



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CORREDORA DE SEGUROS
EN CHILE**

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

CAMILA JESÚS CEPEDA VERA

**PROFESOR GUÍA:
MANUEL RODRIGO VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
WLADIMIR FRANCISCO REYES MUÑOZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2020**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CORREDORA DE SEGUROS EN CHILE

El objetivo principal de este trabajo es desarrollar un plan de negocios para la creación de una corredora de seguros generales y de vida con una propuesta de valor que permita que el proyecto sea rentable en un período de 5 años. Un corredor es un intermediario entre una compañía de seguros y un asegurado; y su función está regulada por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF).

La oportunidad de este proyecto radica en el 49,8% de primas que aún no son intermediadas por corredores y que están siendo transadas directamente por las compañías de seguros. El boom mundial de los intermediarios como Uber Eats, Booking y Cornershop, muestra la relevancia que tienen los aliados estratégicos para las empresas, pues les ayudan a aumentar su volumen de ventas. Durante el año 2018, un 80,5% de los 5,9 millones de pólizas emitidas del seguro obligatorio de accidentes personales (SOAP) se transó por internet, lo que sienta un precedente de cómo funciona el mercado de seguros y hacia dónde va.

La metodología utilizada está basada en el desarrollo de un plan de negocios por lo que primero se realiza un levantamiento de información tanto del macro como microentorno, culminando con el descubrimiento y la declaración de las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado. Una vez recogida la información, se realiza un análisis para desarrollar el plan estratégico de este proyecto. En esta sección quedan definidos los lineamientos del negocio en los cuales se desarrolla el resto de los planes: marketing, operaciones y recursos humanos; finalizando con el plan financiero donde se evalúan los flujos de caja de tres escenarios para determinar el atractivo económico del proyecto.

Dentro de los hallazgos, la industria aseguradora en Chile es la que tiene mayor participación en el PIB nacional dentro de los países latinoamericanos; al mismo tiempo, esta industria ha presentado un crecimiento sostenido en los últimos años, es altamente competitiva y existe una incipiente aparición del seguro *cyber risk* en Chile. Por otro lado, respecto a la población chilena, se mantiene su tendencia hacia el envejecimiento y a la baja de la tasa de fecundidad.

Producto de los hallazgos, se define que la estrategia será por diferenciación con foco en el segmento pymes y luego se buscará abordar a los trabajadores de estas mismas empresas. En 2 de los 3 escenarios analizados se obtiene $VPN > 0$ con flujos perpetuos. Aplicando una tasa de descuento de 12,58% se espera obtener un $VPN = \$508$ millones con una inversión inicial de \$26,5 millones más \$37 millones en capital de trabajo. El payback es de 4 años y 8 meses con una TIR de 22%. Finalmente, un factor crítico en el desarrollo del proyecto es alcanzar la mayor cantidad de pólizas intermediadas por cliente y que ésta se logre de manera temprana dada la alta tasa de renovación de la industria.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a Don José Vera Antimán, mi *tata pepe*, que hoy descansa en paz. Por ser un ejemplo de perseverancia, esfuerzo y responsabilidad a lo largo de toda su vida. Por trabajar para que todas sus hijas fueran a la universidad, logrando darle un buen pasar a todos sus nietos. Sé, que donde quiera que estés, estás con el pecho inflado lleno de orgullo porque una nieta tuya se está graduando de la Universidad de Chile.

Esto es para ti y por ti pepe, AMO.

AGRADECIMIENTOS

A mi (casi) marido por alentarme y acompañarme a cumplir mis sueños.

A mis papás por apoyarme en todas y cada una de mis decisiones (y locuras). No sé qué sería de mí sin ustedes.

A mis hermanos por tenerme una paciencia de oro y estar siempre ahí para escucharme, apoyarme y alegrarme.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	1
2. Descripción Del Tema A Abordar, La Oportunidad	3
3. Preguntas Clave A Responder Y Factores Críticos.....	6
4. Objetivos Y Resultados Esperados	6
5. Alcance Del Tema A Abordar	7
6. Marco Conceptual	7
7. Metodología.....	10
8. Levantamiento De Información Y Análisis Del Micro Y Macroentorno	11
8.1 Macroentorno: Análisis Pestel	11
8.1.1 Político	11
8.1.2 Económico	12
8.1.3 Sociocultural.....	14
8.1.4 Tecnológico.....	16
8.1.5 Ecológico.....	19
8.1.6 Legal	20
8.1.7 Resumen Análisis Pestel.....	22
8.2. Mercado Asegurador	24
8.3. Compañías De Seguros.....	26
8.4. Clientes.....	29
8.4.1 Personas Naturales.....	29
8.4.2 Personas Jurídicas.....	31
8.5. Competidores	36
8.6 Microentorno: 5 Fuerzas De Porter.....	40
8.6.1 Amenaza De Nuevos Entrantes	40
8.6.2 Poder De Negociación De Proveedores.....	40
8.6.3 Poder De Negociación De Clientes.....	41
8.6.4 Amenaza De Productos Sustitutos.....	41
8.6.5 Rivalidad En La Industria	42
8.6.6 Resumen 5 Fuerzas De Porter.....	42
8.7 Síntesis De Factores Externos (Efas)	44
8.7.1 Oportunidades:.....	44
8.7.2 Amenazas:	44
9. Plan Estratégico	46
9.1 Modelo De Negocio	46
9.2 Estrategia.....	47
9.3 Misión	48
9.4 Visión	48
9.5 Valores.....	48
9.6 Objetivos Del Negocio	48
10. Plan De Marketing.....	49

10.1 Segmentación	49
10.2 Segmento Objetivo	50
10.3 Marca De La Corredora De Seguros	51
10.4 Posicionamiento	51
10.5 Objetivos De Marketing.....	51
10.6 Propuesta De Valor.....	51
10.7 Marketing Mix	52
10.7.1 Producto.....	52
10.7.2 Precio	53
10.7.3 Plaza	54
10.7.4 Promoción	54
11. Plan De Operaciones	56
11.1 Cadena De Valor	56
11.2 Actividades Clave Básicas De La Industria.....	57
11.3 Actividades Clave Particulares De Value Corredores De Seguros	58
11.4 Recursos Clave	58
11.5 Reglamento Para Corredores De Seguros	59
12. Plan De Recursos Humanos	61
12.1 Estructura Organizacional.....	61
12.2 Selección Y Contratación.....	62
12.3 Remuneraciones E Incentivos	63
13. Plan Financiero	64
13.1 Inversión Inicial	64
13.2 Estimación De Ingresos	65
13.2.1 Escenario Esperado	66
13.2.2 Escenario Pesimista.....	67
13.2.3 Escenario Optimista	68
13.3 Estimación De Costos.....	69
13.4 Tasa De Descuento	70
13.5 Análisis De Escenarios	71
13.5.1 Esperado.....	71
13.5.2 Pesimista.....	73
13.5.3 Optimista	74
13.5.4 Conclusiones Del Análisis De Escenarios	75
14. Conclusiones Finales	76
15. Bibliografía	79
15.1 Consultas En Línea.....	80
16. Anexos	84
Anexo A. Resultados Encuesta	84
Anexo B. Entrevista, Juicio Experto.....	92
Anexo C. Archivo Damodaran	94
Anexo D. Cantidad De Pólizas Por Trabajador.....	95
Anexo E. Eerr Escenario Pesimista	96
Anexo F. Eerr Escenario Optimista.....	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Prima Directa Intermediada Por Compañías De Seguros De Vida, Enero – Septiembre 2019.....	26
Tabla 2: Evolución Prima Directa Seguros De Vida, 2015 - 2019.....	27
Tabla 3: Prima Directa Intermediada Por Compañías De Seguros Generales, Enero – Sept 2019.....	27
Tabla 4: Evolución Prima Directa Por Riesgo, Seguros Generales, 2015 - 2019.....	28
Tabla 5: Proyección Cantidad De Empresas Y Pymes Chilenas Para El Año 2025.....	33
Tabla 6: <i>Distribución De Empresas Por Sector Económico. Porcentajes Respecto Del Total De Empresas De Cada Año</i>	34
Tabla 7: Primas Intermediadas Por Ramo - 15 Mayores Corredores Personas Jurídicas.	37
Tabla 8: Detalle Primas Intermediadas Por Compara Online, 2018.....	38
Tabla 9: Detalle Primas Intermediadas Por Altum, 2018.....	39
Tabla 10: Resumen 5 Fuerzas De Porter.....	43
Tabla 11: Clasificación Empresas Según Cantidad De Empleados.....	49
Tabla 12: Distribución De Pymes Chilenas Por Región.....	50
Tabla 13: Detalle Inversión Inicial Value Corredores De Seguros.....	64
Tabla 14: Referencia De Precios Mix De Seguros.....	66
Tabla 16: Proyección Cantidad De Pólizas Escenario Esperado.....	67
Tabla 17: Proyección De Ingresos Escenario Optimista.....	67
Tabla 18: Proyección Cantidad De Pólizas Escenario Pesimista.....	67
Tabla 19: Proyección De Ingresos Escenario Pesimista.....	68
Tabla 20: Proyección Cantidad De Pólizas Escenario Optimista.....	68
Tabla 21: Proyección De Ingresos Escenario Optimista.....	68
Tabla 21: Ingresos Proyectados De Value Corredores De Seguros.....	69
Tabla 22: Presupuesto De Remuneraciones De Value Corredores De Seguros.....	70
Tabla 23: Eerr Escenario Esperado.....	72
Tabla 24: Flujos De Caja Y Vpn Escenario Esperado.....	73
Tabla 25: Flujos De Caja Y Vpn Escenario Pesimista.....	74
Tabla 26: Flujos De Caja Y Vpn Escenario Optimista.....	74

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Participación De Mercado Corredores De Seguros 2017	2
Ilustración 2: Primas Intermediadas Por Corredores De Seguros Generales Y De Vida. 3	3
Ilustración 3: Tipos De Seguros Intermediados Por Ramo.....	4
Ilustración 4: Modelo Canvas	8
Ilustración 5: Industrias Participantes En Cyber Day Y Cyber Monday 2017 Y 2018.....	17
Ilustración 6: Evolución De La Primera Directa Y Margen De Contribución Del Mercado Asegurador.....	24
Ilustración 7: Participación De Mercado 2017 - 15 Mayores Corredores Personas Jurídicas.....	25
Ilustración 8: Primas Intermediadas Por Personas Jurídicas - Cifras En Millones De Uf (Eje Izquierdo) – Variación Anual (%)	25
Ilustración 9: Distribución De La Población Chilena Según Grupos De Edad, 1992 - 2050	31
Ilustración 10: Cadena De Valor Value Corredores De Seguros.....	56
Ilustración 11: Organigrama Value Corredores De Seguros	61
Ilustración 12: Tasa De Crecimiento Contratación De Seguro Cyber Risk. Eeuu 2014 - 2018	65
Ilustración 13: Modelo De Negocio Value Corredores De Seguros, Modelo Canvas	77

1. INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo formativo equivalente a Tesis de Grado desarrolla un plan de negocios para la creación de una corredora de seguros dentro del mercado asegurador chileno. Un seguro es un contrato donde el contrayente o tomador del seguro traspassa un riesgo al asegurador (compañía de seguros) a cambio del pago de una prima¹. A su vez, el asegurador queda obligado a pagar la indemnización correspondiente en caso de que se cumplan las condiciones estipuladas en el contrato. El asegurado es aquel a quien afecta el riesgo y puede ser el mismo contratante o no. A su vez, existe un beneficiario que es aquel que sin ser asegurado tiene derecho a indemnización en caso de ocurrencia del siniestro quien, nuevamente, puede ser el asegurado y/o contratante o no. Cabe destacar que el pago de la indemnización por parte del asegurador no puede significar, por ningún motivo, un enriquecimiento para quien la reciba. Esto guarda relación con el principio de indemnización del seguro cuyo efecto del contrato, en caso de ocurrido el riesgo, es de mera indemnización y jamás puede constituir una oportunidad de ganancia para el beneficiario.

Una corredora de seguros es una empresa o persona jurídica que se dedica a intermediar la venta de seguros entre las compañías de seguros y aquellos que buscan asegurarse, ya sea personas o empresas. Para la constitución de este tipo de organizaciones se requiere contar con al menos un corredor de seguros, es decir, una persona natural que esté registrada en la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) y tenga un código asignado para operar.

Dado que una corredora es un mero intermediario entre las compañías de seguros y los asegurados, no necesita contar con el capital mínimo exigido a las aseguradoras de UF 90.000 para su constitución, aunque sí existe una serie de requisitos, que serán nombrados más adelante, que se deben cumplir para poder registrarse y obtener el código de corredor que permite operar.

La industria de los seguros en Chile está regulada por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), ex Superintendencia de Valores y Seguros (SVS). Los contratos por los cuáles se transan los seguros se llaman pólizas, más conocidas como POL. Todas ellas están depositadas en la CMF y, por tanto, son información pública junto a las condiciones generales de la póliza, es decir, el marco de la cobertura. Luego, cada compañía incorpora condiciones particulares que identifican el riesgo y, finalmente, están las CAD, cláusulas adicionales, que incorporan coberturas o amplían la existente. El único caso en que no es necesario que la POL esté depositada en la CMF es cuando se transa un seguro general en que el asegurado y beneficiario son personas jurídicas, es decir, empresas y la prima anual es superior a UF 200.

El motivo por el cual las compañías de seguros están reguladas por la CMF es porque pertenecen al Mercado de Capitales, ya que invierten sus reservas técnicas, dinero destinado a respaldar las obligaciones que tienen con sus asegurados, en él. Por otro lado, el año 2018, el mercado asegurador representó el 4,7% del PIB nacional, monto

¹ La prima es la retribución o precio del seguro. Es requisito esencial del contrato y su falta implica la nulidad absoluta de éste.

bastante alto si se toma como referencia que la minería aportó un 10% del PIB el mismo año.

Hay dos maneras de comprar un seguro: la primera es dirigirse directamente a la aseguradora y comprarlo a través de uno de sus agentes de venta, quienes están autorizados para vender exclusivamente los productos de la empresa donde trabajan. En caso de cualquier infracción, error u omisión en que incurra alguno de estos agentes de venta, es la entidad aseguradora quien se responsabiliza. La segunda forma de comprar un seguro es través de un corredor que es un ente independiente de las empresas aseguradoras y quien funciona como intermediario entre ellas y el asegurado. Su función es asesorar a las personas y empresas que deseen asegurarse en cuanto a la cobertura más conveniente entre las distintas compañías de seguros, las condiciones del contrato y asistir durante la vigencia y al momento de ocurrido el siniestro, si es que ocurriese, al asegurado. Además, el corredor debe asesorar a la empresa aseguradora verificando la identidad del contratante, la existencia de los bienes asegurables y entregando cualquier información que posea sobre el riesgo propuesto. Dado que el corredor de seguros es un ente independiente, tiene como obligación contratar una póliza de responsabilidad civil en resguardo de sus clientes.

Existen 5 tipos de corredores de seguros: corredores personas naturales, corredores personas jurídicas, corredores de banca seguros, corredores de retail y asesores previsionales; y cada uno de ellos debe presentar periódicamente información técnica financiera ante la CMF. Por la naturaleza de su constitución, este plan de negocios está hecho para la creación de una corredora de seguros que competirá en la categoría corredor persona jurídica puesto que no tiene relación alguna con bancos ni retail, tampoco es un proyecto para una persona natural ni está enfocado en asesorías previsionales. La participación de mercado de la categoría corredor persona jurídica durante el año 2017 fue de un 37% dentro de más de UF 155 millones de prima intermediada, es decir, vendida a través de una corredora. Le siguen la banca seguros, asesores previsionales, retail y personas naturales, tal como se muestra en el gráfico a continuación.

