea fundamental para los vendedores de vehículos de la sucursal. Ellos serán el primer contacto, en la mayoría de las ocasiones, además de ser el encargado de cerrar el negocio por lo que se ha considerado en el proceso de adquisición del servicio.

11.1 Estrategia de venta

El proceso de ventas deberá estandarizarse en 3 Fases:

- ✓ Primera fase: La venta, búsqueda de nuevos clientes, presentación de propuestas y contacto inicial con cliente deberá hacerse mediante venta directa o contacto directo, principalmente cuando se presente en nuestra sucursal a cotizar un vehículo.
- ✓ Segunda fase: Reforzar la información del proceso al cliente, consultas o requerimientos adicionales antes de la presentación de la propuesta. Se realizará a través de medios electrónicos como correo o redes sociales (la relación con el cliente no será proveedor-cliente sino será una relación personal entre el vendedor y el cliente).
- ✓ Tercera fase: Cliente comprende la presentación de la propuesta, nuevamente se realizará de manera directa.

A cada cliente se le presentarán como mínimo 3 cotizaciones con distintas compañías para el mismo seguro que este desee adquirir. Estas cotizaciones serán presentadas a través de un cuadro comparativo el cual incluya los distintos datos de la póliza y comparación de precios, coberturas, beneficios, etc. La potestad de decisión sobre cuál de ellos comprar será del cliente, y vendedor funcionará como un asesor frente a las dudas que pueda tener el cliente.

Dentro de cada propuesta comercial que se realice a cada cliente, se incluirá (a parte del seguro o seguros solicitados por éste), un paquete de seguros propuestos (PSP). Este PSP deberá incluir, de acuerdo con un análisis previo del cliente, un desglose de varios seguros adicionales que podrían ser útiles al cliente y que estén directamente ligados a sus necesidades y a los posibles riesgos que pueda enfrentarse dada la actividad comercial que este realice. Adicionalmente se ofrecerá la posibilidad de negociación de la prima de acuerdo con la decisión de adquisición o no de este PSP por parte del cliente.

Creación de cuentas clave determinadas para los clientes actuales (según potencial de venta anual, potencial de aseguramiento, tamaño de la empresa, red de contactos, etc.

Creación de una base de datos en la cual se clasifiquen a los clientes actuales (y posteriormente los nuevos) por grupos según el segmento de mercado al cual

pertenezcan, teniendo en cuenta las características descritas en la segmentación del presente plan de marketing.

11.2. Estrategia Post Venta

Se creará una línea de atención 12/5 única y exclusivamente para casos de siniestros que estén incluidos dentro de las coberturas de la póliza o seguro adquirido por el cliente. Esta línea será manejada por servicio al cliente, quien deberá instruir al cliente en todos los requerimientos que este solicite. Además, para los casos de emergencia, fuera de horario laboral, se habilitará un celular de emergencia, en caso de que el cliente no haya podido comunicarse directamente con la compañía de seguros.

A parte de la labor como intermediarios de seguros, se abrirá la posibilidad de ofrecer consultorías o asesorías a los clientes bien sean actuales o nuevos para que estos puedan asesorarse sobre los distintos tipos de seguros, cláusulas, coberturas, primas, etc., permitiendo así reforzar el proceso de ventas y facilitar la adquisición de nuevos clientes.

Un influenciador importante sobre la decisión de compra de un seguro por parte de un cliente es la percepción de los riesgos a los cuales se expone en el desarrollo de su actividad, por lo cual se buscará reforzar este influenciador mediante la oferta de asesoría frente a este tema. La corredora de seguros Gildemeister asesorará a los nuevos clientes sobre la mejor opción de compañía aseguradora que pueda ofrecerle el servicio de análisis de riesgo, pues este servicio únicamente es ofrecido por las aseguradoras.

El servicio post venta se ejecutará como refuerzo a la venta y se realizará de acuerdo con el siguiente esquema trifásico: durante los 3 meses siguientes a la adquisición del seguro y con una frecuencia quincenal, se informará al cliente sobre todas las cláusulas, riesgos, coberturas o noticias relativas al tipo de seguro adquirido (marketing postventa digital) a través de mailing o correos electrónicos informativos. Al sexto mes luego de adquirido el/los seguros, se deberá realizar un control de desempeño y uso del seguro adquirido y este deberá ser informado al cliente. Por último, al año de adquirido el/los seguros, se realizará un control directo con el cliente sobre modificaciones, usos, historial o nuevas tendencias del/los seguros adquiridos.

A cada cliente se le presentarán como mínimo 3 cotizaciones con distintas compañías para el mismo seguro que este desee adquirir. Estas cotizaciones serán presentadas a través de un cuadro comparativo el cual incluya los distintos datos de la póliza y comparación de precios, coberturas, beneficios, etc. La potestad de decisión sobre cuál de ellos comprar será del cliente, y vendedor funcionará como un asesor frente a las dudas que pueda tener el cliente.

Dentro de cada propuesta comercial que se realice a cada cliente, se incluirá (a parte del seguro o seguros solicitados por éste), un paquete de seguros propuestos (PSP). Este PSP deberá incluir, de acuerdo con un análisis previo del cliente, un desglose de varios seguros adicionales que podrían ser útiles al cliente y que estén

directamente ligados a sus necesidades y a los posibles riesgos que pueda enfrentarse dada la actividad comercial que este realice. Adicionalmente se ofrecerá la posibilidad de negociación de la prima de acuerdo con la decisión de adquisición o no de este PSP por parte del cliente.

Creación de cuentas clave determinadas para los clientes actuales (según potencial de venta anual, potencial de aseguramiento, tamaño de la empresa, red de contactos, etc.)

Creación de una base de datos en la cual se clasifiquen a los clientes actuales (y posteriormente los nuevos) por grupos según el segmento de mercado al cual pertenezcan, teniendo en cuenta las características descritas en la segmentación del presente plan de marketing

11.3. Normas y Estándares

La Superintendencia de Valores y Seguros (S.V.S.) se encarga de regular el sector de los seguros. La nueva corredora debe por tanto regirse por las leyes que se encargan de normar dicha actividad son; Código de Comercio, de 1985, DFL 251 de 1931 Ley de Seguros, DL 3.057 Modificación a la Ley de Seguros, DL 3.500 DE 1980 Ley de Seguridad Social (AFP), Ley 18.490 de 1986 Ley de Seguro Obligatorio (SOAP), Circular # 835 de la S.V.S de 1989 de 1989 Intermediarios del Mercado (Corredores y Liquidadores).

Seguros Gildemeister incluirá dentro de sus estándares y de acuerdo con lo estipulado en el Ley de Seguros y sus respectivas modificaciones dispuesto por S.V.S., considerando especialmente lo indicado el Decreto Supremo N° 863 (Reglamento de los auxiliares del comercio de seguros) donde se indican las obligaciones y prohibiciones de las Corredoras de Seguros.