Ilustración 1: Participación de mercado corredores de seguros 2017



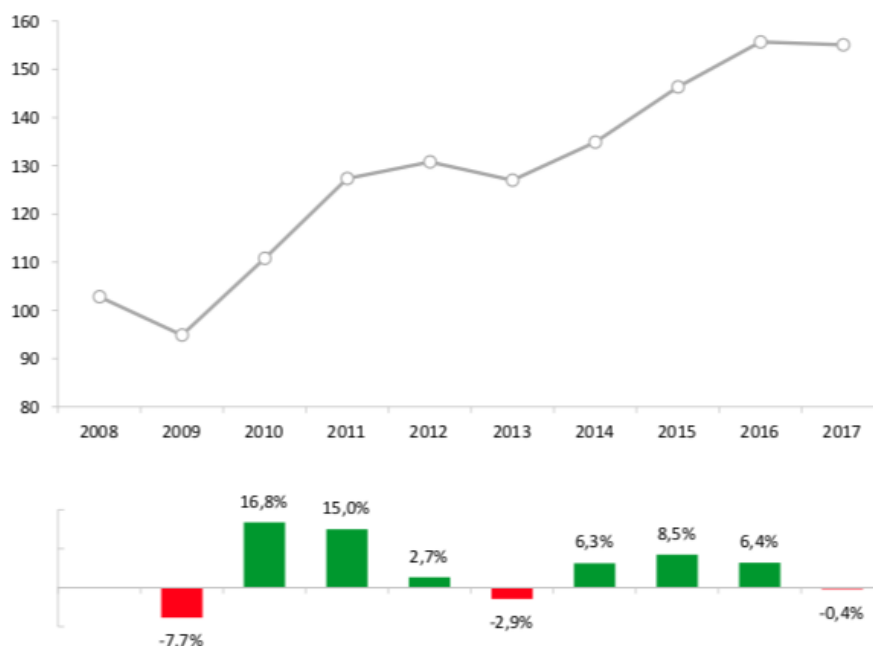
Fuente: Asociación Aseguradores de Chile A.G.

2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR, LA OPORTUNIDAD

El Boletín Estadístico de corredores de seguros 2017, emitido por la Asociación de Aseguradores de Chile (AACH), muestra que durante el año mencionado los corredores de seguros intermediaron UF 155.054.141 lo que equivale al 50,2% de la prima directa. Si bien, respecto del año 2016, estas cifras representaron una baja del 0,4% se puede apreciar en el gráfico a continuación, que desde el año 2009 la tendencia de las primas intermediadas por corredores de seguros ha sido al alza.

Ilustración 2: Primas intermediadas por corredores de seguros generales y de vida.

Cifras en millones de UF y variación anual %



Fuente: Asociación Aseguradores de Chile A.G.

Del total de primas intermediadas, un 52,1% corresponde a seguros generales y un 47,9% a seguros de vida. Lo anterior se traduce en que UF 80,8 millones corresponden a primas del primer grupo, es decir, seguros generales. Dentro de este grupo, los de incendio representaron un 32,7% de las ventas y los de vehículos un 27,5%; seguidos por cesantía con un 9% y responsabilidad civil con 4,5%. Mientras que, en el segundo grupo, seguros de vida, las primas intermediadas totales fueron de UF 74,2 millones donde el seguro de desgravamen representó un 29,9% y salud un 27,9%. Todo esto, tal como se grafica a continuación:

Ilustración 3: Tipos de seguros intermediados por ramo



Fuente: Asociación Aseguradores de Chile A.G.

El resto de las primas transadas en el mercado de seguros, y que no fueron intermediadas por corredores, se vendieron directamente por las compañías de seguros. Esto puede ocurrir a través de agentes de venta que están contratados por las distintas compañías de seguros y que, por lo tanto, pueden vender exclusivamente los productos de esa aseguradora. Otra forma, es a través de la venta directa que se realiza sin la necesidad de un intermediario físico que podría ser, por ejemplo, a través internet. En este contexto, durante el año 2018, un 80,5% de los 5,9 millones de pólizas emitidas del seguro obligatorio de accidentes personales (SOAP) se transó por internet.

De todo lo anterior, se observa que existe un universo de poco menos del 50% de las primas transadas en el mercado que no están siendo intermediadas por corredores de seguros, lo que se presenta como una oportunidad para que ingrese un nuevo intermediario a competir en el mercado. Las compañías de seguros tienen su propia fuerza de venta, pero en la medida que un intermediario sea capaz de ofrecerles un volumen atractivo de nuevos clientes, ésta será siempre una opción llamativa pues significa, al fin y al cabo, una venta adicional para la aseguradora.

Así como Uber Eats y Rappi intermedian la venta de comida entre restaurantes y clientes finales, una corredora intermedia seguros entre aseguradoras y asegurados. Al final del día, las empresas deben ver a sus intermediarios como aliados estratégicos que ayudan a generar un mayor alcance y, por ende, lograr a un mayor volumen de ventas. Esto, apoyado por las plataformas digitales que están disponibles para toda aquella persona que cuenta con un smartphone y acceso a internet. Lo mismo ocurre con Booking en la industria de los hoteles y Cornershop, en los pedidos de supermercados, cuyas ventas aumentaron un 333% de diciembre 2017 al mismo mes durante el 2018². Si bien es cierto, todas estas aplicaciones ganan una comisión por la transacción, le están generando una venta adicional al proveedor del servicio ya sean restaurantes, supermercados, tiendas, hoteles o compañías seguros.

² Datos obtenidos por la Fiscalía Nacional Económica (FNE)

En base a lo antes mencionado y considerando el boom que tuvo la venta del SOAP en internet durante el 2018, se vislumbra la oportunidad de desarrollar este proyecto pensando en un escenario digital. A esto se suma la destacada participación y presencia que ha tenido el e-commerce en Chile durante los últimos años donde un estudio de GfK Chile y Mercado Libre, muestra que 8 de cada 10 chilenos reconoce haber comprado por internet en los últimos 6 meses, lo que significa un crecimiento de 10 puntos porcentuales respecto del año 2017.

Respecto de cómo entrar al mercado, además de captar nuevos clientes, dado que los seguros son contratos, los asegurados, ya sean personas naturales o jurídicas, pueden renunciar a sus seguros y recuperar la prima proporcional no consumida si es que está pagado un período futuro de cobertura que no será utilizado. De esta manera, los clientes podrían optar por seguros con mejores coberturas y/o precios más convenientes. En este contexto, se abre una nueva ventana de investigación para determinar el nivel de conocimiento que tienen las personas sobre las alternativas de seguros, coberturas y precios para determinar, así, si un camino para capturar clientes puede ser a través de la educación de la población sobre la materia de los seguros y sobre las distintas alternativas que ofrece el mercado.

Finalmente, cabe mencionar que además de todos los seguros tradicionales antes mencionados, en los últimos años en Chile han ido apareciendo nuevas coberturas como, por ejemplo, el seguro para mascotas producto de la nueva Ley de Tenencia Responsable de Mascotas y Animales de Compañía que establece obligaciones para las personas que deciden aceptar y tener una mascota. Se le suman los seguros para bicicletas y scooters, producto de la tendencia de la movilización sustentable con medios alternativos al auto; y seguros para aparatos electrónicos que cada vez cobran más importancia en la vida de las personas. Siguiendo con en la línea tecnológica, otro seguro que ha comenzado a ganar participación de mercado en industrias como la estadounidense, son los seguros de riesgo cibernético diseñado para las empresas.

La creación de todos estos nuevos productos también es una oportunidad para este proyecto, pues en la medida que hayan más seguros en el mercado para intermediar, mayor será la opción de la corredora de seguros en cuanto a la oferta de cara a los clientes.

3. PREGUNTAS CLAVE A RESPONDER Y FACTORES CRÍTICOS

- ¿Existe espacio en el mercado chileno para una nueva corredora de seguros?
- ¿Se justifica la inversión? ¿En cuántos años se puede recuperar?
- ¿Qué debería ofrecer esta corredora que no ofrece la competencia?
- ¿Qué segmento y tipo de clientes debiese ser el segmento objetivo de esta empresa?
- ¿Cuál sería el mejor canal de comunicación de cara al segmento objetivo?
- ¿Se necesita tener socios estratégicos?

4. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

Objetivo principal: Desarrollar un plan de negocios para la creación de una corredora de seguros generales y de vida con una propuesta de valor que permita que el proyecto sea rentable en un período de 5 años.

Objetivos secundarios:

- Definir el tipo y segmentos de clientes, su tamaño, sus características y necesidades para determinar cuál será el tamaño del segmento objetivo de la empresa y como responder a él.
- Definir los aspectos distintivos que debe tener la corredora de seguros para diferenciarse de la competencia y lograr una ventaja competitiva dentro de la industria.
- Determinar el nivel de conocimiento que tienen los usuarios y clientes potenciales de seguros para ver si existe una oportunidad de educar y entrar así al mercado.
- Determinar si el canal de distribución puede ser vía on line, a través de una aplicación, y/o si sería necesario contar además con sucursales físicas de atención al cliente.
- Definir la inversión inicial necesaria y el período de tiempo en que esta se podría recuperar, definiendo 3 escenarios posibles: pesimista, esperado y optimista.

5. ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR

Esta tesis busca explicar la oportunidad que existe en torno a la creación de una corredora de seguros en Chile. En este contexto, se incluye un análisis de la industria de los seguros en Chile junto a un análisis de la población chilena. Además, se sientan las bases técnicas para la creación de la empresa que incluyen una mirada estratégica, de marketing, operacional, recursos humanos y financiera. Luego, se incluyen proyecciones de flujos estimados para 5 años que sirven para determinar el atractivo del negocio. Cabe destacar que este trabajo es un plan de negocios, por lo que no incluye la etapa de implementación del proyecto. Finalmente, para los siguientes análisis no se consideran los efectos de la pandemia de Covid-19 desatada a inicios del 2020 en China y el mundo.

6. MARCO CONCEPTUAL

Un plan de negocios es un documento que explica la oportunidad que existe en torno a una idea de negocio y contiene, además, una guía para el desarrollo y puesta en marcha de esta. Su estructura clásica es: análisis del entorno e industria, plan estratégico, plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos y plan financiero, cerrando con una conclusión.

En la primera etapa, análisis del entorno, se utilizará el modelo de análisis PESTEL que describe el entorno político, económico, socio cultural, tecnológico, ecológico y legal en el que se desarrollará el proyecto. También se incluirá el modelo de las 5 fuerzas de Porter para determinar el nivel de amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores y los clientes, la amenaza que existe de productos sustitutos y la rivalidad que hay dentro de la industria.

Para sintetizar la primera etapa de levantamiento de información se realizará un análisis de factores externos EFAS por sus siglas en inglés: External Factor Analysis Summary.

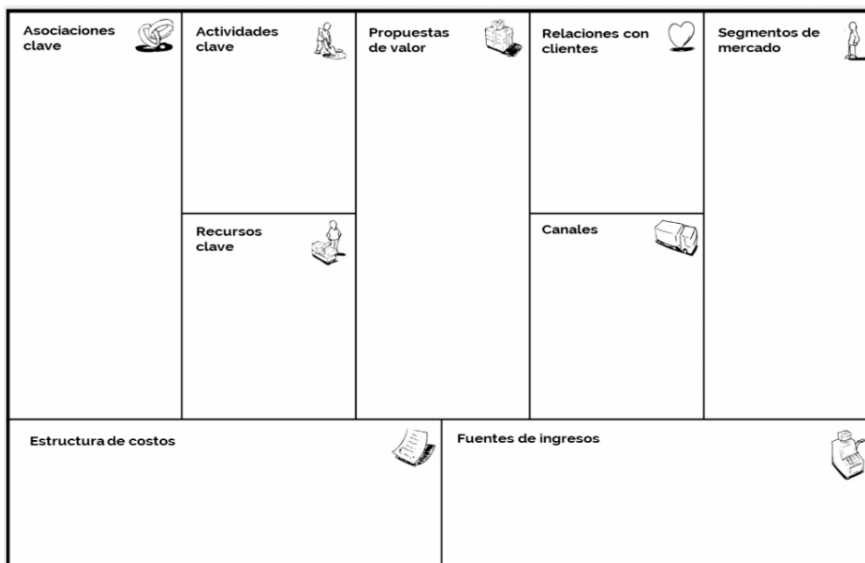
Luego, el desarrollo del plan estratégico se establecerá sobre las bases de la administración estratégica que hablan de hacerse cargo de los cambios del entorno, poniendo énfasis en la vigilancia y evaluación de oportunidades y amenazas del entorno junto a las fortalezas y debilidades de la empresa para definir la estrategia.

En el desarrollo del plan de marketing se definirá tanto el segmento objetivo, es decir, el mercado meta, como el posicionamiento de la marca, es decir, el lugar que ésta ocupará en la mente de los consumidores respecto de la competencia. Luego, se abordarán los temas atinentes al marketing mix: producto, precio, plaza y promoción que ayuden a la marca a alcanzar el posicionamiento declarado.

En el contexto financiero, se buscará calcular una tasa de descuento que permita traer los flujos proyectados de la inversión a valor presente para determinar si se justifica o no realizar este proyecto.

Finalmente, en la conclusión se utilizará el modelo Canvas, tal como se muestra en la imagen a continuación, para visualizar de forma simplificada el modelo de negocios de esta corredora.

Ilustración 4: Modelo Canvas



Cabe destacar que todo el desarrollo de este plan de negocios se encuentra dentro del marco regulatorio que rige para el mercado de los seguros en Chile donde la entidad supervisora es la Comisión para el Mercado Financiero (CMF). Ésta es una autoridad autónoma que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio de Hacienda y que tiene como objeto la fiscalización de las actividades y entidades relacionadas con el mercado de valores y seguros en Chile. Sus principales funciones son:

- 1- Función supervisora: controla el cumplimiento de las normas legales, reglamentarias y administrativas.
- 2- Función normativa: establece el marco regulador mediante normas o instrucciones propias para el mercado y las entidades que lo integran.
- 3- Función sancionadora: aplica sanciones en caso de incumplimiento y violaciones de las regulaciones.
- 4- Función de desarrollo y promoción de los mercados: provee iniciativas para el desarrollo del mercado.

Por otro lado, las principales leyes vigentes en torno a la materia de los seguros son:

- Ley 20.667 que contiene las reglas que aplican para el contrato de seguros.
- Decreto con Fuerza de Ley 251 conocido como Ley de Seguros, que habla sobre los derechos y obligaciones de las empresas aseguradoras y regula la forma en que se ejerce el comercio de seguros.

- Decreto Supremo 863 donde se reglamenta la función de los auxiliares del comercio de seguros, es decir, corredores y liquidadores³.
- Norma de Carácter General 50 donde se exponen los requisitos que deben cumplir las personas que intermedian seguros.

³ Persona encargada del proceso de liquidación, es decir, de verificar la ocurrencia del siniestro y definir si éste está cubierto por la póliza vigente y, de ser así, determinar la cuantía de la indemnización acorde a lo estipulado en el contrato.