Artículo 10.- Los corredores estarán obligados a:

- 1) Asesorar a las personas que desee asegurarse por su intermedio, ofreciéndole las coberturas más convenientes a sus necesidades e intereses.
- 2) Informar a sus clientes sobre las condiciones del contrato y, en especial, sobre la extensión del seguro pactado y sus adicionales, sobre los riesgos y situaciones excluidas de la cobertura, alcance de las franquicias o deducibles a la misma, cláusula de prorrateo, forma y plazos de pago, efectos de su incumplimiento y, en general, toda la información necesaria para ilustrar mejor su decisión.
- 3) Asistir al asegurado durante toda la vigencia del contrato, especialmente en las modificaciones que eventualmente correspondan y al momento de producirse un siniestro. Reglamento de los auxiliares del comercio de seguros D.S. N°863

4) Remitir al asegurado la póliza contratada dentro de los cuatro días siguientes a su recepción de parte de la entidad aseguradora, debiendo verificar al momento de entregársela, que las condiciones del contrato son las mismas propuestas a la compañía.

En caso de que la entidad aseguradora rechace o modifique la cobertura del riesgo propuesto, el corredor deberá comunicar por escrito y de inmediato este hecho al proponente.

5) Asesorar a la compañía de seguros con que intermedie verificando la identidad de los contratantes y la existencia y ubicación de los bienes asegurables, entregándole toda la información que posea del riesgo y de las condiciones propuestas para el pago de la prima.

6) Remitir a la compañía aseguradora las primas y documentos que reciban por las pólizas que intermedien de inmediato o, a más tardar, dentro de los dos días hábiles siguientes a su entrega.

No obstante, si la compañía hubiere otorgado poder especial al corredor, éste podrá remitir las primas y documentos recibidos en el plazo estipulado entre las partes, entendiéndose, en todo caso, pagada la prima y entregados los documentos desde su recepción por el corredor.

7) Firmar toda propuesta o cotización que tramiten y verificar que éstas cumplan con las exigencias legales y reglamentarias que les sean aplicables.

Artículo 11.- A los corredores de seguros les queda prohibido:

1) Asumir frente a las partes otras obligaciones o responsabilidades distintas a las señaladas en el presente reglamento por los contratos que intermedien.

2) Firmar, cancelar, anular o dejar sin efecto o hacer modificar en cualquier forma la vigencia, cobertura, prima o modalidad de pago de las pólizas que intermedien, sin autorización escrita del asegurado.

Nuestro personal deberá cumplir con nuestros niveles de calidad en cuanto a:

1) Disponibilidad del servicio dará gran importancia a la atención al cliente, disponibilidad de nuestros ejecutivos para nuestros clientes. El titular podrá comunicarse a través del correo, números de teléfono, números de celular, personalmente (la oficina tiene un rápido acceso).

2) Personalización del servicio. Cotizaciones y coberturas que cumplan las expectativas y necesidades del cliente.

11.4. Software de Corredora

En el mercado de corretaje ofrece varias soluciones tecnológicas en modalidad de arriendo o compra de licencias, de software especializado en la administración de seguros: módulo de propuestas, documentos, mini cobranzas, comisiones, siniestros, e informes de gestión en la S.V.S. (Superintendencia de Valores y Seguros).

Este software permitirá apoyar las áreas de dirección y planificación comercial, administración y control del servicio incluido el de la postventa. Adicionalmente las compañías de seguros ofrecen servicios de intranet gratuitos para cotizar on-line los requerimientos de los clientes todo esto con el fin de proporcionar un rápido procesamiento de la información, los usuarios de sistema contarán con equipos de oficina como computadores portátiles y de escritorio.

12. PLAN FINANCIERO

Se ha realizado una serie de supuestos considerados realistas y necesarios para concretar el plan financiero que se detalla a continuación, donde el horizonte de tiempo es a 5 años.

Cabe señalar que, tanto para el EBITDA como para el flujo de caja, se han hecho los mismos supuestos en cuanto a ingresos y costos.

Finalmente, para toda la evaluación se utilizaron valores reales en pesos chilenos.

12.1. Ingresos

Se determinan los ingresos anuales, considerando supuestos, basados en la información histórica de la venta y renovación de seguros por el canal de venta Gildemeister, información del crecimiento del parque automotriz y crecimiento de la industria de autos nuevos:

- ✓ La proyección de Crecimiento del parque automotriz es de 5 %, hasta el año 2025 según información de la Asociación Nacional Automotriz Chile (ANAC).
- ✓ La proyección de Crecimiento de venta de vehículos nuevos para el 2018 es de 8 %, según información de la ANAC.
- ✓ Cantidad de Vehículos vendidos por el canal retail de Gildemeister en el año 2016, fue de 16.376.
- ✓ Cantidad de Vehículos vendidos por el canal de concesionarios de Gildemeister en el año 2016, fue de 21.150.
- ✓ Cantidad de Pólizas de vehículos vendidos por el canal retail Gildemeister en el año 2016, fue de 9.007.

- ✓ Porcentaje de Penetración de Venta de pólizas vs Venta de Vehículos red Gildemeister en el año 2016 fue de 55%.
- ✓ Porcentaje de Renovación de pólizas en el año 2016 fue de 40%.
- ✓ Supuestos de crecimiento con la gestión de la corredora, y marketing interno a la red retail:
 - crecimiento en el % de penetración: 10% cada año.
 - crecimiento en el % de renovación: 10% cada año.
- ✓ Dado los datos anteriores, se calculan la cantidad de pólizas a vender por año, solo para el canal retail de Gildemeister.

Tabla 4: Proyección de Ventas a 5 años proyecto puro

Ventas	% Aumento	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta Vehículos x Canal Retail	5%	16.376	17.195	18.055	18.957	19.905	20.900
Ventas Pólizas con penetración actual	55%	9.007	9.457	9.930	10.426	10.948	11.495
Ventas Pólizas con crecimiento penetración	10%	0	946	993	1.043	1.095	1.150
Renovación Pólizas con tasa actual	40%	3.603	5.044	6.380	7.177	7.745	8.225
Renovación Pólizas con crecimiento tasa	10%	0	504	638	718	775	822
Cantidad de Pólizas Vendidas		12.610	15.951	17.941	19.363	20.562	21.692

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo del precio, se tomó en consideración lo siguiente:

- ✓ Monto promedio de la prima bruta anual por póliza vendida por el canal retail de Gildemeister en el año 2016 es de 18,874 UF.
- ✓ Promedio del Índice de precio al consumidor (IPC) de los últimos 5 años es 3,35%.
- ✓ Porcentaje Comisión de Corredora por póliza vendida es de 4% de la prima neta anual, para los contratos vigentes con las 3 compañías de seguros: BCI, HDI y Sudamericana.
- ✓ UF al día 01 de diciembre 2017 es \$ 26.736,45 pesos chilenos.
- ✓ Dado lo anterior, el precio de ventas neto está dado por: la prima promedio bruta anual (18,874 UF) x % Comisión de corredora (4%) x \$ 26.736,45 (\$/UF), dividido por el 19% por concepto de IVA, los cual equivale a \$ 16.962 pesos.