7. METODOLOGÍA

Este trabajo de tesis se desarrolla bajo la estructura de un plan de negocios en su forma más clásica y, por lo tanto, las etapas serán las siguientes:

I. Levantamiento de información y análisis: esta primera etapa consta de recopilar toda la información necesaria para realizar un acabado análisis del macroentorno (PESTEL), del mercado asegurador y las compañías de seguros, de los tipos de clientes, competidores y del microentorno a través de un análisis de las 5 fuerzas de Porter. Para esto se realizará una encuesta online a hombres y mujeres mayores de 25 años; y se harán entrevistas en profundidad a profesionales del rubro. Además, se utilizarán estudios del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y Chile 3D, para perfilar a la población chilena; e informes de la CMF y Asociación de Aseguradores de Chile (AACH) para recopilar antecedentes del mercado. Finalmente, para sintetizar todos los hallazgos, se incluirá un análisis EFAS mostrando las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado.

II. Desarrollo del Plan Estratégico para la empresa: en esta segunda etapa, en base a toda la información recopilada y las oportunidades encontradas, se definirá el modelo de negocio de la corredora de seguros y todo lo que esto involucra como misión y visión de la empresa, objetivos y estrategia. Cabe destacar que las definiciones hechas durante esta sección pueden variar en función de los nuevos hallazgos que aparezcan en la siguiente etapa, el desarrollo del plan de marketing.

III. Desarrollo del Plan de Marketing: a partir de la información recopilada en la primera etapa, se definirán los distintos segmentos del mercado, el segmento objetivo y el posicionamiento de la marca. Luego, se definirán las actividades básicas que ayuden a conseguir el posicionamiento previamente declarado y respondan a la estrategia del negocio, a través del marketing mix: producto, precio, promoción y plaza.

IV. Desarrollo del Plan de Operaciones: se realizará una descripción técnica del servicio, se identificarán los procesos claves y los recursos necesarios. Para esto, previamente en la etapa de levantamiento se hará un análisis de los procesos que utilizan otras corredoras de seguros, para definir así qué es lo básico y qué se hacer diferente y mejor.

V. Plan de Recursos Humanos: en esta etapa se definirá la cantidad de personas necesarias y las funciones de cada uno de los puestos de trabajo, determinando así los perfiles idóneos de trabajadores que se necesitarán. Además, se determinará el organigrama de la organización y las políticas de recursos humanos.

VI. Desarrollo del Plan Financiero: primero se estimará la inversión junto a los ingresos y egresos para los primeros 5 años de la empresa. Luego, se elaborará un Estado de Resultados y flujo de caja. Además, se calculará una tasa de descuento para traer los flujos a valor presente y determinar así la viabilidad económica del proyecto.

VII. Conclusiones: en esta última etapa se hará un breve resumen de la información recogida y se mencionarán los principales hallazgos de este trabajo. Además, se incluirá un modelo Canvas para visualizar de manera amigable el modelo de negocios de este proyecto de tesis.

8. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DEL MICRO Y MACROENTORNO

8.1 Macroentorno: Análisis Pestel

El siguiente análisis PESTEL entrega una visión del escenario actual en Chile en cuanto a temas políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales con alcances en la industria aseguradora. Se acota el análisis a la situación chilena, pues es el escenario donde se basa el desarrollo de este plan de negocios.

8.1.1 Político

Recientemente el escenario político chileno se ha visto estremecido por distintas demandas sociales que culminaron en una crisis social desatada en octubre del 2019. Luego de lo ocurrido, han tomado fuerza en Chile los seguros relacionados al riesgo político contratados por empresas. Si bien este seguro existe desde hace varios años en otros países donde hay amenazas de terrorismo, guerras, estallidos sociales y revoluciones políticas; en nuestro país aún no había surgido una necesidad masiva de contar con coberturas de este tipo. La cobertura de estos seguros está asociada principalmente a los seguros de crédito, es decir, cubre el riesgo de no pago de las cuentas por cobrar de la empresa asegurada. Previo a los hechos ocurridos en Chile, esta cobertura contemplaba posibles riesgos de no pago producto de catástrofes y desastres naturales, pero hoy se amplía al riesgo país producto de la inestabilidad política social.

La incorporación de este nuevo riesgo político social que hoy en día impera en Chile, ha generado un aumento en el precio de los seguros de entre un 20% y 70% según un reportaje publicado en enero 2020 por el Diario Financiero. Los seguros afectados son aquellos que cubren incendio, terrorismo, actos vandálicos, robo y rotura de vidrios de fachadas. Esto responde al mayor riesgo que están adquiriendo las compañías de reaseguros, aquellas que aseguran la cartera de clientes de las compañías de seguros propiamente tal. Al mismo tiempo, producto del alza del dólar en un escenario inestable para la inversión en Chile, los precios de los seguros de auto también han aumentado puesto que han subido los precios de los repuestos que son en su mayoría importados y que representan un 60% del costo de reparación de los autos (el otro 40% corresponde a mano de obra).

La Cámara Chilena de la Construcción ha estimado que los costos por infraestructura dañada durante la crisis social han llegado a US\$4.579 millones; mientras que el impacto en la industria aseguradora sería de entre US\$ 1.500 y US\$2.000 millones. Como punto de referencia se tiene que el terremoto del 2010 le costó al mercado asegurador US\$8.000 millones. Cabe mencionar que las cifras que actualmente se manejan en torno a los daños causados por la crisis social pueden seguir en aumento, pues aún no se sabe hasta cuándo van a seguir ocurriendo hechos de este tipo, sobre todo con el plebiscito para una nueva Constitución programado para abril 2020 y reprogramado para octubre del mismo año.

Por otro lado, la clasificadora de riesgo Feller Rate estimó en US\$ 3.000 millones los siniestros ocurridos producto de la crisis social. Esto representa más de 7.500 denuncias realizadas por los asegurados a sus respectivas compañías de seguros. Cabe destacar que la clasificadora de riesgo afirma que la industria está preparada para responder gracias a los resguardos que las compañías mantenían, por lo que ésta no quedaría expuesta a escenarios de iliquidez ni apalancamiento excesivo.

8.1.2 Económico

La economía chilena ha tenido uno de los crecimientos más rápidos de Latino América durante la última década. Esto en parte gracias a una mayor confianza del sector privado que se ha traducido en un aumento en el consumo e inversión por parte de ellos, acompañado de salarios más altos, menores tasas de interés y un crecimiento de la industria minera. Todo esto dio paso a que entre el año 2000 y 2007 las cifras de pobreza⁴ en Chile bajaran de un 31% a 6,4%.

Durante el año 2018 el país presentó un crecimiento de un 4% mientras que el Fondo Monetario Internacional (FMI) proyectó un crecimiento de 3,4% y 3,2% para 2019 y 2020 respectivamente. Sin embargo, a raíz del estallido social ocurrido en octubre de 2019, estas cifras han ido cambiando.

En base a datos recogidos del Informe de Política Monetaria (IPOM) emitido por el Banco Central de Chile en diciembre del 2019, hasta septiembre de dicho año la economía nacional se había comportado según lo pronosticado con un crecimiento del PIB de 3,3% anual. Luego de la crisis social iniciada en octubre, hubo una considerable disminución de las distintas actividades económicas del país junto a un aumento en el desempleo lo que se tradujo en una contracción de 2,5% en el último trimestre del año. Para el año 2020 se prevé un crecimiento de entre 0,5% y 1,5% y una tasa de desempleo que podría superar el 10% durante los primeros meses de este año.

Respecto a la industria aseguradora, tal como lo plantea Antonio Huertas, presidente de MAPFRE, la contratación de seguros es un mecanismo que otorga estabilidad a la economía de un país, pues cubre y compensa riesgos, evitando que las propias empresas o personas tengan que responder con capital propio ante la ocurrencia de un siniestro. Es por esta razón que la penetración de la industria de seguros dentro del PIB de un país refleja la postura que tiene el Gobierno en cuanto a su uso. En el caso chileno, el año 2017 la industria aseguradora representó un 4,9% del PIB, cifra más alta dentro de los países de Latinoamérica, seguido por Brasil con 4,1%, y Colombia con 2,9%. Si bien esta penetración es baja cuando se compara con países más desarrollados como Corea del Sur con 11,6%, Reino Unido con 9,6% o Japón con 8,6%⁵; se proyecta que esta penetración siga en aumento a medida que el país siga en vías de desarrollo y crecimiento.

⁴ Se considera a personas en situación de pobreza a aquellas que viven con menos de US\$5,5 diarios.

⁵ Datos publicados por Swiss Re

La crisis social ha generado una desaceleración de la economía chilena, sin embargo, al mismo tiempo ha generado que se tome mayor consciencia sobre la contratación de seguros, pasando de ser percibida como un gasto a un medio para proteger el patrimonio. En este contexto, tal como señala Juan Ignacio Álvarez, gerente general de Unnio Seguros Generales, en una columna de opinión para Infogate, luego del estallido social desatado en Chile en octubre 2019, las pymes comenzaron a tomar más consciencia sobre los beneficios que tiene contratar seguros y han pasado de verlos como un gasto a una inversión para proteger sus patrimonios. Cabe mencionar que más de 14.000 pymes fueron afectadas durante las manifestaciones ocurridas en el país lo que ha hecho despertar el interés por seguros de incendio con cláusulas adicionales que cubren daños materiales por actos vandálicos; y, además, con este nuevo escenario surge la necesidad de que las compañías de seguros respondan a estos clientes con productos multirriesgo que cubran tanto daños propios como responsabilidad e incluso accidentes personales. Producto de esto, se prevé que las pymes serán un actor clave en el mercado asegurador para el año entrante. Si bien la última proyección hecha por la AACH durante 2018 pronosticaba un decrecimiento de 2% de la industria para el año 2020, lo que pueda ocurrir es incierto.

Cabe destacar el hecho de que a pesar de los pronósticos, durante enero de este año una nueva compañía aseguradora ha empezado a operar en Chile: Fid Seguros, empresa portuguesa con más de 200 años de trayectoria y con presencia en 4 continentes. En 2018, la empresa vendió primas por US\$ 5.242 millones. Además, es líder en Portugal tanto en seguros de vida como generales alcanzando una cuota de mercado de 39% y 26% respectivamente.

Fid no es el único nuevo participante del mercado asegurador chileno, la compañía española de seguros Divina Pastora se encuentra resolviendo los últimos trámites en la CMF para comenzar sus operaciones durante el segundo semestre del 2020. La compañía ofrece seguros de vida y busca apuntar a los segmentos de clase media y baja, pues consideran que estos grupos están desatendidos por los actuales participantes del mercado. En una entrevista que sostuvo Alberto Alcolea, gerente general para Latinoamérica, con el Diario Financiero, éste señaló sobre la crisis social: *“una inversión como la nuestra no puede estar supeditada a un escenario circunstancial. La estrategia de Divina Pastora no es en el corto plazo y, por tanto, una situación coyuntural no es necesariamente un motivo para abandonar el proyecto. Chile es un país sólido que será capaz de adaptarse a las demandas sociales, es una cuestión temporal si se analiza desde un punto de vista a largo plazo”*.

Por lo tanto, a pesar de que la proyección de la economía chilena y el mercado asegurador para el año entrante no sigue el ritmo de años anteriores, esto no es un impedimento para que nuevos actores se integren a la industria de seguros en Chile; lo que constituye una oportunidad para las corredoras de seguros, pues en la medida que haya más oferta de seguros, hay más productos para ofrecer a los clientes finales y los cuáles son posibles de intermediar.

8.1.3 Sociocultural

Respecto de la población chilena, según datos del INE, ésta ha tenido un aumento del 10,6% en los últimos 16 años superando los 19 millones de habitantes durante el 2019. Basado en el último estudio de Estilos de Vida de los Grupos Socioeconómicos (GSE) Chile 2019, realizado en conjunto por GfK y Chile 3D, se sabe de los chilenos:

Grupo AB: el ingreso promedio del hogar es de \$6.452.00. Este grupo está compuesto por 94.400 hogares chilenos lo que representa el 1,4% del total y la edad promedio del jefe de hogar es de 48 años. Además:

- El 83% de ellos tienen casa propia pagada o por pagar.
- El 81% está dispuesto a pagar más por productos que le faciliten la vida.

Grupo C1a: el ingreso promedio del hogar es de \$2.739.000 y el grupo está compuesto por 388.130 hogares chilenos que representa el 6% del total. La edad promedio del jefe de hogar es de 45 años y se sabe también que:

- El 76% de ellos tienen casa propia pagada o por pagar.
- Al 62% no les importa pagar más por un buen servicio.

Grupo C1b: con un ingreso promedio del hogar de \$1.986.000; está compuesto por 413.064 hogares chilenos que representa el 6,4% del total y la edad promedio del jefe de hogar es de 45 años. Además:

- El 70% de ellos tienen casa propia pagada o por pagar.
- El 66% declara que divertirse o pasarlo bien es uno de sus valores centrales.

Grupo C2: el ingreso promedio del hogar es \$1.360.000. Este grupo está compuesto por 747.860 hogares chilenos que representan el 11,5% del total y la edad promedio del jefe de hogar es de 46 años. Se puede agregar también que:

- El 60% de ellos tienen casa propia pagada o por pagar.
- Para un 47% de ellos, el celular se ha convertido en su principal herramienta de compra.

Grupo C3: con un ingreso promedio del hogar de \$899.000, este grupo está compuesto por 1.641.400 hogares chilenos que representan el 25,3% del total y la edad promedio del jefe de hogar es de 48 años. Adicionalmente, se sabe que:

- El 62% de ellos tienen casa propia pagada o por pagar.
- Sus patrones de consumo y hábitos de compra son influenciados por la coyuntura económica.

Grupo D: el ingreso promedio del hogar: \$562.000 y está compuesto por 2.396.272 hogares chilenos que representan el 36,9% del total y la edad promedio del jefe de hogar es de 49 años. Además:

- El 62% de ellos tienen casa propia pagada o por pagar.
- Para el 50% de ellos el precio es el factor más importante a la hora de elegir dónde comprar.
- Un 28% de ellos declara que tener un trabajo estable es una de sus principales motivaciones.

Grupo E: tiene un ingreso promedio del hogar de \$324.000. Este grupo está compuesto por 818.578 hogares chilenos que representan el 12,6% del total y la edad promedio del jefe de hogar es de 52 años. También se sabe que:

- El 64% de ellos tienen casa propia pagada o por pagar.
- Un 68% declara que una de las motivaciones más importantes es tener una familia unida.
- Para el 28% de ellos lo que más les preocupa es no tener dinero suficiente para vivir tranquilo.