Tabla 5: Proyección de Ingresos a 5 años, proyecto puro

PROYECTO PURO	% Aumento IPC	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (unidad)		15.951	17.941	19.363	20.562	21.692
Precio venta (pesos)	3,35%	16.962	17.530	18.118	18.725	19.352
Costos venta (pesos)	3,35%	0	0	0	0	0
Ingresos por ventas (pesos)		270.563.673	314.520.212	350.818.666	385.023.857	419.784.656

Fuente: Elaboración propia

12.2. Costos

12.2.1 Costo personal adicional:

Al tratarse de una empresa de servicios los mayores costos están dados por sueldos del personal.

Como se mencionó en punto 10 del plan operacional, actualmente existe una sub-gerencia de créditos y seguros, por lo que solo se incorporará el costo de nuevo personal requerido para asumir las nuevas tareas:

- ✓ Gerente General, asignación mensual bruta \$ 400.000.
- ✓ Subgerente de créditos y seguros, asignación mensual bruta \$ 300.000.
- ✓ Operaciones
 - 1 jefe de operaciones, sueldo bruto \$ 1.500.000.
 - 3 ejecutivos de Servicio al cliente, sueldo bruto \$ 800.000.
 - 1 analista de Operaciones, sueldo bruto \$ 1.100.000.
 - Se estima que en el 3er año se incluirá un analista de operaciones, con sueldo bruto de \$ 1.100.000.

12.2.2 Costo de arriendo de software

Otro recurso clave es el software de corredora de seguros, el cual se encarga de las venta y administración de los seguros. El arriendo mensual es de \$ 2.138.916 (80 UF), en base a la cotización de proveedores disponibles en el mercado:

Tabla 6: Software de corredora de seguros disponibles en el Mercado

Empresa	Origen	Compra Licencias	Arriendo
INMOTION	Chile/España	Si	Si
BIGSA	Chile	No	Si
FIDENS	Chile	No	Si
CONGROUP	Chile	Si	No
MESOS	Chille	No	Si
BRIDER	Chille	No	Si

Fuente: Elaboración propia en base a cotizaciones con los proveedores

12.2.3 Arriendo de oficinas

Si bien es cierto actualmente existe las instalaciones en el edificio corporativo del grupo Gildemeister donde se pueden colocar las personas adicionales, de todas maneras, se incluyó este costo, en caso de arrendar oficinas amobladas al grupo. \$ 800.000 mensual, calculado en la comuna de Santiago centro Sur, 70 m2. En base a cotizaciones realizadas en el sitio portal inmobiliario.

12.2.4 Campaña de Marketing

Se realizará campaña de marketing interna en el grupo, para la fuerza de venta de la red de Gildemeister. Valor anual: \$ 15.000.000, en base a cotizaciones internas.

12.2.5 Servicios adicionales en arriendo

Telefonía, 5 notebook, internet. Se estima \$ 500.000 mensual,

12.2.6 Incentivos al nuevo personal

Se estima el 10 % adicional a los sueldos.

Tabla 7: Proyección de costo a 5 años, proyecto puro. (pesos)

PROYECTO PURO	% Aumento IPC	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos		-131.616.992	-136.026.161	-140.583.038	-157.608.444	-162.888.327
Servicios	3,35%	6.000.000	6.201.000	6.408.734	6.623.426	6.845.311
Sueldos	3,35%	69.000.000	71.311.500	73.700.435	87.537.900	90.470.419
incentivos	3,35%	5.750.000	5.942.625	6.141.703	7.294.825	7.539.202
Arriendo oficina	3,35%	9.600.000	9.921.600	10.253.974	10.597.482	10.952.497
Arriendo de Software	3,35%	25.666.992	26.526.836	27.415.485	28.333.904	29.283.090
Prima seguro	3,35%	600.000	620.100	640.873	662.343	684.531
Campaña Marketing	3,35%	15.000.000	15.502.500	16.021.834	16.558.565	17.113.277

Fuente: Elaboración propia

12.3. Inversión Inicial

12.3.1 Compra de Equipos o maquinaria

En este negocio no aplica, dado que una empresa de servicios no existe una inversión intensiva en equipos o maquinarias.

12.3.2 Compra de Software

En este plan financiero se utilizará la modalidad de arriendo y no de compra. En todo caso, el costo de adquirir un software de corredora parte desde los \$ 53.472.900 (2.000 UF)

12.3.4 Gastos de puesta en marcha

- ✓ Constitución de sociedad: \$ 1.000.000
- ✓ Licencia de Superintendencia de valores y seguros:
 - Diplomado de corredor de seguros para 2 personas: 1.400.0000
 - Derechos de inscripción: \$ 300.000
 - Póliza de garantía para corredora de seguros: \$ 50.000

12.3.5 Campaña de Marketing inicial interna:

- ✓ \$10.000.000

12.4. Capital de trabajo

Para poner en marcha se requiere lo siguiente:

- ✓ **Margen de Maniobra para situaciones imprevistas o pagos comercial:** \$ 5.000.000.

Tabla 8: Inversión fija, proyecto puro (pesos)

Inversión fija	Año 0
Constitución de sociedad	-1.000.000
Licencia SVS	-1.750.000
Campaña Marketing	-10.000.000
Arriendo oficina + garantía	-1.600.000
	-14.350.000
Inv. Capital Trabajo	-5.000.000
Inversión inicial total	-19.350.000

Fuente: Elaboración propia

12.5. Estado de Resultados y Flujo de Caja

12.5.1 Estado de Resultados

Tabla 9: EERR, proyecto puro (pesos)

PROYECTO PURO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (unidad)		15.951	17.941	19.363	20.562	21.692
Precio venta		16.962	17.530	18.118	18.725	19.352
Costos venta		0	0	0	0	0
Ingresos por ventas		270.563.673	314.520.212	350.818.666	385.023.857	419.784.656
Costos fijos		-131.616.992	-136.026.161	-140.583.038	-157.608.444	-162.888.327
Servicios		6.000.000	6.201.000	6.408.734	6.623.426	6.845.311
Sueldos		69.000.000	71.311.500	73.700.435	87.537.900	90.470.419
Incentivos		5.750.000	5.942.625	6.141.703	7.294.825	7.539.202
Arriendo Oficina		9.600.000	9.921.600	10.253.974	10.597.482	10.952.497
Arriendo Software		25.666.992	26.526.836	27.415.485	28.333.904	29.283.090
Prima Seguro		600.000	620.100	640.873	662.343	684.531
Campaña Marketing		15.000.000	15.502.500	16.021.834	16.558.565	17.113.277
Costos variables		0	0	0	0	0
Ganancias de Capital						
Depreciación Legal						
Pérdidas acumuladas						
Utilidad antes de impuestos		138.946.681	178.494.051	210.235.628	227.415.413	256.896.328
Impuestos 27%		-37.515.604	-48.193.394	-56.763.620	-61.402.161	-69.362.009
Utilidad después impuestos		101.431.077	130.300.657	153.472.009	166.013.251	187.534.320