A modo de síntesis, algunos puntos clave y otros adicionales a considerar:

- La alta disposición a pagar más por un buen servicio/producto en los grupos ABC1a.
- En todos los grupos, a lo menos el 60% tiene casa propia pagada o que está pagando. En este contexto, se vislumbra la posibilidad de ofrecer un seguro de desgravamen más económico que el que poseen actualmente, sobre todo a los grupos que les preocupa el dinero hoy.
- A lo menos el 65% de los hogares de todos los grupos posee acceso a internet desde el hogar, llegando incluso a más de un 90% en los hogares de mayor ingreso. Esto genera una alerta sobre el medio por el cual habría que comunicarse con las personas: a través de internet.
- Respecto al punto anterior, casi la mitad del grupo C2 (que representa el 11,5% de los hogares) declara que el celular es su principal herramienta de compra.
- Otro punto interesante es que la cantidad de miembros que componen el hogar va entre 2,2 (en el grupo A) hasta 4,2 (en el grupo E). En este contexto, si se considera, por ejemplo, que las deudas se traspasan a los herederos, sería razonable pensar en el interés de los jefes de hogar en contratar seguros de desgravamen tanto para créditos hipotecarios como de consumo para que sus deudas queden saldadas en caso de fallecimiento. Sobre todo, cuando se considera que el 68% del grupo E declara la importancia de tener una familia unida lo que se podría asimilar con la preocupación que tiene por ella.
- Finalmente, si se considera la edad promedio de todos los jefes de hogar, todas éstas se encuentran dentro del rango de edad foco de las compañías de seguro: entre 35 y 55 años, pues son personas que podrían tener algún tipo de interés en asegurar/se y que, además, tienen la capacidad financiera para hacerlo.

Respecto al contexto sociocultural, cabe mencionar otros fenómenos tales como:

- El sostenido envejecimiento de la población chilena en los últimos años. Según el estudio Perspectivas de la Población Mundial realizado el año 2019 por la ONU, para el año 2040 en Chile habrá 33,5 personas mayores de 65 años por cada 100 habitantes de entre 15 y 64 años; lo que significa un aumento de 16 adultos mayores por cada 100 habitantes en 20 años. Este envejecimiento es bastante acelerado cuando se compara con el aumento de 8 adultos promedio pronosticado a nivel mundial y dejaría a Chile como el país con la población más envejecida de Sudamérica. En este contexto, se hace evidente la oportunidad de ofrecer seguros

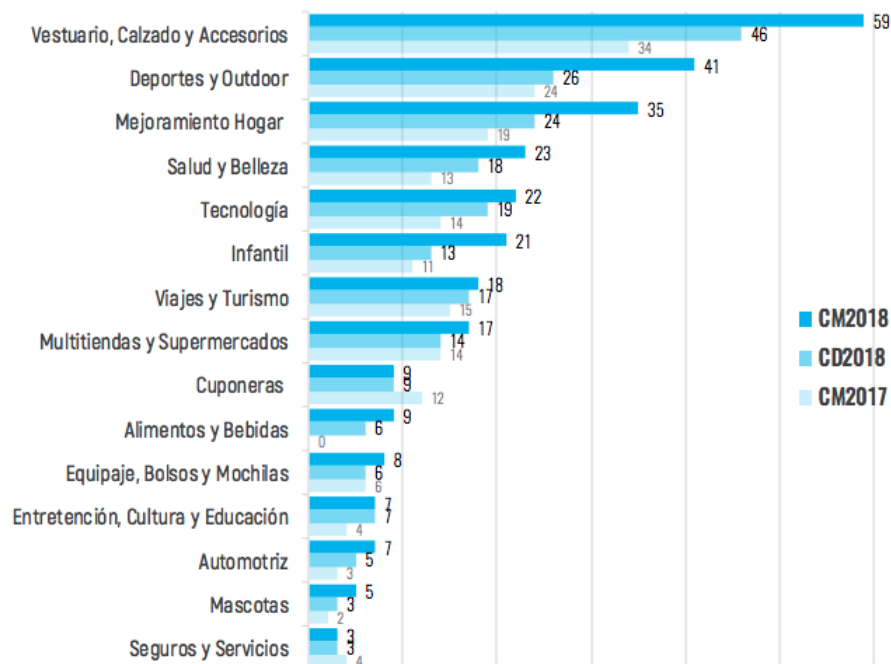
de vida con ahorro y seguros de vida con planes de ahorro previsional voluntario (APV) como alternativa para tener fondos en el futuro.

- A lo anterior se suma que cada vez nacen menos niños en el país. Según el último Anuario de Estadísticas Vitales 2017 publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), las mujeres chilenas tienen 1,6 hijos; la menor cantidad histórica del país.
- La condición sísmica que afecta al territorio nacional hace que los chilenos estén acostumbrados a los temblores y, al mismo tiempo, que sean conscientes de la alta factibilidad de que ocurran terremotos y maremotos. Por lo mismo, existe una tendencia cultural a tener resguardos y tomar precauciones y medidas respecto a estos desastres naturales. El mercado asegurador en Chile ha respondido a esta condición país ofreciendo coberturas de este tipo en seguros de incendio y todo riesgo construcción (TRC).
- Finalmente, la delincuencia como un tema de la agenda social y las nuevas formas de robo que han ido apareciendo en el tiempo como las estafas telefónicas y los famosos portonazos junto al robo de vehículos y cajeros. En este contexto, según datos publicados por la Fundación Paz Ciudadana a mediados de octubre 2019, la victimización de hogares, es decir, hogares que han sido víctima o sufrido intento de robo en los últimos 6 meses, subió a un 40,6% versus el 36,4% que se registró durante el 2018.

8.1.4 Tecnológico

En este punto, cabe mencionar el protagonismo que ha ido ganando el e-commerce en Chile los últimos años. Según un estudio publicado por la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), éste alcanzó los US\$4.500 millones en ventas entre enero y septiembre del 2019 con una expansión acumulada de un 37%. Si bien las ventas bajaron luego del estallido social ocurrido en octubre del mismo año, a principios de diciembre el mercado se reactivó y se registró un 73% de crecimiento en las ventas respecto de la misma fecha del año anterior. Finalmente, cabe destacar que la venta de seguros y servicios se posicionó dentro de los 15 mayores participantes del comercio online para los Cyber Monday y Cyber Day del año 2017 y 2018, tal como se aprecia en el gráfico a continuación.

Ilustración 5: Industrias participantes en Cyber Day y Cyber Monday 2017 y 2018



Fuente: Cámara de Comercio de Santiago

Por otro lado, también cabe destacar el espacio cibernético y la seguridad. En Chile ya ha habido casos emblemáticos de hackeos y filtración de datos privados. En mayo del 2018 ocurrió el primer hackeo⁶ con robo de dinero en nuestro país donde el Banco de Chile fue la víctima, con más de US\$10 millones sustraídos y, luego, siendo afectado con la filtración de una base de datos con información de más de 14 mil tarjetas emitidas por dicha entidad. Empresas como Correos de Chile, Banco Consorcio y Redbanc fueron otros de los afectados por los ciber ataques. Las compañías de seguros no se han quedado atrás y ya se ofrecen en el mercado pólizas de seguro *cyber risk* o riesgo cibernético para proteger a las empresas de este tipo de ataques, sin embargo, estas pólizas aún no han logrado penetrar fuertemente en el mercado por lo que se abre una oportunidad para las corredoras de seguros de presentar y ofrecer este producto a las empresas.

Según un artículo publicado por el grupo Marsh, los pioneros en contratar este tipo de seguros son empresas que manejan muchos datos tales como instituciones educacionales, médicas y bancarias. Sin embargo, con el paso del tiempo, empresas de menor tamaño cuyas operaciones, producción y sistemas de control dependen de la tecnología, también han sido atraídas por este tipo de coberturas, pues un ataque cibernético puede afectar la continuidad de las operaciones y tener un impacto económico importante en las empresas. Según cifras de la firma Kaspersky publicadas en el portal Tecno pymes, un ciberataque puede costarle en promedio US\$ 861.000 a las grandes empresas y US\$ 86.500 a las pequeñas y medianas empresas.

⁶ Ataque informático que puede involucrar robo de datos o chantaje.

Según datos publicados por Unnio Seguros, el 75% de los hackers apunta a las pequeñas y medianas empresas y un 60% de quienes sufren estos ataques quiebran en los 6 meses posteriores. Se sabe también que hasta noviembre del 2018 los ciber ataques en Chile presentaron un crecimiento de un 60% respecto del 2017, los que ascendieron a 9.815 ataques de este tipo a fines de 2018.

En el mercado existen cada vez más alternativas tecnológicas para que las empresas puedan mejorar la seguridad de sus sistemas informáticos, pero ninguna de estas inversiones puede asegurar a las empresas la completa y total protección contra ataques cibernéticos. En base a información publicada en el Diario Financiero sobre el tercer estudio de Accenture, Estado de Resistencia Cibernética, se revela que solo un 17% de las organizaciones encuestadas, 4.600 en total, fue capaz de detener un ataque cibernético. Es por esta razón que los seguros aparecen como una alternativa complementaria a la inversión en medidas tecnológicas de seguridad, pues cubren otros gastos tales como la responsabilidad de las empresas en cuanto a la filtración de datos, por ejemplo, cubriendo los costos en defensa para las demandas que se podrían presentar en contra del asegurado. Al mismo tiempo, se ofrece una indemnización que cubre la pérdida económica por la paralización de las operaciones que un ciber ataque podría provocar; y en este sentido cabe mencionar que el mismo estudio realizado por Accenture revela que un 64% de las empresas víctimas de ciber ataques demoran 16 días o más en solucionar el problema ocasionado. Existen otras coberturas adicionales que se pueden incluir como, por ejemplo, el apoyo de un equipo experto para solucionar los daños provocados por el ciber ataque o directamente la indemnización de los gastos para revertir los incidentes y recuperar los datos. También se puede indemnizar el gasto en que se incurre cuando se trata de una ciber extorsión, es decir, cuando el ciber ataque consiste en la interrupción de los sistemas operativos de una empresa donde los hackers piden una suma de dinero a cambio de restituir el funcionamiento; delito conocido como ransomware.

En cuanto al interés que existe en el mercado por estos seguros, según una encuesta realizada por Marsh Corredores de Seguros, un 73% de las organizaciones en Latinoamérica contempla el riesgo cibernético dentro de sus primeras 5 preocupaciones, pero solo un 29% de éstas cuenta con un seguro de este tipo; lo que deja a la vista la oportunidad que existe en el mercado en cuanto a esta nueva tendencia en seguros. En el caso puntual chileno, en base a información publicada por el Diario Financiero, a finales de febrero del 2019 existían 130 pólizas vigentes asociadas a este tipo de riesgo y se estima un crecimiento exponencial para los próximos años.

Pasando a otro tema, respecto al uso de la tecnología en la operación del mercado asegurador propiamente tal, cabe mencionar la digitalización de algunos servicios. Por ejemplo, hoy en día prácticamente con cualquier compañía de seguros de autos uno puede hacer la declaración de siniestro vía on line en la página web de la propia compañía o de la corredora de seguros que corresponda. Al mismo tiempo, es posible cotizar y contratar seguros a través de internet, tal es el caso de la contratación del SOAP durante el año 2018 donde el 80,5% de los casi 6 millones de pólizas contratadas se hizo a través de internet. Al mismo tiempo, las compañías y corredoras de seguros han desarrollado aplicaciones móviles propias para que las personas administren y contraten sus seguros desde sus smartphones. Algunas de las actividades que éstas permiten son: revisar la

vigencia de las pólizas y coberturas vigentes, verificar fechas de vencimiento, pagar primas, ver el paso a paso y realizar declaración de siniestro, solicitar asistencia, cotizar nuevos seguros, etc.

En cuanto a la forma en que las personas prefieren contratar seguros, en base a los resultados de la encuesta realizada para este plan de negocios ⁷, de los encuestados que declararon contar con al menos un seguro, si bien la mayoría prefiere realizar la contratación vía internet con un 38,5% del total, un 31,7% declara que prefiere que una persona lo visite en un lugar y hora definido por el cliente y realizar el proceso cara a cara con el intermediario; a lo que se suma la tercera mayoría, con un 22%, que declara que le gustaría cotizar seguros a través de internet, pero cerrar el proceso con la firma del contrato con una persona que lo visite. Por lo tanto, si bien la primera mayoría, 38,5%, prefiere realizar el proceso completo vía web; más del 50% de los encuestados prefiere que durante el proceso haya de por medio una visita de una persona con quien pueda interactuar. Lo mismo ocurre con las personas que declararon no tener ningún seguro contratado, pero que de todas formas se les preguntó qué preferirían a la hora de contratar un seguro. Lo anterior muestra que aunque la tecnología es una gran herramienta para facilitar los servicios de cara a los clientes, las personas siguen prefiriendo poder interactuar de frente con una persona; por tanto, se debe usar la tecnología a favor, pero no se debe abusar de ella.

Finalmente, gracias a la gran cantidad de datos y las nuevas herramientas de analytics y data mining, las compañías y corredoras de seguros tienen la opción de perfilar detalladamente a sus clientes potenciales, para ofrecerles productos a la medida en el momento preciso. Por ejemplo, sería pertinente ofrecerle un seguro de vida a una pareja que acaba de tener un hijo y cotiza artículos de bebé en internet, al igual que sería oportuno ofrecer un seguro de vehículo a alguien que acaba de adquirir un auto luego de buscar en distintos sitios web de compra y venta de autos.

8.1.5 Ecológico

Según cifras publicadas por la Asociación de Aseguradores de Chile (AACH), la cantidad de siniestros ocurridos por riesgos ligados a la naturaleza creció un 162% durante el primer trimestre del 2019; esto debido al cambio climático ligado al calentamiento global. Esto ha generado que aumenten las contrataciones de coberturas contra incendios, inundaciones e incluso tornados, luego de los hechos ocurridos en mayo del 2019 en Los Ángeles, Región de Bío Bío. Cabe destacar que estos nuevos riesgos asociados a la naturaleza se pueden contratar como cláusulas adicionales (CAD), es decir, coberturas adicionales a la principal contenida en la póliza de incendio.

En este contexto, los seguros agrícolas para empresas pueden ser otra oportunidad atractiva de negocio. Éstos cubren las pérdidas de cultivos producto de sequías, lluvias dañinas, heladas, granizadas y nevadas y cualquier corredora de seguros puede intermediarlos.

⁷ Resultados encuesta, Anexo A.

Finalmente, cabe mencionar la reciente promulgación de la Ley de Tenencia Responsable de Mascotas que derivó en la creación de distintos seguros asociados a animales de compañía. Algunas de las coberturas que ofrecen son de tipo médicas, de accidentes, vacunación y desparasitación, entre otras. Sobre la penetración de este tipo de seguros, según resultados de la encuesta realizada para este trabajo, de un universo de 250 personas un 17,2% contrataría estas coberturas.

8.1.6 Legal

Cualquier persona natural o jurídica puede contratar libremente seguros en Chile. Sobre la actividad aseguradora propiamente tal, ésta se restringe a sociedades anónimas constituidas en Chile con dicho giro exclusivo y que cuenten con la autorización de la CMF para operar. Las entidades aseguradoras extranjeras no pueden ofrecer seguros directamente ni a través de intermediarios, por lo tanto, aquellas compañías internacionales que desean operar en Chile deben constituirse como sociedad anónima en territorio nacional y deben contar con UF 90.000 como capital mínimo para comenzar a operar. Cabe destacar que estas normas no aplican para las corredoras de seguros pues éstas son meros intermediarios del mercado, sin embargo, existen otros tipos de restricciones para ellos tales como los requisitos para la obtención del nombramiento ante la CMF:

Personas Naturales

- A. Certificado de Antecedentes para fines especiales, emitido por el Registro Civil.
- B. Certificado de Nacimiento o fotocopia legalizada de la cédula nacional de identidad.
- C. Certificado de permanencia definitiva, y cédula de extranjería al día, en caso de ser extranjero.
- D. Certificado de Fiscalía Nacional de Quiebras.
- E. Certificado Oficial de antecedentes comerciales, protestos vigentes, emitido por la Cámara de Comercio de Chile.
- F. Certificado de estudios que acrediten haber aprobado el ciclo de enseñanza media o estudios equivalentes si corresponde.
- G. Declaración jurada de no tener inhabilidades que señala la ley.
- H. Certificado de aprobación del programa de estudios, según circular 2.135, de 01 de diciembre de 2013, el cual debe incluir notas y asistencia, emitido por el establecimiento respectivo.
- I. Garantía para liquidadores de siniestro, según lo establecido en circular N°1583 de 21 de enero de 2002 y sus modificaciones.
- J. Garantía para corredores de seguros, según lo establecido en circular N°1584 de 21 de enero de 2002 y sus modificaciones.
- K. Acreditación de pago de derechos de inscripción, equivalente a UF 10, según valor de la UF del último día hábil del mes anterior, de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica de esta Superintendencia.