Fuente: Elaboración propia

12.5.2 Flujo de Caja

Tabla 10: Flujo de caja, proyecto puro (pesos)

PROYECTO PURO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad antes de impuestos		138.946.681	178.494.051	210.235.628	227.415.413	256.896.328
Impuestos 27%		-37.515.604	-48.193.394	-56.763.620	-61.402.161	-69.362.009
Utilidad después impuestos		101.431.077	130.300.657	153.472.009	166.013.251	187.534.320
Depreciación Legal		0	0	0	0	0
Ganancias de Capital		0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas		0	0	0	0	0
Flujo de caja operacional		101.431.077	130.300.657	153.472.009	166.013.251	187.534.320
Inversión fija						
Constitución de sociedad		-1.000.000				
Licencia SVS		-1.750.000				
Campaña Marketing		-10.000.000				
arriendo oficinas + garantia		-1.600.000				
Otros						
Valor residual						
Inv. Capital Trabajo		-5.000.000				
Rec. Capital Trabajo						5.000.000
Flujo de capitales		-19.350.000	0	0	0	5.000.000
Flujo de caja		-19.350.000	101.431.077	130.300.657	153.472.009	166.013.251
						192.534.320

Fuente: Elaboración propia

Dado el crecimiento constante del mercado automotriz, y de la demanda permanente por servicios de venta de seguros (crecimiento estimado del 10 % anual en las ventas y renovaciones solo en la red del Holding), lo que se deduce de los flujos de cajas presentados, es que el negocio se considera atractivo y rentable.

12.6. VAN, TIR e indicadores de rentabilidad.

Con la evaluación económica anterior se determinará si el proyecto es o no rentable por sí solo, en relación con la inversión necesaria para su implementación. Para ello primero calcularemos la tasa de descuento, que es el costo de capital.

Para calcular dicha tasa de descuento, se utiliza el método CAPM (Capital Asset Pricing Model), mediante la siguiente formula:

$$K_e = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

Fuente: Evaluación de proyectos, Nassir Sapag Chain

- ✓ Donde K_e es el costo de capital.
- ✓ R_f es la Tasa libre de riesgo. Se utilizará la tasa del banco central de Chile, bonos en UF a 5 años, que es 1,26%. Fuente banco central.
- ✓ R_m es la tasa de mercado de activos riesgosos. Se utilizará la de IPSA 2016, que es 12,8%. Fuente bolsa de Santiago.
- ✓ β , indica la volatilidad o riesgo sistemático de la rentabilidad de un título en relación con la variación del mercado. Se utilizará el β promedio de la industria de seguros generales internacional, que es 1,12.: Fuente Empresa Infront Analytics.⁶

Con los datos anteriores, se calcula la tasa de descuento o costo de capital:

$$K_e = 1,26\% + 1,12 * (12,8\% - 1,26\%) = \mathbf{14,18\%}$$

Además, se agregaron 3 escenarios más positivos:

- ✓ Escenario 2: Incluye compra el software como inversión inicial \$ 53.472.900 y se paga como costo fijo el soporte anual 12.833.496. Ver detalle de EERR y Flujo de caja en Anexo 14.4.
- ✓ Escenario 3: Vuelve al arriendo de software, y a partir del 2do año se incluye los nuevos productos de seguros de SOAP: + colectivo de los empleados: Ver detalle de EERR y Flujo de caja en Anexo 14.5.
 - SOAP (60% de penetración de la cartera actual, % de comisión de corredora 20%, valor del seguro \$7.000, equivalente \$ 13.398.876 ingresos anuales).
 - Seguro colectivo de los empleados (20% de comisión corredora equivalente \$ 3.600.000 ingresos anuales).

⁶ <https://www.infrontanalytics.com> (descargando el trial)

- ✓ Escenario 4: Incluye el escenario 3, y a partir del 3 año se incluye el canal de red de concesionarios de Gildemeister con la misma penetración de 55% sobre la venta 9.930 pólizas adicionales. Además, dado el aumento en la venta, también en 3er año aumenta los costos en 50 % para personal, incentivos, marketing y servicios. Ver detalle de EERR y Flujo de caja en Anexo 14.6.

Tabla 11: 4 escenarios de VPN, TIR y Payback

Indicadores	Proyecto Puro	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4
VPN (pesos)	469.416.104	449.889.505	504.474.214	638.403.863
TIR	550,2%	171,0%	559,7%	565,0%
Payback	1	1	1	1
Tasa de descuento	14,2%	14,2%	14,2%	14,2%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 11, el VAN del proyecto puro es \$ 469.416.104, siendo mayor a la inversión inicial. En todos los escenarios la inversión se recupera en 1 año. Además, solo en el escenario 2 tuvo una disminución de 4,2% con respecto al VAN del proyecto puro.

Finalmente, los escenarios 3 y 4 fueron los más positivos, aumentando en un 7,5% y 36% respectivamente en comparación del proyecto inicial, siendo el 4 el más ambicioso, en el cual se incluyó el nuevo canal de la red de concesionarios, resultando un VAN positivo de 638,4 millones de pesos y una TIR 565%.

13. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

Una de las fortalezas del análisis de punto de equilibrio, es que permite evaluar las decisiones sobre precios y costos en términos de su efecto en las utilidades.

El análisis de sensibilidad se realizó considerando 3 variables: costos fijos, ventas y fluctuación del valor de la UF. Esta última variable es debido a que las primas de los seguros se calculan y cobran en dicha unidad.

Además, se utilizaron estas variables dado que son aquellas que van a impactar mayormente el valor presente neto del proyecto.

A continuación, se presentan 3 escenarios:

- ✓ Sensibilidad 1: Aumento en 25 % los costos fijos. Ver detalle de EERR y Flujo de caja en Anexo 14.7.

- ✓ Sensibilidad 2: incluye sensibilidad 1, agregando una disminución del 20% en el valor de la UF, el cual afecta directamente al valor del precio del seguro. Ver detalle de EERR y Flujo de caja en Anexo 14.8.
- ✓ Sensibilidad 3: incluye sensibilidad 2, agregando una disminución en las ventas de seguros, dejando en 0% el crecimiento de penetración y 0% en aumento de renovación. Ver detalle de EERR y Flujo de caja en Anexo 14.9.
- ✓ Para el nuevo cálculo del VPN con los escenarios de sensibilidad, se tomó solo el escenario de proyecto puro del punto 12.5 **Estado de Resultados y Flujo de Caja**.