Personas Jurídicas

1. Copia de la escritura de constitución y sus modificaciones, si las hubiera, debidamente legalizadas.
2. Copia de la inscripción social en el Registro de Comercio, con sus anotaciones marginales y certificado de vigencia.
3. Individualización de los administradores, representantes legales y directores, acreditando respecto de ellos, en lo que corresponda, el cumplimiento de los requisitos señalados en el punto anterior (letras A a la H).
4. Respecto de la Sociedad, acompañar certificados referidos en la letra D y E del punto anterior.

Nota: Los documentos señalados en las letras A, D, E y G, deberán estar emitidos dentro de los dos meses anteriores la solicitud. Todo documento que se presente fotocopia deberá ser legalizado ante Notario.

(Fuente: Escuela de Seguros Chile)

Respecto del contrato del seguro, existen 7 principios generales⁸:

1. Principio de la buena fe: deber de sinceridad por parte del asegurado en torno a la cosa que se busca asegurar, para poder identificarla correctamente y conocer la correcta extensión del riesgo. En este contexto, como intermediario, es vital realizar todas las preguntas necesarias para recabar toda la información posible en torno al objeto del seguro y su riesgo.
2. Principio de interés asegurable: debe existir interés en la no ocurrencia del riesgo, pues el asegurado debe querer conservar y proteger la cosa que va a asegurar.
3. Principio de subrogación: por el pago de la indemnización, el asegurador representa al asegurado en las acciones legales que se puedan tomar en contra del tercero que haya sido responsable de la ocurrencia del siniestro. Al mismo tiempo, bajo este principio, en el caso de que el tercero deba responder con dinero éste le corresponde a la aseguradora, ya que ésta se hizo responsable del pago de la indemnización al afectado previamente.
4. Principio de indemnización: el seguro es un contrato de mera indemnización y jamás puede constituir un enriquecimiento o ganancia para el asegurado.
5. Principio de la causa inmediata: el siniestro debe ser consecuencia del riesgo cubierto. Si se suprime el hecho cubierto e igual ocurre el siniestro, éste no era la causa inmediata.
6. Principio de pluralidad de causas: si el siniestro proviene de varias causas, el asegurador responde si cualquiera de las causas corresponde a un riesgo cubierto en la póliza.

⁸ Fuente: Escuela de Seguros Chile

7. Principio proasegurado: se entenderán válidas las estipulaciones contractuales que sean más beneficiosas para el asegurado.

Es importante que las corredoras de seguros tengan en mente estos principios para poder prestar el correcto asesoramiento tanto a la compañía de seguros como al asegurado. De aquí nace la obligatoriedad del corredor de contar con una póliza de responsabilidad civil, para poder responder en caso de ser civilmente responsable de daños y perjuicios causados a terceros en el ejercicio de su función, en este caso, a aseguradoras y/o asegurados.

Algunas de las obligaciones de los corredores son:

- Asesorar a los potenciales asegurados.
- Ofrecerles las coberturas más convenientes según sus necesidades e intereses.
- Informar a los asegurados sobre las condiciones del contrato y sus posibles modificaciones.
- Asistir y asesorar durante la vigencia de la póliza y al momento de ocurrido un siniestro.
- Hacer llegar al asegurado la póliza correspondiente.
- Verificar la identidad de los asegurados y la existencia y ubicación de los bienes que se busca asegurar.
- Entregar a la compañía de seguros toda la información que tengan sobre el riesgo.
- Entregar a las aseguradoras las primas y documentos que reciban.

Además, las empresas intermediarias deben presentar a la CMF periódicamente información financiera y otros tipos de reportes que ésta solicite. La Comisión también puede inspeccionar oficinas, documentación e impartir normas respecto de la elaboración de informes financieros, contables, etc.

Finalmente, si un corredor viola las leyes que le incumben a su función o no cumple normas, la CMF puede aplicar sanciones que van desde la censura, multa, suspensión parcial o total de las operaciones hasta por 6 meses e incluso la revocación de la inscripción como corredor en el registro de ésta.

8.1.7 Resumen análisis PESTEL

A modo de síntesis, la crisis social desatada en Chile durante el 2019 impactó en la economía chilena y en el mercado asegurador, sin embargo, las compañías de seguros están preparadas para soportar este shock externo, ya que cuentan con las reservas necesarias para hacerle frente. Por otro lado, cabe destacar que aunque existe incertidumbre a nivel a país, siguen llegando inversionistas extranjeros al mercado de seguros en Chile, lo que es alentador para la industria y, al mismo tiempo, está justificado por el prestigio y posicionamiento del mercado asegurador dentro de la economía nacional e internacional, siendo el país de Latinoamérica con mayor participación de esta industria dentro del PIB.

Además, destacan las tendencias en tecnología en cuanto al uso de las plataformas a favor del servicio, pero sin abusar de su uso, pues las personas aún están en un período de transición y se inclinan por un servicio híbrido que contemple tanto la tecnología como la atención de personas. En este contexto tecnológico, también destaca la toma de consciencia por parte de las empresas en cuanto a los riesgos digitales que han ido apareciendo en Chile y el mundo y la aparición de seguros que cubren estos riesgos cibernéticos. Por otro lado, en el contexto ecológico, cabe destacar el alza de siniestros ocurridos por desastres naturales lo que se condice con el calentamiento global y que abre una puerta para la intermediación de este tipo de seguros que serán cada vez más solicitados.

Finalmente, cabe destacar lo regulado que está el mercado y las obligaciones que tiene cualquier corredora de seguros de compartir información periódicamente y que ésta será publicada abiertamente. En este contexto, se debe tener en cuenta la importancia de mantener la información ordenada y correcta para no arriesgarse a ninguna multa ni penalización. En cuanto a la póliza de garantía que cada corredora debe contratar para cubrir por daños que pueda causar a terceros producto de un mal asesoramiento, cabe mencionar que es muy poco común que estas pólizas se siniestren pues hablaría mal de la gestión de la empresa y, producto que la información es pública, todos los stakeholders se enterarían de la situación, lo que no es beneficioso bajo ningún punto de vista para la compañía.

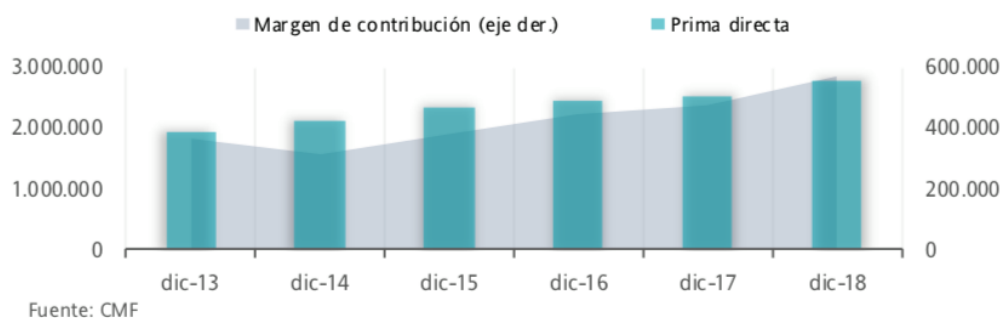
8.2. Mercado Asegurador

La Escuela de Seguros de Chile determinó que las principales características del mercado asegurador son: está en expansión, hay alta competencia, involucra grandes capitales, genera gran impacto económico y social y está muy regulado y supervisado.

Esta industria ha mantenido un crecimiento sostenido en términos de prima directa entre 2012 y 2018 de un 6,9%. El gráfico a continuación muestra la evolución tanto del margen de contribución como de la prima directa.

Ilustración 6: Evolución de la prima directa y margen de contribución del mercado asegurador

2013 - 2018



Fuente: CMF

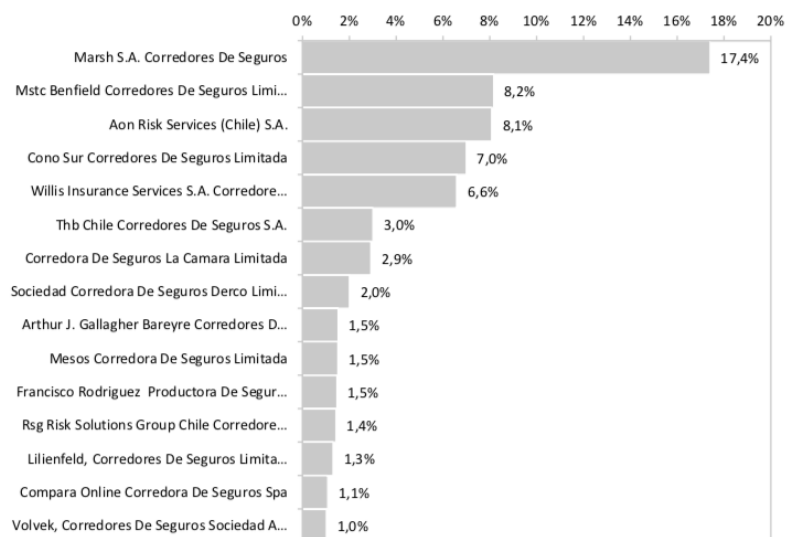
Fuente: Asociación Aseguradores de Chile A.G.

Según el informe anual de la Asociación de Aseguradores de Chile A.G. (AACH), para el cierre del año 2018 hubo 70 compañías de seguros y 2.643 corredores de seguros. El mercado vendió US\$12.851 millones en primas directa y esta industria representó un 4,7% del PIB del país en ese año. Además, se estima que por cada habitante chileno hubo un pago de US\$685 en primas de seguros.

En cuanto a la cantidad de seguros, para el año 2018 hubo 77,6 millones de seguros, lo que vendría siendo aproximadamente 4,1 seguros contratados por cada chileno. Más de 9 millones de chilenos contaron con seguros de salud y, del total de seguros, se pagaron 22 millones de siniestros al año. Cabe destacar que, en términos de la corredora de Seguros, el pago de un siniestro no significa la incurrencia en ningún gasto adicional, pues la empresa intermediaria solo asesora durante la vigencia del seguro, por lo que en caso de siniestro esto significaría simplemente prestar la asesoría necesaria para declaración del siniestro y pago de la indemnización.

Dentro del mercado de corredores de seguros personas jurídicas, en el cual debe competir esta corredora de seguros por la naturaleza de su constitución, el primer lugar lo tiene Marsh Corredores de Seguros con una participación del 17,4%. Le siguen MSTC Benfield, Aon Risk Services, Cono Sur y Willis Insurance Services. Entre estas 5 empresas, alcanzan un 47,2% de participación de mercado y si se consideran las 15 primeras corredoras, mostradas en el gráfico a continuación, todas éstas alcanzan un 64,5% de participación de mercado.

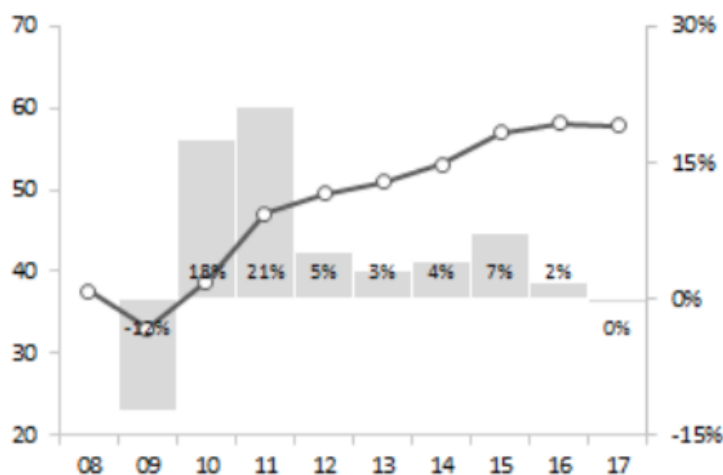
Ilustración 7: Participación de mercado 2017 - 15 mayores corredores personas jurídicas



Fuente: Asociación Aseguradores de Chile A.G.

Además, se ve un alza sostenida desde el año 2009 en cuanto a las primas intermediadas por personas jurídicas, tal como se muestra a continuación, donde la curva representa los montos intermediados por corredores personas jurídicas y las barras, la variación de los montos intermediados entre un año y otro.

Ilustración 8: Primas intermediadas por Personas Jurídicas - Cifras en Millones de UF (Eje izquierdo) – Variación anual (%)



Fuente: Asociación Aseguradores de Chile A.G.

8.3. Compañías de seguros

Aunque este plan de negocios es para la creación de una corredora de seguros, vale la pena mencionar cuáles son las compañías de seguros que ofrecen sus productos en el mercado, puesto que ellas son proveedores de cualquier empresa que se dedique al corretaje de seguros. La información presentada a continuación muestra todas las primas intermediadas por estas compañías de seguros, no solo aquellas vendidas a través de corredores de seguros, por lo que los volúmenes, relaciones y proporciones en cuanto a ramo (vida o general) y productos, pueden diferir de lo netamente intermediado por corredores.

En primer lugar, se muestran en la tabla a continuación las aseguradoras que ofrecen seguros de vida donde Metlife es el líder indiscutido en cuanto a la cantidad de primas intermediadas de enero a septiembre 2019, alcanzando una participación de mercado de 16,4%. Luego, cabe mencionar que las 10 primeras empresas vendieron prácticamente el 80% de los seguros de vida en Chile durante ese período.