Tabla 12: 3 escenarios de Sensibilidad VPN (pesos), TIR y Payback

Indicadores	Sensibilidad 1	Sensibilidad 2	Sensibilidad 3
VPN (pesos)	381.979.997	230.070.810	144.192.737
TIR	423,6%	254,2%	175,5%
Payback	1	1	1
Tasa de descuento	14,2%	14,2%	14,2%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 12, los valores disminuyeron en un 19%, 51% y 69%, por cada escenario respectivamente, con relación al VAN del proyecto puro, pero, aun así, los 3 escenarios de análisis de sensibilidad siguen entregando valores positivos. Es más, en el escenario de sensibilidad 3, que el más negativo, resulta un VAN positivo de 144,2 millones de pesos y una TIR 175,5%.

Por lo anterior, se recomienda hacer el negocio y enfrentar las variables del mercado con las decisiones estratégicas de la diferenciación en el servicio.

14. CONCLUSIONES

Con respecto al plan de negocio desarrollado, a continuación, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones:

El Grupo Gildemeister cuenta con:

- ✓ Mercado cautivo para la venta de seguros automotriz, apalancándose en su propia venta de vehículos nuevos y usados.
- ✓ Infraestructura adecuada para la realización del proyecto. Cuenta con una red de sucursales propias a lo larga de Chile para la venta de seguros: 30 en Santiago y 30 en Regiones.
- ✓ Personal idóneo para dar marcha a esta nueva unidad estratégica de negocios, dado que opera desde hace 5 años solo como canal de venta de seguros automotriz para 3 compañías de seguros: BCI, HDI y Sudamericana, por lo que posee experiencia comprobada en el mercado.

La creación de esta nueva empresa permitirá al Holding Gildemeister optimizar los recursos existentes, aprovechando la ventaja competitiva que le otorga contar con una gran cartera de clientes fidelizados a los cuales ofrecer una amplia gama de productos existentes en el mercado de los seguros, además permitirá a la alta Dirección, consolidar y proyectar una estrategia de diversificación y desarrollo de producto,

De acuerdo con el análisis económico y financiero, indicadores como el VAN y TIR fueron positivos. La tasa de descuento exigida al proyecto fue de un 14,2%. La inversión se recupera en un plazo aproximado de un año. El VAN \$ 469.416.104 es mayor a la inversión inicial, lo que indica que el proyecto es recomendable y será aceptado. La tasa interna de retorno también supera la tasa de financiamiento, alcanzando un 550%, lo que indica que la inversión, tiene riesgo muy bajo.

Sensibilizando las variables de costo, valor uf y número de ventas, que son aquellas que van a impactar directamente el valor presente neto del proyecto, se observa que el proyecto sigue siendo rentable para variaciones de más del 25% en estos parámetros.

En conclusión, el panorama que entrega el flujo de caja a 5 años es óptimo, ya que se proyectan ingresos, en promedio, altos y además se recupera la inversión en el primer año.

Finalmente, el proyecto resulta atractivo y genera retornos positivos, haciendo muy recomendable la creación y puesta en marcha de una corredora de seguros para el grupo Gildemeister.

15. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Cómo diseñar un plan de negocios (2008). Graham Friend y Stefan Zehle
- ✓ Asociación Nacional Automotriz de Chile, *Informe del mercado Automotor 2016, 2017*
- ✓ Asociación de Aseguradores de Chile, Boletín estadístico corredoras de seguros.
- ✓ Asociación de Aseguradores de Chile, *Proyecciones de Mercado 2016/17*.
- ✓ Modelo CANVAS, Alexander Osterwalder.
- ✓ Modelo FODA, Albert S. Humphrey.
- ✓ Marketing Estratégico 4ta edición (2008). Roger J. Best
- ✓ Administración de operaciones 13ava edición (2014). Richard B. Chase y F. Robert Jacobs
- ✓ Finanzas, análisis y estrategia financiera (2015), Joan Massons i Rabassa.
- ✓ Diseño y Evaluación de proyectos (2015), Eduardo Contreras y Christian Diez

Fuentes de información web consultadas:

- ✓ Holding Automotores Gildemeister (consulta julio 2017) www.gildemeister.cl
- ✓ Asociación de Aseguradores de Chile (consulta julio 2017) www.aach.cl
- ✓ Asociación Nacional Automotriz de Chile (consulta julio 2017) www.anac.cl
- ✓ Superintendencia de Valores y Seguros: (consulta julio 2017) www.svs.cl
- ✓ Instituto Nacional de Estadísticas: (consulta julio 2017) www.ine.cl
- ✓ Empresa de Análisis Financiero: (consulta noviembre 2017) www.infrontanalytics.com
- ✓ Wikipedia, enciclopedia online (consulta diciembre 2017)
https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo_de_modelo_de_negocio
https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas
https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_DAFO

16. ANEXOS

16.1 Prima como porcentaje del PIB %

	Seguros Generales	Seguros de Vida	Total Mercado
1985	0.95	1.03	1.98
1986	1.04	1.00	2.04
1987	1.07	1.13	2.20
1988	1.08	1.11	2.19
1989	1.09	1.18	2.26
1990	1.10	1.62	2.72
1991	1.07	1.82	2.89
1992	1.17	1.81	2.99
1993	1.41	1.94	3.35
1994	1.39	1.99	3.38
1995	1.27	2.00	3.27
1996	0.92	2.31	3.23
1997	1.00	2.22	3.22
1998	0.96	2.16	3.11
1999	0.93	2.56	3.49
2000	0.95	2.84	3.79
2001	1.12	2.98	4.10
2002	1.35	2.65	3.99
2003	1.24	2.71	3.95
2004	1.18	2.53	3.71
2005	1.15	2.36	3.51
2006	1.07	2.16	3.23
2007	1.19	2.38	3.56
2008	1.36	2.52	3.88
2009	1.26	2.36	3.62
2010	1.29	2.52	3.81
2011	1.44	2.42	3.86
2012	1.45	2.79	4.24
2013	1.41	2.83	4.23
2014	1.43	2.80	4.23

2015	1.48	3.23	4.71
2016	1.47	3.50	4.96

Fuente: S.V.S. (Superintendencia Valores y Seguros)

16.2 Prima Directa (Cifras en millones de US\$ de diciembre de cada año)

	Seguros Generales	Seguros de Vida	Total Mercado
1985	152	165	317
1986	175	168	342
1987	203	214	417
1988	239	246	485
1989	305	330	636
1990	334	492	826
1991	370	626	996
1992	491	759	1,250
1993	628	861	1,490
1994	707	1,016	1,723
1995	831	1,302	2,134
1996	821	1,583	2,404
1997	825	1,841	2,666
1998	759	1,712	2,471
1999	680	1,871	2,551
2000	716	2,136	2,852
2001	765	2,044	2,809
2002	905	1,781	2,686
2003	939	2,005	2,944
2004	1,128	2,570	3,698
2005	1,360	2,790	4,151
2006	1,564	3,177	4,741
2007	1,951	3,904	5,855
2008	2,436	4,529	6,965
2009	2,168	4,070	6,238
2010	2,809	5,478	8,287
2011	3,608	6,063	9,671
2012	3,850	7,440	11,290
2013	3,888	7,826	11,714