Tabla 1: Prima directa intermediada por compañías de seguros de vida, enero – septiembre 2019

COMPAÑÍA	ENE-SEPT 2019 (\$M)	% Participación	% Acumulado	COMPAÑÍA	ENE-SEPT 2019 (\$M)	% Participación	% Acumulado
Metlife	\$ 769.649.657	16,35%	16,35%	Rigel	\$ 65.927.844	1,40%	94,35%
Penta	\$ 573.609.988	12,19%	28,54%	Mutual de Seguros	\$ 48.339.554	1,03%	95,38%
Chilena Consolidada	\$ 552.532.816	11,74%	40,27%	Cámara	\$ 44.301.515	0,94%	96,32%
Consorcio Nacional	\$ 495.091.407	10,52%	50,79%	CF	\$ 33.310.911	0,71%	97,03%
Confuturo	\$ 293.868.717	6,24%	57,03%	CLC	\$ 20.726.851	0,44%	97,47%
Principal	\$ 264.907.832	5,63%	62,66%	Itaú	\$ 20.091.836	0,43%	97,90%
BICE	\$ 254.208.887	5,40%	68,06%	Mutualidad del Ejército y Aviación	\$ 18.740.763	0,40%	98,29%
Security Previsión	\$ 193.536.511	4,11%	72,17%	Seguros de Vida Suramericana	\$ 16.875.354	0,36%	98,65%
BCI	\$ 144.213.104	3,06%	75,24%	Renta Nacional	\$ 16.233.672	0,34%	99,00%
BNP	\$ 138.944.323	2,95%	78,19%	Scotia	\$ 15.534.517	0,33%	99,33%
Banchile	\$ 137.114.812	2,91%	81,10%	Colmena	\$ 8.534.853	0,18%	99,51%
Sura	\$ 108.187.480	2,30%	83,40%	Mapfre	\$ 7.481.488	0,16%	99,67%
Zúrich Santander	\$ 105.413.565	2,24%	85,64%	Bupa	\$ 6.677.439	0,14%	99,81%
Euroamérica	\$ 98.985.437	2,10%	87,74%	HDI vida	\$ 5.264.712	0,11%	99,92%
Ohio	\$ 86.308.722	1,83%	89,58%	Chubb	\$ 2.113.675	0,04%	99,97%
BTG Pactual	\$ 85.349.841	1,81%	91,39%	Alemana	\$ 1.332.118	0,03%	99,99%
CN Life	\$ 73.579.725	1,56%	92,95%	Huelén	\$ 293.771	0,01%	100,00%
TOTAL					\$ 4.707.283.697	100,00%	

Fuente: Informe Financiero del Mercado Asegurador, Septiembre 2019

En cuanto a los productos ofrecidos en seguros de vida, en la tabla a continuación se ve que la mayor proporción de prima intermediada durante los últimos 5 años es de rentas vitalicias y, además, se ve un alza sostenida en los seguros de invalidez y sobrevivencia.

Tabla 2: Evolución prima directa seguros de vida, 2015 - 2019

APERTURA PRODUCTOS	sept-19	sept-18	sept-17	sept-16	sept-15
Seguros Renta Vitalicia	44,0%	45,2%	42,4%	49,0%	45,9%
Seguros CUI y APV	13,5%	14,6%	19,0%	16,3%	17,0%
Seguro de Invalidez y Supervivencia (SIS)	12,6%	11,4%	10,7%	9,0%	9,4%
Desgravamen	9,3%	8,4%	8,0%	7,5%	8,4%
Seguros de Salud	9,5%	9,4%	9,0%	7,9%	8,6%
Seguros Temporales	4,7%	4,8%	4,7%	4,5%	4,5%
Accidentes Personales y Asistencia	2,7%	2,4%	2,4%	1,9%	2,0%
Renta Privadas y Otras Rentas	0,7%	0,7%	0,8%	1,0%	0,9%
Otros	2,9%	3,1%	3,2%	3,0%	3,3%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Informe Financiero del Mercado Asegurador, Septiembre 2019

Luego, analizando el escenario de los seguros generales, en primer lugar llama la atención que el monto total de prima intermediada en este ramo es menos de la mitad que en salud y, por otro lado, que no hay ningún líder absoluto; pues los primeros lugares están más bien parejos en cuanto a participación de mercado entre BCI seguros, Liberty y Seguros Generales Suramericana. Luego, nuevamente se repite el fenómeno de que casi 10 compañías acaparan el 80% del monto total vendido.

Tabla 3: Prima directa intermediada por compañías de seguros generales, enero – sept 2019

COMPAÑÍA	ENE-SEPT 2019 (\$M)	% Participación	% Acumulado	COMPAÑÍA	ENE-SEPT 2019 (\$M)	% Participación	% Acumulado
BCI	\$ 291.454.443	13,96%	13,96%	Crédito Continental	\$ 24.594.328	1,18%	94,77%
Liberty	\$ 281.248.821	13,47%	27,44%	Continental	\$ 19.627.878	0,94%	95,71%
Seguros Generales Suramericana	\$ 266.292.064	12,76%	40,19%	Avla Chile	\$ 19.457.100	0,93%	96,64%
HDI Seguros	\$ 181.567.356	8,70%	48,89%	Aseguradora Porvenir	\$ 12.182.718	0,58%	97,22%
BNP	\$ 137.949.574	6,61%	55,50%	Coface	\$ 9.364.181	0,45%	97,67%
Mapfre	\$ 133.560.243	6,40%	61,90%	Assurant	\$ 8.353.646	0,40%	98,07%
Chubb Generales	\$ 129.208.946	6,19%	68,09%	Starr International	\$ 7.846.141	0,38%	98,45%
Chilena Consolidada	\$ 125.707.772	6,02%	74,11%	Solunión	\$ 6.570.500	0,31%	98,76%
Southbridge	\$ 111.923.408	5,36%	79,47%	HDI Seguros de Garantía y Crédito	\$ 6.499.050	0,31%	99,07%
Consorcio Nacional	\$ 66.471.488	3,18%	82,65%	Meflife Generales	\$ 6.070.632	0,29%	99,36%
Orion	\$ 47.726.129	2,29%	84,94%	Cesce	\$ 3.552.676	0,17%	99,53%
Zúrich Santander	\$ 44.526.517	2,13%	87,07%	Suaval	\$ 3.106.713	0,15%	99,68%
Reale	\$ 44.167.133	2,12%	89,19%	Contempora	\$ 2.949.221	0,14%	99,82%
Renta Nacional	\$ 39.205.490	1,88%	91,07%	Orsan	\$ 2.506.695	0,12%	99,94%
Unnio	\$ 27.981.362	1,34%	92,41%	Segchile	\$ 1.038.659	0,05%	99,99%
Zenit	\$ 24.609.771	1,18%	93,59%	Huelén Generales	\$ 147.815	0,01%	100,00%
				TOTAL	\$ 2.087.468.470	100,00%	

Fuente: Informe Financiero del Mercado Asegurador, septiembre 2019

En cuanto a los tipos de riesgos cubiertos en seguros generales y su evolución, tal como se muestra en la tabla a continuación, el de mayor participación es la cobertura a daños a los bienes en general. Luego, vienen los seguros que protegen contra la responsabilidad civil y también destacan los seguros de garantía y crédito que entre 2015 y 2017 tuvieron un aumento considerable y, luego, a 3 meses del final del 2019 ya habían alcanzado el nivel anual de participación del año anterior.

Tabla 4: Evolución prima directa por riesgo, seguros generales, 2015 - 2019

Riesgos Cubiertos	Sep 2019 % Riesgos c/r Total	Sep 2018 % Riesgos c/r Total	Sep 2017 % Riesgos c/r Total	Sep 2016 % Riesgos c/r Total	Sep 2015 % Riesgos c/r Total
A. Daños a los bienes	34,1%	31,5%	33,9%	35,4%	36,7%
B. Otros daños a los bienes	27,8%	28,2%	26,0%	24,5%	24,8%
C. Responsabilidad Civil	9,0%	9,7%	9,5%	9,3%	9,6%
D. Transporte	3,3%	3,3%	3,1%	3,2%	3,3%
E. Ingeniería	3,1%	3,2%	2,9%	3,5%	4,0%
F. Garantía y Crédito	5,3%	5,3%	5,1%	4,6%	4,2%
G. Salud y Accidentes Personales	5,7%	6,5%	6,4%	6,1%	6,5%
H. Otros seguros	11,6%	12,3%	13,2%	13,4%	10,9%
Total general Ramos	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Informe Financiero del Mercado Asegurador, septiembre 2019

Cabe mencionar que los seguros que cubren riesgo cibernético están dentro de los seguros generales y son pocas las compañías que los ofrecen en Chile. Entre ellas están Bci seguros, Chubb, Orion y Unnio. Tal como se mencionó anteriormente, a finales de febrero del 2019 existían apenas 130 pólizas vigentes asociadas a este tipo de riesgo por lo que en la tabla 4 este tipo de cobertura va incluida en “otros seguros”.

Considerando que las corredoras son un canal de venta adicional para las aseguradoras, sería razonable pensar que aquellas empresas que tienen menos participación de mercado podrían estar más interesadas en tener un nuevo socio de ventas que aquellas compañías que venden grandes volúmenes de primas. Al mismo tiempo, no todas las compañías tienen la misma especialidad en cuanto a los productos que venden, por lo tanto, va a depender del riesgo que tenga el cliente con qué aseguradora se deberá cotizar el seguro.

Finalmente, otro antecedente importante es que las primas transadas de los seguros de vida son mucho mayores que la de los seguros generales, por lo tanto, puede que sea más atractivo intermediar seguros de ese tipo, ya que a mayor prima mayor será la comisión que se lleva el corredor puesto que ésta se calcula como un porcentaje sobre la prima.

8.4. Clientes

8.4.1 Personas naturales

Cualquier persona que tiene un riesgo y que desea transferirlo para protegerse contra éste, puede contratar libremente seguros en Chile. En cuanto al tipo de seguros que son contratados por personas, a pesar de ser bien diversos, se podrían establecer dos categorías, tal como los ramos de seguros, seguros para asegurar a la persona propiamente tal y seguros para asegurar bienes materiales.

En cuanto a las personas que contratan seguros, se puede realizar una clasificación en base a la etapa de vida y edad de la persona⁹, por ejemplo, aquellos jóvenes y solteros de quienes no depende nadie y, por otro lado, familias donde de una pareja dependen hijos. En el caso de los jefes de familia, éstos tienen una responsabilidad financiera con ella: deben tomar resguardos ante cualquier evento que les pudiese generar un gasto inesperado de dinero como, por ejemplo, una enfermedad grave, un accidente, etc. Al mismo tiempo, existe el riesgo de su propio fallecimiento y, ante tal evento, la persona quiere dejar asegurado el futuro de su familia. En cuanto al soltero, no se puede decir que éste no tiene necesidad de asegurarse, pero sí es un hecho que tiene menos responsabilidades con terceros pues de él, técnica y legalmente, no depende nadie.

Para este trabajo de tesis se realizó una encuesta a 250 hombres y mujeres mayores de 18 años y la penetración de seguros en este grupo fue de un 87,2%, es decir, más de 210 personas declararon tener al menos un seguro contratado. Luego, aquellos seguros de mayor penetración son:

- Seguro de autos: 78%
- SOAP: 60,6%
- Seguro de salud/catastrófico: 59,6%
- Seguro de desgravamen: 48,6%
- Seguro de vida: 48,2%

Siguiendo con los resultados de la encuesta, en cuanto a la manera en que las personas contrataron estos seguros hay dos tendencias marcadas: por un lado, la cotización y compra de éste a través de internet y, por otro lado, la contratación del seguro ofrecido por defecto. Por ejemplo, el seguro de auto que ofrece la misma automotora que vende el auto o el seguro de desgravamen que ofrece la misma entidad financiera que otorga el crédito. Esto genera dos alertas en cuanto a la manera de ofrecer los seguros, es decir, tanto vía online como con alianzas de vendedores de productos/servicios que llevan un seguro asociado.

Cabe destacar que de aquellas personas que tienen seguros contratados, un 42,7% declara no saber quién es su corredor de seguros, lo que quiere decir que éste nunca se ha contactado con el asegurado para asesorarlo o prestarle alguna ayuda. Respecto del 57,3% de las personas que sí conocen a su corredor, un 76% de ellos califica su desempeño como bueno y muy bueno por lo que probablemente sería más difícil

⁹ Curso de corredor de seguros generales y vida 2018. Módulo seguros de vida, Escuela de seguros de Chile.

convencerlos para cambiarse de corredor. De hecho, cuando se les preguntó a los encuestados bajo qué circunstancias estarían dispuestos a cambiarlo, la primera mayoría (49,5%) declaró que lo haría solo si le ofrecen un precio más atractivo del que actualmente están pagando.

Respecto del pequeño universo de encuestados que no posee seguros, 12,8%, casi la mitad de ellos no cuenta con uno debido a que no tiene ningún bien que desee asegurar y solo un 15,6% declara que no ha contratado seguros por falta de información. Por otro lado, para este grupo de personas, las tres principales motivaciones para contratar seguros serían: adquirir un bien, presentar antecedentes familiares de enfermedades y formar familia. Cabe destacar que estas motivaciones para contratar seguros son las mismas que se repiten en las personas que ya cuentan con seguros.

Finalmente, sobre la manera de contratar seguros, si bien la primera mayoría de los encuestados declara que preferiría hacerlo 100% de manera online, la segunda y la tercera mayoría juntas superan a la primera y declaran la preferencia de contar con una persona en algún momento del proceso, ya sea a la hora de asesorarse y/o firmar el contrato directamente con alguien.

En base a todo lo anterior se puede concluir que para capturar clientes que ya tienen contratados seguros habría que buscar aquellos que conocen a su corredor y no califican bien su trabajo, que en realidad son pocos, o bien apuntar a aquellos que no conocen a su corredor; y para ambos casos ofrecer un precio más atractivo del que actualmente están pagando, es decir, competir por precio o igual precio, pero con mayor agregación de valor al cliente. En cuanto a las personas que no poseen seguros, que en los resultados de la encuesta realizada para este trabajo no son muchos, habría que enfocarse en personas que están en proceso de adquirir bienes y la manera más eficiente de lograr llegar a ellos sería generando alianzas con vendedores de productos que requieran seguros como, por ejemplo, automotoras, ya que al mismo tiempo es el seguro con mayor penetración. Finalmente, cabe destacar que las personas que no cuentan con seguros no es por desconocimiento o falta de información, sino más bien por la falta de un motor que incentive el contrato de éste. En base a este hallazgo, un segmento atractivo de clientes podrían ser adultos jóvenes que estén comenzando proyectos familiares y/o de inversión, ya que están comenzando a adquirir responsabilidades y comenzando a tomar más consciencia del presupuesto familiar y, por otro lado, están comenzando a realizar sus primeras inversiones ya sea en autos o viviendas para uso propio o como inversión. Dado que son personas jóvenes, habría que tener disponible la información vía online y, al mismo tiempo, contar con un staff de vendedores que puedan visitar a los clientes.

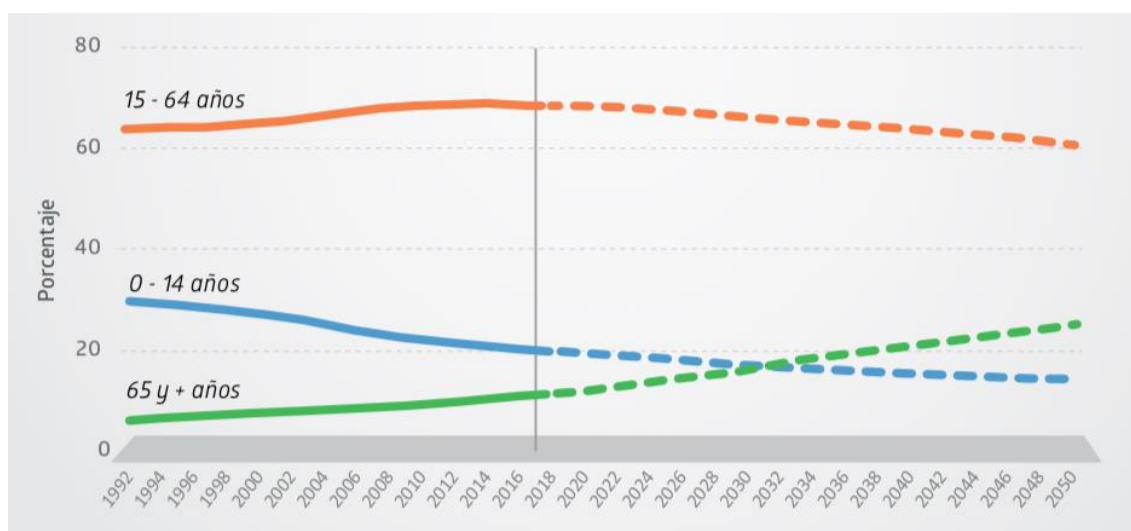
En cuanto a la población chilena, un 24% está compuesta por jóvenes¹⁰, es decir, hombres y mujeres de entre 15 y 29 años lo que equivale a más de 4,2 millones de personas. De ellos, un 49% son mujeres y 51%, hombres. En cuanto al crecimiento proyectado de la población chilena en general, en base a los resultados del último Censo de Población y Vivienda 2017, si bien se estima un crecimiento hasta el año 2050, desde el 2019 en adelante éste sería más paulatino que el experimentado en años anteriores. Al mismo tiempo, se tiene como antecedente que la tasa de fecundidad ha ido bajando y

¹⁰ Fuente: 8va Encuesta Nacional de la Juventud realizada por el INJUV en 2017.

que se proyecta lo seguirá haciendo y que, por otro lado, el envejecimiento de la población chilena es rápido y seguirá yendo en aumento. En este contexto, se prevé que la esperanza de vida para hombres y mujeres será de 11 años más de lo que era en 1992, es decir, se pasaría de una esperanza de vida de 74 años a 85.