2014	3,693	7,218	10,911
2015	3,559	7,765	11,323
2016	3,629	8,636	12,265

Fuente: S.V.S. (Superintendencia Valores y Seguros)

16.3 Detalle Productos de seguros vendidos en el año 2016.

Etiquetas de fila	PRIMA BRUTA ANUAL UF	Cantidad de Pólizas
BCI SEGUROS GENERALES S.A.		
GILDEMEISTER MOTOS COBERTURA TOTAL	57,037	3
GILDEMEISTER MOTOS STANDARD(PT+RC)	11,103	1
GILDEMEISTER TAXI FULL DED 10	1093,903	48
GILDEMEISTER TRANSP. ESCOLAR DED 10	71,566	2
PREMIUM GILDEMEISTER DED 0 COMER.	81,824	2
PREMIUM GILDEMEISTER DED 10 COMER.	575,397	19
PREMIUM GILDEMEISTER DED 3 COMER.	511,035	17
PREMIUM GILDEMEISTER DED 5 COMER.	958,509	31
PREMIUM GILDEMEISTER UF0 PART	636,043	19
PREMIUM GILDEMEISTER UF10 FUNC.	18,064	1
PREMIUM GILDEMEISTER UF10 PART	3085,336	153
PREMIUM GILDEMEISTER UF3 FUNC.	48,504	2
PREMIUM GILDEMEISTER UF3 PART	4058,345	174
PREMIUM GILDEMEISTER UF5 FUNC.	126,25	6
PREMIUM GILDEMEISTER UF5 PART	7291,632	319
PROM. STANDARD GILDEMEISTER UF10	19,813	1
STANDARD GILDEMEISTER DED 0 COMER.	65,843	2
STANDARD GILDEMEISTER DED 10 COMER.	2075,246	86
STANDARD GILDEMEISTER DED 3 COMER.	502,468	21
STANDARD GILDEMEISTER DED 5 COMER.	2101,4	79
STANDARD GILDEMEISTER UF0 PART	340,181	11
STANDARD GILDEMEISTER UF10 FUNC.	69,128	6
STANDARD GILDEMEISTER UF10 PART	12186,154	762
STANDARD GILDEMEISTER UF3 FUNC.	63,927	3
STANDARD GILDEMEISTER UF3 PART	13019,839	690
STANDARD GILDEMEISTER UF5 FUNC.	164,801	11
STANDARD GILDEMEISTER UF5 PART	25471,331	1513
USADO AG +3/MULTIMARCA UF0 PART	278,663	10
USADO AG +3/MULTIMARCA UF10 COM.	112,183	5
USADO AG +3/MULTIMARCA UF10 PART	2894,581	175
USADO AG +3/MULTIMARCA UF3 COM.	16,374	1
USADO AG +3/MULTIMARCA UF3 PART	1726,065	103
USADO AG +3/MULTIMARCA UF5 COM.	85,003	4
USADO AG +3/MULTIMARCA UF5 PART	2770,677	186
Total BCI SEGUROS GENERALES S.A.	82588,225	4466

HDI SEGUROS		
GILDEMEISTER MOTOS COBERTURA TOTAL	1783,5	143
GILDEMEISTER MOTOS STANDARD(PT+RC)	340,361	50
GILDEMEISTER TAXI FULL DED 10	4797,184	238
PREMIUM GILDEMEISTER DED 0 COMER.	212,067	6
PREMIUM GILDEMEISTER DED 10 COMER.	258,135	18
PREMIUM GILDEMEISTER DED 3 COMER.	78,373	4
PREMIUM GILDEMEISTER DED 5 COMER.	173,235	5
PREMIUM GILDEMEISTER UF0 PART	2333,374	74
PREMIUM GILDEMEISTER UF10 FUNC.	275,997	18
PREMIUM GILDEMEISTER UF10 PART	7370,911	371
PREMIUM GILDEMEISTER UF3 FUNC.	185,605	10
PREMIUM GILDEMEISTER UF3 PART	5404,406	202
PREMIUM GILDEMEISTER UF5 FUNC.	393,876	22
PREMIUM GILDEMEISTER UF5 PART	6712,745	291
PROM. STANDARD GILDEMEISTER UF10	27,917	2
STANDARD GILDEMEISTER DED 0 COMER.	27,751	1
STANDARD GILDEMEISTER DED 10 COMER.	168,834	11
STANDARD GILDEMEISTER DED 3 COMER.	94,95	3
STANDARD GILDEMEISTER DED 5 COMER.	150,216	8
STANDARD GILDEMEISTER UF0 FUNC.	22,824	1
STANDARD GILDEMEISTER UF0 PART	1493,373	55
STANDARD GILDEMEISTER UF10 FUNC.	197,005	12
STANDARD GILDEMEISTER UF10 PART	5419,544	327
STANDARD GILDEMEISTER UF3 FUNC.	125,077	7
STANDARD GILDEMEISTER UF3 PART	5363,29	257
STANDARD GILDEMEISTER UF5 FUNC.	398,821	15
STANDARD GILDEMEISTER UF5 PART	6927,604	379
USADO AG +3/MULTIMARCA UF0 PART	44,102	2
USADO AG +3/MULTIMARCA UF10 PART	1195,721	64
USADO AG +3/MULTIMARCA UF3 COM.	25,431	1
USADO AG +3/MULTIMARCA UF3 PART	242,738	11
USADO AG +3/MULTIMARCA UF5 PART	427,869	24
Total HDI SEGUROS	52672,836	2632

SEGUROS GENERALES SURAMERICANA S.A.		
PREMIUM GILDEMEISTER UF0 FUNC.	45,886	2
PREMIUM GILDEMEISTER UF0 PART	466,866	14
PREMIUM GILDEMEISTER UF10 FUNC.	13,459	1
PREMIUM GILDEMEISTER UF10 PART	4997,696	296
PREMIUM GILDEMEISTER UF3 FUNC.	81,61	4
PREMIUM GILDEMEISTER UF3 PART	2552,197	117
PREMIUM GILDEMEISTER UF5 FUNC.	98,986	6
PREMIUM GILDEMEISTER UF5 PART	6602,915	335
STANDARD GILDEMEISTER UF0 PART	370,328	13
STANDARD GILDEMEISTER UF10 FUNC.	27,787	1
STANDARD GILDEMEISTER UF10 PART	7234,737	494
STANDARD GILDEMEISTER UF3 FUNC.	99,747	6
STANDARD GILDEMEISTER UF3 PART	4308,741	237
STANDARD GILDEMEISTER UF5 FUNC.	41,734	3
STANDARD GILDEMEISTER UF5 PART	10600,459	659
USADO AG +3/MULTIMARCA UF0 PART	19,813	1
USADO AG +3/MULTIMARCA UF10 PART	1907,797	123
USADO AG +3/MULTIMARCA UF3 PART	783,044	51
USADO AG +3/MULTIMARCA UF5 PART	1623,097	106
Total SEGUROS GENERALES SURAMERICANA S.A.	41876,899	2469