En el gráfico a continuación se muestra la evolución del porcentaje de personas perteneciente a cada uno de los 3 grupos de edad: entre 0 y 14 años, entre 15 y 64 años y de 65 años en adelante. Si bien no se tiene una proyección específicamente para el grupo jóvenes, entre 15 y 29 años, se prevé que éste también vaya a la baja puesto que el grupo de las personas en edad de trabajo (15 – 64 años) irá a la baja y, al mismo tiempo, la edad de niños nacidos también lo hace provocando que baje la proyección en cuanto a la cantidad de personas que entrará a ese segmento de edad. De todas formas, cabe destacar que pese a que la proyección prevé una baja en este grupo de la población, éste siempre se mantendrá como el grupo más grande de la población chilena. En cuanto al crecimiento del grupo adultos mayores, cabe mencionar que algunos seguros, dependiendo de la compañía, tienen vigencia hasta los 65 – 80 años. Además, hay otras aseguradoras que no aceptan como clientes nuevos a personas mayores de 65 años por lo que un aumento en este segmento de la población no constituye un escenario atractivo para intermediar seguros.

Ilustración 9: Distribución de la población chilena según grupos de edad, 1992 - 2050



Fuente: INE, Estimaciones y proyecciones de población. Chile 1992 - 2050

8.4.2 Personas jurídicas

Ahora bien, aunque al hablar de seguros inmediatamente se asocia el contrato de éstos por parte de personas naturales, ellas no son las únicas que necesitan protegerse contra riesgos que puedan afectar su propia salud y/o patrimonio. Las empresas también necesitan proteger sus patrimonios y una forma de hacerlo es contratando seguros. Las grandes compañías tienen áreas especializadas de administración de riesgos que ven la

mejor alternativa para protegerse, ya sea contratando un seguro o alguna otra herramienta financiera. En cuanto al tipo de seguros que contratan, esto va a depender de la industria aunque hay algunos que son transversales a todas las empresas como por ejemplo:

- Seguros de crédito para proteger las cuentas por cobrar.
- Seguros de garantía para asegurar que se realizará o entregará un trabajo o cosa.
- Seguros colectivos de salud y/o vida para aquellas empresas que cuentan con una cantidad importante de trabajadores y que quieren entregarles un beneficio a ellos.
- Seguros de incendio para proteger plantas u oficinas físicas.

Por otro lado, tal como se expuso en el análisis PESTEL, están tomando fuerza los seguros cibernéticos y se prevé que serán grandes participantes en el mercado asegurador producto de la preocupación que han manifestado las empresas sobre este tipo de riesgo; y, por otro lado, por cómo ha ido avanzando la digitalización de las operaciones de las organizaciones en general, dejándolas expuestas a este tipo de ataques sin importar su tamaño.

En cuanto al caso particular de Chile, si bien las grandes empresas son tomadores frecuentes de seguros, hoy las pymes comienzan a ser clientes atractivos de abordar, ya que luego de los ataques sufridos durante el estallido social, éstas comenzaron a tomar consciencia de la importancia de contratar seguros contra robo, incendio, garantía, etc. en post de resguardar el patrimonio de sus empresas. Al mismo tiempo, se ha demostrado que los ataques cibernéticos no solo afectan a grandes empresas que manejan grandes volúmenes de información, sino que también pueden afectar a pequeñas y medianas empresas cuyas operaciones, producción y sistemas de control están digitalizados y que, por lo tanto, se verían interrumpidos ante un eventual hackeo.

Cabe destacar que los parámetros para clasificar las empresas en Chile son según el rango en que se encuentran sus ventas anuales¹¹:

- Microempresas: entre UF 500 y UF 2.400
- Pequeñas empresas: entre UF 2.401 y UF 25.000
- Empresas medianas: entre UF 25.001 y UF 100.000
- Grandes empresas: más de UF 100.001

Por lo tanto, en base a lo anterior, las pymes, es decir, pequeñas y medianas empresas, tienen ventas anuales de entre UF 2.401 y UF 100.000.

Según información recogida en el Servicio de Impuestos Internos (SII) durante el 2018 se registraron más de 1,2 millones de empresas en Chile. Por otro lado, en base a la Quinta Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE – 5) realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), del total de la muestra analizada, 6.480 empresas y en base a sus resultados obtenidos en el año 2017, un 3,1% corresponde a empresas grandes, 52,5%

¹¹ Clasificación usada en la Quinta Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE – 5) realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

es pyme y 44,4% es microempresa generando un 75,9%, 20,6% y 3,6%, respectivamente, del total de los ingresos durante dicho año. Si se cruza tanto la información del SII como del INE, se obtiene que en Chile hubo más de 665.000 pymes durante el 2018.

A continuación, se presenta una tabla de elaboración propia en base a los datos recogidos del SII sobre la cantidad de empresas hasta el 2018 y la estimación de pymes entregada en el estudio ELE – 5. Los datos del 2019 en adelante están proyectados en base al crecimiento porcentual promedio de empresas de los 5 años inmediatamente anteriores. En promedio, la proyección del aumento de la cantidad de empresas anual sería de un 5% y ninguno de los valores supera el explosivo crecimiento ocurrido en 2017 y 2018; lo que le otorga un carácter más bien conservador a esta proyección. Con estos números proyectados se prevé que para el 2025 existirán 1,8 millones de empresas aproximadamente en Chile y, de mantenerse la relación de empresas grandes, pymes y micro, esto se traduciría en casi 1 millón de pymes, número que resulta ser atractivo a la hora de pensar en intermediar seguros.

Tabla 5: Proyección cantidad de empresas y pymes chilenas para el año 2025

Año comercial	Cantidad empresas	Variación anual Q	Variación anual %	Cantidad Pymes
2010	938.808			
2011	967.799	28.991	3,09%	
2012	997.431	29.632	3,06%	
2013	1.024.840	27.409	2,75%	
2014	1.058.255	33.415	3,26%	
2015	1.085.121	26.866	2,54%	
2016	1.109.993	24.872	2,29%	
2017	1.184.888	74.895	6,75%	
2018	1.271.895	87.007	7,34%	667.745
2019	1.328.321	56.426	4,44%	697.368
2020	1.390.373	62.053	4,67%	729.946
2021	1.461.255	70.882	5,10%	767.159
2022	1.543.952	82.696	5,66%	810.575
2023	1.627.968	84.016	5,44%	854.683
2024	1.710.365	82.397	5,06%	897.942
2025	1.799.071	88.706	5,19%	944.512

Fuente: elaboración con propia con datos de SII y ELE – 5

En cuanto a las actividades a las que se dedican las empresas en general, la tabla a continuación compara las actividades a las que se dedicaron las empresas en 2015, Encuesta Longitudinal de Empresas 4 y ELE – 5, es decir, resultados encuesta del 2017. En ambas mediciones se mantiene la tendencia donde un tercio de las organizaciones se dedica al comercio al por mayor y por menor. Además, ha aumentado la proporción de empresas en el sector de alojamiento y servicio de comidas al igual que en actividades profesionales, científicas y técnicas.

Tabla 6: Distribución de empresas por sector económico. Porcentajes respecto del total de empresas de cada año

Sector	ELE-4 (2015)	ELE-5 (2017)
Comercio al por mayor y al por menor	34,5 %	34,3 %
Industrias manufactureras	10,2 %	10,6 %
Transporte y almacenamiento	10,5 %	10,1 %
Construcción	9,8 %	9,5 %
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	10,1 %	9,4 %
Actividades de servicios	7,1 %	7,0 %
Actividades profesionales, científicas y técnicas	6,2 %	6,9 %
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	5,3 %	6,1 %
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	3,5 %	3,1 %
Información y comunicaciones	1,8 %	2,1 %
Explotación de minas y canteras	0,6 %	0,5 %
Actividades financieras y de seguros	0,3 %	0,3 %
Suministro de electricidad, gas y agua	0,1 %	0,1 %

Fuente: ELE – 5

A modo de síntesis, la intermediación de seguros se puede realizar tanto a personas naturales como a personas jurídicas, es decir, empresas. Al mismo tiempo, dentro de cada uno de estos segmentos existen distintos grupos de clientes que se pueden abordar. Por ejemplo, en el caso de personas naturales se podría buscar abordar a personas jóvenes y, en el caso de empresas, a las pymes. Cabe destacar que la venta de seguros a personas naturales implica un mayor esfuerzo para llegar a más personas, puesto que la competencia es por precio y, para alcanzar un ingreso atractivo, se debe tener como meta vender un gran volumen de pólizas. Por otro lado, en el caso de las pymes, las pólizas transadas son mayores en cuanto a monto y, por ende, la comisión percibida por la corredora de seguros también lo será y no sería necesario capturar un gran volumen de pólizas, sino más bien intermediar pólizas que cubran montos de dinero atractivos.

Para definir qué tipo de cliente se abordará también se deben tomar en cuenta las proyecciones entregadas previamente. En cuanto a la población chilena, si bien ésta seguirá en aumento, está previsto que el crecimiento será mucho más lento que el ritmo que venía trayendo. Al mismo tiempo, la población activa, es decir, personas de entre 15 y 64 años, que son los más atractivos para las compañías de seguros, sobre todo la porción más joven de ella irá proporcionalmente a la baja mientras que serán las personas mayores de 65 quienes irán aumentado. En este contexto, para una compañía de seguros no resulta atractivo asegurar a personas mayores puesto que las probabilidades de ocurrencia de siniestro son más altas. Por ejemplo, en seguros de vida es más probable que esas personas fallezcan pasada cierta edad y, en seguros de salud, es altamente probable que contraigan alguna enfermedad.

Por otro lado, se tiene a los clientes tipo empresas. En este contexto, el crecimiento económico sostenido del país durante los últimos años avala el aumento de empresas año a año. Vale la pena mencionar que pese a la desaceleración del crecimiento que podría presentar la economía nacional para este período, se prevé que esto será meramente pasajero y que el país será capaz de superarlo. Además, destaca la mayor toma de consciencia por parte de las pymes de contratar seguros luego de los hechos

ocurridos en octubre del 2019 y la relevancia que ha ido adquiriendo el riesgo cibernético que puede afectar a las empresas.

Finalmente, cabe destacar que una misma corredora de seguros puede abordar ambos tipos de clientes. No existe ninguna restricción por parte de la CMF en este sentido.

8.5. Competidores

Así como existen dos tipos de clientes: personas y empresas, existen dos áreas de especialidad dentro de las corredoras de seguros: venta de pólizas de bajo costo a personas naturales donde la apuesta es intermediar grandes volúmenes y, venta de pólizas con un monto de prima y, por ende, comisión, mucho mayor donde el negocio está basado en el alto margen que se obtiene. Así también existen corredoras que poseen ambas unidades de negocio, es decir, intermedian seguros tanto de personas como de empresas.

Marsh, Mstc Benfield y Aon Risk son las tres corredoras de seguros que se llevan las mayores participaciones de mercado con 17,4%, 8,2% y 8,1% respectivamente. Todas ellas tienen presencia en más de 100 países y en Chile cuentan con capitales extranjeros. Estas compañías intermedian pólizas a personas naturales en grandes volúmenes así como pólizas de grandes empresas multinacionales que provienen de distintas industrias. Dado su tamaño, se podría pensar que estas compañías tan grandes pierden calidad de cara al cliente en cuanto al nivel de personalización que pueden ofrecer a cada una de las personas, pues son tantas las pólizas que administran que les debe ser muy difícil y costoso tener un trato uno a uno con cada uno de sus asegurados. Por lo tanto, es ahí donde se abre una oportunidad para competir con estas compañías. Aunque es muy difícil acaparar esos volúmenes de pólizas intermediadas o grandes clientes empresa, se puede contar con una cartera más acotada de clientes, pero que esté altamente fidelizada de tal manera que la renovación de pólizas sea lo más alta posible. Dentro del mercado de corretaje de seguros se considera que sobre un 80% de renovación de contratos de un período a otro es señal de un buen servicio por parte de la compañía, por lo que es a eso a lo que debe apostar este negocio.

En el cuadro a continuación se muestran las 15 corredoras de seguros con mayor participación de mercado y el monto intermediado en los distintos ramos para cada una de ellas. Cabe destacar que las 3 primeras empresas tienen la mayor cantidad proporcional de pólizas intermediadas asociadas al riesgo de incendio. Luego, otras destacan por su fuerte presencia en el ramo vehículos, superando incluso en ese producto a los primeros lugares, como es el caso de Cono Sur Corredores de Seguros. También hay otros actores, como Corredora de Seguros La Cámara Limitada y Volvek cuyo fuerte es la intermediación de seguros de cesantía. Lo relevante de esta información es que no hay un único producto que genere sumas atractivas de ventas en el corretaje de seguro, sino que hay varios que son atractivos de intermediar. Al mismo tiempo, no se debe despreciar la suma que acumula el ítem "otros", ya que las sumas de dinero también son considerables. En este segmento, están incluidos seguros de crédito, garantía, todo riesgo construcción, perjuicio por paralización, marítimos, escolares, robo, riesgo cibernético y así un sin fin de otros seguros que existen en el mercado.

Tabla 7: Primas intermediadas por ramo - 15 mayores corredores personas jurídicas.