Fuente: Holding Gildemeister

16.4 Flujo de Caja Escenario 2

PROYECTO PURO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (unidad)		15.951	17.941	19.363	20.562	21.692
Precio venta		16.962	17.530	18.118	18.725	19.352
Costos venta		0	0	0	0	0
Ingresos por ventas		270.563.673	314.520.212	350.818.666	385.023.857	419.784.656
Costos fijos		-118.783.496	-122.762.743	-126.875.295	-143.441.492	-148.246.782
Servicios		6.000.000	6.201.000	6.408.734	6.623.426	6.845.311
Sueldos		69.000.000	71.311.500	73.700.435	87.537.900	90.470.419
Incentivos		5.750.000	5.942.625	6.141.703	7.294.825	7.539.202
Arriendo Oficina		9.600.000	9.921.600	10.253.974	10.597.482	10.952.497
Soporte Software		12.833.496	13.263.418	13.707.743	14.166.952	14.641.545
Prima Seguro		600.000	620.100	640.873	662.343	684.531
Marketing		15.000.000	15.502.500	16.021.834	16.558.565	17.113.277
Costos variables		0	0	0	0	0
Ganancias de Capital						
Depreciación Legal						
Pérdidas acumuladas						
Utilidad antes de impuestos		151.780.177	191.757.469	223.943.371	241.582.365	271.537.873
Impuestos 27%		-40.980.648	-51.774.517	-60.464.710	-65.227.238	-73.315.226
Utilidad después impuestos		110.799.529	139.982.952	163.478.661	176.355.126	198.222.648
Depreciación Legal		0	0	0	0	0
Ganancias de Capital		0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas		0	0	0	0	0
Flujo de caja operacional		110.799.529	139.982.952	163.478.661	176.355.126	198.222.648
Inversión fija						
Constitución de sociedad		-1.000.000				
Licencia SVS		-1.750.000				
Campaña Marketing		-10.000.000				
arriendo oficinas + garantia		-1.600.000				
Compra Software		-53.472.900				
Valor residual						
Inv. Capital Trabajo		-5.000.000				
Rec. Capital Trabajo						5.000.000
Flujo de capitales		-72.822.900	0	0	0	5.000.000
Flujo de caja		-72.822.900	110.799.529	139.982.952	163.478.661	176.355.126
						203.222.648

Fuente: Elaboración propia

16.5 Flujo de Caja Escenario 3

PROYECTO PURO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (unidad)		15.951	17.941	19.363	20.562	21.692
Precio venta		16.962	17.530	18.118	18.725	19.352
Costos venta		0	0	0	0	0
Ingresos por ventas		270.563.673	331.519.088	369.489.489	404.889.102	440.657.151
Costos fijos		-131.616.992	-136.026.161	-140.583.038	-157.608.444	-162.888.327
Servicios		6.000.000	6.201.000	6.408.734	6.623.426	6.845.311
Sueldos		69.000.000	71.311.500	73.700.435	87.537.900	90.470.419
Incentivos		5.750.000	5.942.625	6.141.703	7.294.825	7.539.202
Arriendo Oficina		9.600.000	9.921.600	10.253.974	10.597.482	10.952.497
Arriendo Software		25.666.992	26.526.836	27.415.485	28.333.904	29.283.090
Prima Seguro		600.000	620.100	640.873	662.343	684.531
Marketing		15.000.000	15.502.500	16.021.834	16.558.565	17.113.277
Costos variables		0	0	0	0	0
Ganancias de Capital						
Depreciación Legal						
Pérdidas acumuladas						
Utilidad antes de impuestos		138.946.681	195.492.927	228.906.451	247.280.658	277.768.824
Impuestos 27%		-37.515.604	-52.783.090	-61.804.742	-66.765.778	-74.997.582
Utilidad después impuestos		101.431.077	142.709.837	167.101.709	180.514.880	202.771.241
Depreciación Legal		0	0	0	0	0
Ganancias de Capital		0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas		0	0	0	0	0
Flujo de caja operacional		101.431.077	142.709.837	167.101.709	180.514.880	202.771.241
Inversión fija						
Constitución de sociedad		-1.000.000				
Licencia SVS		-1.750.000				
Campaña Marketing		-10.000.000				
arriendo oficinas + garantia		-1.600.000				
Otros		0				
Valor residual						
Inv. Capital Trabajo		-5.000.000				
Rec. Capital Trabajo						5.000.000
Flujo de capitales		-19.350.000	0	0	0	5.000.000
Flujo de caja		-19.350.000	101.431.077	142.709.837	167.101.709	180.514.880

Fuente: Elaboración propia

16.6 Flujo de Caja Escenario 4

PROYECTO PURO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (unidad)		15.951	17.941	25.371	29.514	32.254
Precio venta		16.962	17.530	18.118	18.725	19.352
Costos venta		0	0	0	0	0
Ingresos por ventas		270.563.673	331.519.088	478.333.831	572.500.138	645.052.211
Costos fijos		-131.616.992	-136.026.161	-191.719.390	-210.457.865	-217.508.203
Servicios		6.000.000	6.201.000	9.613.100	9.935.139	10.267.966
Sueldos		69.000.000	71.311.500	110.550.653	125.622.600	129.830.957
Incentivos		5.750.000	5.942.625	9.212.554	10.468.550	10.819.246
Arriendo Oficina		9.600.000	9.921.600	10.253.974	10.597.482	10.952.497
Arriendo Software		25.666.992	26.526.836	27.415.485	28.333.904	29.283.090
Prima Seguro		600.000	620.100	640.873	662.343	684.531
Marketing		15.000.000	15.502.500	24.032.751	24.837.848	25.669.916
Costos variables		0	0	0	0	0
Ganancias de Capital						
Depreciación Legal						
Pérdidas acumuladas						
Utilidad antes de impuestos		138.946.681	195.492.927	286.614.441	362.042.273	427.544.008
Impuestos 27%		-37.515.604	-52.783.090	-77.385.899	-97.751.414	-115.436.882
Utilidad después impuestos		101.431.077	142.709.837	209.228.542	264.290.859	312.107.126
Depreciación Legal		0	0	0	0	0
Ganancias de Capital		0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas		0	0	0	0	0
Flujo de caja operacional		101.431.077	142.709.837	209.228.542	264.290.859	312.107.126
Inversión fija						
Constitución de sociedad		-1.000.000				
Licencia SVS		-1.750.000				
Campaña Marketing		-10.000.000				
arriendo oficinas + garantia		-1.600.000				
Otros		0				
Valor residual						
Inv. Capital Trabajo		-5.000.000				
Rec. Capital Trabajo						5.000.000
Flujo de capitales		-19.350.000	0	0	0	5.000.000
Flujo de caja		-19.350.000	101.431.077	142.709.837	209.228.542	264.290.859

Fuente: Elaboración propia

16.7 Flujo de caja Sensibilidad escenario 1

PROYECTO PURO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (unidad)		15.951	17.941	19.363	20.562	21.692
Precio venta		16.962	17.530	18.118	18.725	19.352
Costos venta		0	0	0	0	0
Ingresos por ventas		270.563.673	314.520.212	350.818.666	385.023.857	419.784.656
Costos fijos		-164.521.240	-170.032.702	-175.728.797	-193.931.587	-200.428.295
Servicios		7.500.000	7.751.250	8.010.917	8.279.283	8.556.639
Sueldos		86.250.000	89.139.375	92.125.544	106.580.250	110.150.688
Incentivos		7.187.500	7.428.281	7.677.129	8.881.687	9.179.224
Arriendo Oficina		12.000.000	12.402.000	12.817.467	13.246.852	13.690.622
Arriendo Software		32.083.740	33.158.545	34.269.357	35.417.380	36.603.862
Prima Seguro		750.000	775.125	801.092	827.928	855.664
Marketing		18.750.000	19.378.125	20.027.292	20.698.206	21.391.596
Costos variables		0	0	0	0	0
Ganancias de Capital						
Depreciación Legal						
Pérdidas acumuladas						
Utilidad antes de impuestos		106.042.433	144.487.511	175.089.869	191.092.270	219.356.361
Impuestos 27%		-28.631.457	-39.011.628	-47.274.265	-51.594.913	-59.226.217
Utilidad después impuestos		77.410.976	105.475.883	127.815.604	139.497.357	160.130.143
Depreciación Legal		0	0	0	0	0
Ganancias de Capital		0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas		0	0	0	0	0
Flujo de caja operacional		77.410.976	105.475.883	127.815.604	139.497.357	160.130.143
Inversión fija						
Constitución de sociedad		-1.000.000				
Licencia SVS		-1.750.000				
Campaña Marketing		-10.000.000				
arriendo oficinas + garantia		-2.000.000				
Otros		0				
Valor residual						
Inv. Capital Trabajo		-5.000.000				
Rec. Capital Trabajo						5.000.000
Flujo de capitales		-19.750.000	0	0	0	5.000.000
Flujo de caja		-19.750.000	77.410.976	105.475.883	127.815.604	139.497.357
						165.130.143

Fuente: Elaboración propia

16.8 Flujo de Caja Sensibilidad escenario 2

PROYECTO PURO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (unidad)		15.951	17.941	19.363	20.562	21.692
Precio venta		13.570	14.024	14.494	14.980	15.481
Costos venta		0	0	0	0	0
Ingresos por ventas		216.450.939	251.616.170	280.654.933	308.019.086	335.827.725
Costos fijos		-158.104.492	-163.400.992	-168.874.926	-186.848.111	-193.107.522
Servicios		7.500.000	7.751.250	8.010.917	8.279.283	8.556.639
Sueldos		86.250.000	89.139.375	92.125.544	106.580.250	110.150.688
Incentivos		7.187.500	7.428.281	7.677.129	8.881.687	9.179.224
Arriendo Oficina		12.000.000	12.402.000	12.817.467	13.246.852	13.690.622
Arriendo Software		25.666.992	26.526.836	27.415.485	28.333.904	29.283.090
Prima Seguro		750.000	775.125	801.092	827.928	855.664
Marketing		18.750.000	19.378.125	20.027.292	20.698.206	21.391.596
Costos variables		0	0	0	0	0
Ganancias de Capital						
Depreciación Legal						
Pérdidas acumuladas						
Utilidad antes de impuestos		58.346.447	88.215.177	111.780.007	121.170.975	142.720.202
Impuestos 27%		-15.753.541	-23.818.098	-30.180.602	-32.716.163	-38.534.455
Utilidad después impuestos		42.592.906	64.397.079	81.599.405	88.454.812	104.185.748
Depreciación Legal		0	0	0	0	0
Ganancias de Capital		0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas		0	0	0	0	0
Flujo de caja operacional		42.592.906	64.397.079	81.599.405	88.454.812	104.185.748
Inversión fija						
Constitución de sociedad		-1.000.000				
Licencia SVS		-1.750.000				
Campaña Marketing		-10.000.000				
arriendo oficinas + garantia		-2.000.000				
Otros		0				
Valor residual						
Inv. Capital Trabajo		-5.000.000				
Rec. Capital Trabajo						5.000.000
Flujo de capitales		-19.750.000	0	0	0	5.000.000
Flujo de caja		-19.750.000	42.592.906	64.397.079	81.599.405	88.454.812
						109.185.748

Fuente: Elaboración propia

16.9 Flujo de caja Sensibilidad escenario 3

PROYECTO PURO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (unidad)		14.501	15.730	16.719	17.635	18.549
Precio venta		13.570	14.024	14.494	14.980	15.481
Costos venta		0	0	0	0	0
Ingresos por ventas		196.773.581	220.607.353	242.321.803	264.170.435	287.170.899
Costos fijos		-158.104.492	-163.400.992	-168.874.926	-186.848.111	-193.107.522
Servicios		7.500.000	7.751.250	8.010.917	8.279.283	8.556.639
Sueldos		86.250.000	89.139.375	92.125.544	106.580.250	110.150.688
Incentivos		7.187.500	7.428.281	7.677.129	8.881.687	9.179.224
Arriendo Oficina		12.000.000	12.402.000	12.817.467	13.246.852	13.690.622
Arriendo Software		25.666.992	26.526.836	27.415.485	28.333.904	29.283.090
Prima Seguro		750.000	775.125	801.092	827.928	855.664
Marketing		18.750.000	19.378.125	20.027.292	20.698.206	21.391.596
Costos variables		0	0	0	0	0
Ganancias de Capital						
Depreciación Legal						
Pérdidas acumuladas						
Utilidad antes de impuestos		38.669.089	57.206.360	73.446.877	77.322.324	94.063.377
Impuestos 27%		-10.440.654	-15.445.717	-19.830.657	-20.877.027	-25.397.112
Utilidad después impuestos		28.228.435	41.760.643	53.616.220	56.445.296	68.666.265
Depreciación Legal		0	0	0	0	0
Ganancias de Capital		0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas		0	0	0	0	0
Flujo de caja operacional		28.228.435	41.760.643	53.616.220	56.445.296	68.666.265
Inversión fija						
Constitución de sociedad		-1.000.000				
Licencia SVS		-1.750.000				
Campaña Marketing		-10.000.000				
arriendo oficinas + garantia		-2.000.000				
Otros		0				
Valor residual						
Inv. Capital Trabajo		-5.000.000				
Rec. Capital Trabajo						5.000.000
Flujo de capitales		-19.750.000	0	0	0	5.000.000
Flujo de caja		-19.750.000	28.228.435	41.760.643	53.616.220	56.445.296

Fuente: Elaboración propia