Año 2017, cifras en UF

Razón Social	Incendio	Vehículos	Cesantía	Ingeniería	Resp. Civil	Otros	Total	Part. (%)
1 Marsh S.A. Corredores De Seguros	5.347.632	243.747	-3	279.654	635.268	802.489	7.308.786	17,4%
2 Mstc Benfield Corredores De Seguros Limitada	2.130.021	117.101	59.541	125.469	274.625	721.330	3.428.087	8,2%
3 Aon Risk Services (Chile) S.A.	1.995.632	276.083	0	235.781	383.902	501.082	3.392.480	8,1%
4 Cono Sur Corredores De Seguros Limitada	772.467	1.131.173	241.154	50.020	92.459	648.113	2.935.385	7,0%
5 Willis Insurance Services S.A. Corredores De Seguros	1.362.665	273.186	33.057	156.125	447.816	491.859	2.764.709	6,6%
6 Thb Chile Corredores De Seguros S.A.	701.295	196.192	7.882	63.772	112.868	180.176	1.262.185	3,0%
7 Corredora De Seguros La Camara Limitada	131.246	78.162	753.343	80.102	55.191	126.896	1.224.940	2,9%
8 Sociedad Corredora De Seguros Derco Limitada	0	810.560	0	0	0	30.242	840.801	2,0%
9 Arthur J. Gallagher Bareyre Corredores De Seguros S.A.	367.266	79.087	0	9.651	64.754	116.100	636.858	1,5%
10 Mesos Corredora De Seguros Limitada	281	599.105	-120	4	4	32.872	632.146	1,5%
11 Francisco Rodriguez Productora De Seguros Limitada	57.623	298.146	0	6.543	52.026	203.601	617.939	1,5%
12 Rsg Risk Solutions Group Chile Corredores De Seguros S.A.	220.521	36.984	0	49.501	42.783	250.433	600.223	1,4%
13 Lilienfeld, Corredores De Seguros Limitada	210.530	51.961	0	21.403	74.492	189.647	548.032	1,3%
14 Compara Online Corredora De Seguros Spa	85	407.161	0	0	0	42.923	450.169	1,1%
15 Volvek, Corredores De Seguros Sociedad Anonima	189.175	8.643	203.154	1.946	2.897	21.989	427.804	1,0%
Total 15 Mayores Corredores	13.486.440	4.607.291	1.298.007	1.079.971	2.239.084	4.359.751	27.070.544	64,5%
98 Corredores c/Prima >= UF 50.000	16.112.938	7.433.020	1.436.251	1.532.872	2.750.069	6.982.813	36.247.964	86,3%
519 Corredores c/Prima < UF 50.000	1.677.740	2.060.549	822	231.977	333.932	1.440.632	5.745.652	13,7%

Fuente: Asociación Aseguradores de Chile A.G.

Otro participante que llama la atención debido a su modelo de negocio es Compara Online, Corredora de Seguros que basa su estrategia en la oferta de seguros a través de una página web que permite comparar varios tipos de seguros de distintas compañías y contratar la póliza en la misma plataforma. Algunos de los seguros que se pueden comparar y comprar en la plataforma son automotriz, viaje, salud, SOAP, entre otros. Esta estrategia responde a un modelo de negocio basado en la venta de grandes volúmenes de pólizas de seguros a personas naturales. Este modelo combina dos cosas, por un lado, la plataforma propiamente tal que resulta fácil de usar y, por otro lado, la difusión y publicidad que hace la compañía para atraer visitantes a su página web. Cabe destacar que en la plataforma también es posible comparar créditos, tarjetas de crédito, cuentas bancarias y AFP. A continuación se muestran las primas intermediadas por la Corredora de Seguros Compara Online junto a las comisiones que obtiene la compañía por la intermediación en cada uno de los ramos. El 90% de los seguros intermediados son de vehículos motorizados y la comisión promedio que gana la corredora es de 15,6% sobre la prima intermediada. Esto le generó a la compañía ingresos anuales por más de \$2.230 millones durante 2018, lo que es igual a ingresos de más de \$185 millones promedio mensuales, sin considerar que exista estacionalidad alguna. Este es un claro ejemplo de una empresa que se dedica a la intermediación de seguros apostando por volumen de ventas.

Tabla 8: Detalle primas intermediadas por Compara Online, 2018

Ramo o Modalidad de Pensión	Prima intermediada (M\$)	Participación ramo (%)	Comisiones (M\$)	Comisiones (%)
10-Daños Físicos Vehículos Motorizados	\$ 10.840.625	79%	\$ 1.777.493	16,40%
16-Responsabilidad Civil Vehículos Motorizados	\$ 1.366.263	10%	\$ 222.023	16,25%
32-Seguro Obligatorio de Accidentes Personales (SOAP)	\$ 1.050.445	7%	\$ 151.665	14,44%
36-Seguro de Asistencia	\$ 400.402	3%	\$ 63.467	15,85%
31-Accidentes Personales	\$ 130.600	1%	\$ 21.567	16,51%
4-Terremoto y Tsunami	\$ 1.135	0%	\$ 166	14,63%
1-Incendio	\$ 1.093	0%	\$ 160	14,64%
8-Robo	\$ 266	0%	\$ 39	14,66%
50-Otros Seguros	\$ 154	0%	\$ 26	16,88%
		Total (M\$)	\$ 2.236.606	
		Total	\$ 2.236.606.000	
		Mensual	\$ 186.383.833	

Fuente: elaboración propia con datos de la CMF

Otra compañía que está bien posicionada en el mercado, aunque no está dentro de las 15 corredoras con mayor participación de mercado, pero que cuenta con ingresos atractivos, es Altum. Esta corredora, a diferencia de Compara Online, se especializa en venta de seguros a empresas, específicamente a la venta de seguros de créditos, es decir, aquellos que cubren el riesgo de no pago de las facturas que una empresa tenga de terceros. En este sentido, la estrategia de la empresa pasa por ganarse la confianza de sus clientes y ser un asesor de riesgos para ellos. Durante 2019 la empresa tuvo un 85% de renovación de sus pólizas lo que deja en evidencia la alta fidelidad de sus clientes.

En la tabla a continuación se muestran las primas intermediadas, la participación de cada uno de los ramos dentro del total y la comisión promedio percibida por la empresa en cada uno de los seguros que intermedia. Los números responden a la estrategia de la compañía, por lo que más de un 70% de los ingresos provienen de seguros de crédito. Por otro lado, se ve que el resto de los productos intermediados responden a necesidades de empresas y no personas naturales. Durante el año 2018 la empresa tuvo ingresos anuales por más de \$839,4 millones lo que se traduce en casi \$70 millones de ventas mensuales promedio. Cabe destacar que la compañía cuenta con una dotación de apenas 15 personas, es decir, este servicio se ofrece con un personal acotado, lo que permite a la empresa rentabilizar su negocio al no necesitar contar con una fuerza de venta grande, dado que su foco no está puesto en tener un gran volumen de clientes sino que se enfoca en “tener pocos, pero buenos clientes”.

Tabla 9: Detalle primas intermediadas por Altum, 2018

Ramo o Modalidad de Pensión	Prima intermediada (M\$)	Participación ramo (%)	Comisiones (M\$)	Comisiones (%)
27-Seguro de Crédito por Ventas a Plazo	\$ 4.621.273	55,81%	\$ 468.475	10,14%
28-Seguro de Crédito a la Exportación	\$ 1.208.364	14,49%	\$ 121.644	10,07%
4-Terremoto y Tsunami	\$ 416.764	5,18%	\$ 43.524	10,44%
24-Garantía	\$ 391.125	6,06%	\$ 50.873	13,01%
15-Responsabilidad Civil Industria, Infraestructura y Comercio	\$ 267.625	4,73%	\$ 39.687	14,83%
21-Todo Riesgo Construcción y Montaje	\$ 99.478	1,64%	\$ 13.809	13,88%
20-Equipo Contratista	\$ 97.490	1,44%	\$ 12.049	12,36%
1-Incendio	\$ 93.839	1,22%	\$ 10.279	10,95%
Otros	\$ 601.283	9,43%	\$ 79.141	13,16%
		total (\$M)	\$ 839.482	
		total	\$ 839.482.000	
		mensual	\$ 69.956.833	

Fuente: elaboración propia con datos de la CMF

Otra corredora de seguros que llama la atención es Qué Plan, fundada a principios del 2018 y que aún no publica en la CMF sus primeros resultados financieros, ya que existe hace muy poco. De todas formas, cabe mencionar el modelo de negocios por el que apuesta esta corredora. Al igual que Compara Online, ofrece una plataforma digital atractiva y amigable para navegar donde se pueden comparar planes de Isapre, seguros de salud personales y seguros colectivos, por lo tanto, apunta tanto a personas naturales como empresas enfocándose netamente en seguros de vida donde están contemplados los seguros de salud. Dado que la empresa fue fundada hace muy poco tiempo, se genera una alerta sobre qué es lo que vieron estos inversionistas para crear una corredora de seguros que se enfoque netamente en el nicho de seguros de vida, pero abarcando tanto a personas naturales como jurídicas. Además, una vez más se ve el uso de las plataformas digitales a favor del negocio y del cliente, facilitando el intercambio de información entre ambas partes.

Finalmente, cabe mencionar que en cuanto a la intermediación de seguros relacionados al *cyber risk* o riesgo cibernético no existe ninguna corredora que sea líder en este rubro, ya que aún son muy pocas las pólizas de este tipo transadas en el mercado. Tal como señala Pablo Soffia¹², profesional con más de 20 años de experiencia en el mercado asegurador, las pólizas que cubren riesgo cibernético son todavía productos nuevos ofrecidos por pocas compañías y en los cuáles pocas corredoras se han involucrado. Menciona también la relevancia que tienen estas pólizas en cuanto a la digitalización de las operaciones de las empresas en general y señala que este tipo de seguros abre las puertas a las corredoras para llegar a las empresas.

¹² Entrevista en Anexo B.

8.6 Microentorno: 5 Fuerzas De Porter

8.6.1 Amenaza de nuevos entrantes

A diferencia de las compañías de seguros que necesitan un capital mínimo de UF 90.000 para constituirse en Chile, las corredoras de seguro no necesitan contar con un monto mínimo para comenzar a operar; por lo que económicamente hablando la barrera de entrada en este sentido, es más bien baja.

Luego, respecto a la regulación, para constituir legalmente una corredora se requiere que a lo menos 1 de los socios esté registrado en la CMF y tenga asignado un código que le permita ejercer el corretaje de seguros. Tal como se ve en los requisitos expuestos anteriormente en el análisis PESTEL en el ámbito legal, se requiere una serie de papeles más bien ordinarios, donde lo más específico que se pide es contar con un curso/examen aprobado que acredite conocimientos sobre el mercado asegurador, junto a una póliza de responsabilidad civil para corredores que cubre los daños morales a terceros que podría generar un mal asesoramiento por parte del corredor; y el pago de UF 10 por derecho de inscripción. Todo lo anterior es un mero trámite que requiere tiempo, pero no una gran inversión y que, por lo tanto, no es algo difícil de conseguir.

Respecto a las barreras de salida, una práctica común en el corretaje de seguros es que los trabajadores de la industria se vayan cambiando entre una empresa y otra en función de las distintas ofertas laborales que van apareciendo. Algunos clientes son fieles a sus corredores por lo que cuando éste se cambia de corredora se lleva consigo su cartera de clientes. En este sentido, por un lado, se deben mantener rentas competitivas para los colaboradores y, por otro lado, resulta una opción viable vender la cartera de clientes en caso de querer abandonar el negocio. Sumado a lo anterior, se tiene la opción de arrendar el código de corredor a personas naturales que quieren vender seguros, por lo que, aparece otra alternativa en caso de salir del negocio.

8.6.2 Poder de negociación de proveedores

Los principales proveedores que tiene una corredora son las compañías de seguros pues son éstas las que proveen los seguros, es decir, los productos intermediados por las corredoras. Hasta el 2018 existían 70 Compañías de seguros operando en Chile, y durante el 2020 ya se conocen dos nuevos actores: Fid y Divina Pastora.

Aunque las compañías de seguros pueden tener su propia fuerza de venta e ir directamente al consumidor final a ofrecer su producto, la venta a través de corredoras es para ellas un canal adicional de distribución que les permite ampliar su cobertura. Por esta razón, es que independiente de que las aseguradoras tengan sus propios canales de venta, disponen de departamentos para atender a los corredores interesados en intermediar sus seguros. Generalmente, esta área es conocida dentro de las compañías como departamento de suscripción donde suele asignarse un ejecutivo para las distintas corredoras de seguros que interactúan con la compañía.

Cuando una corredora necesita cotizar algún tipo de seguro para ofrecer al cliente final, ésta se dirige a cada una de las aseguradoras pidiendo presupuestos tanto sobre la cobertura como de la comisión que recibirá. Dado que hoy existen tantas compañías de seguros, el poder de negociación de éstas es más bien bajo, pues aquella quien ofrezca la mejor opción en cuanto a relación precio calidad es la elegida. Ahora bien, cabe destacar que la diferenciación de los productos, en este caso los seguros, es más bien baja pues todas las pólizas ofrecen más o menos las mismas coberturas y exclusiones y, además, el mercado está bastante regulado.

Por otro lado, el poder de negociación que tengan los proveedores frente a la corredora también va a depender de la cantidad de pólizas que se esté cotizando, es decir, del volumen de productos. Por ejemplo, no es lo mismo cotizar un seguro colectivo de salud para 500 empleados de una misma empresa versus una cobertura de salud para solo 1 persona. Dado que para la compañía de seguros adjudicarse 500 pólizas gracias a un contrato es más atractivo que ofrecer solo un seguro a una persona, la aseguradora tenderá a ceder en cuanto al precio de la póliza y la comisión que está dispuesta a pagarle al corredor.

En cuanto a la comisión que reciben los corredores de seguros, esta oscila entre un 10% y 15% dependiendo de la póliza y la compañía. Ésta se paga junto con la prima que en algunos seguros se paga una vez al año y en otros, mensualmente.

8.6.3 Poder de negociación de clientes

Dado que existe una gran oferta de seguros tanto de parte de las propias compañías como de las corredoras de seguros, el poder de negociación de los clientes es más bien alto, pues si no están conformes con el servicio, producto, precio, calidad, atención, etc. de alguno de los intermediarios, pueden ir a buscar otra persona/empresa en el mercado que los asesore y los ayude. En este contexto, cabe mencionar el resultado de la encuesta realizada para este trabajo de tesis donde casi la mitad de los encuestados declaró estar dispuesto a cambiar a su corredor de seguros si es que se le ofrece un precio más atractivo.

8.6.4 Amenaza de productos sustitutos

Aunque no existe un sustituto propiamente tal para los seguros en su totalidad, existen alternativas distintas a los seguros para cubrir ciertos tipos de riesgos. Por ejemplo, una persona que tiene un auto tiene la alternativa de contratar asistencias vehiculares tales como servicio de grúa y asistencia en carretera. Existen también asistencias en el área de la salud que cubren situaciones puntuales como extracción dental o tratamiento de conducto. En estos casos, aunque existe una alternativa para el seguro, las coberturas de estas asistencias son bastante más acotadas y específicas que las de un seguro.

Por otro lado, un sustituto de un seguro de garantía, aquel que opera ante el no cumplimiento de un contrato, es una boleta de garantía; y una alternativa para al seguro de crédito, aquel que cubre el riesgo del no pago de las cuentas por cobrar de una empresa, podría ser el factoring.

Por lo tanto, aunque existen alternativas para cubrir riesgos en el mercado, no hay ningún sustituto que funcione idéntico a un seguro; por lo que va a depender de la disposición a pagar que tenga el cliente y el nivel de incertidumbre que exista para que decida si quiere una cobertura acotada o amplia.

8.6.5 Rivalidad en la industria

En Chile existen más de 600 Corredoras de seguros del tipo persona jurídica. De ellas, durante el 2017, alrededor de 100 intermediaron más de UF 50.000. Las 15 corredoras de seguros que tienen mayor participación de mercado intermediaron en total más de UF 27 millones lo que representa un 64,5% del total de primas intermediadas por corredoras de seguros personas jurídicas.

Todo lo anterior revela la gran atomización que existe en la industria y el gran nivel de rivalidad que existe entre los distintos competidores dado, por un lado, por la enorme cantidad de empresas que compiten y, por otro, dada la baja diferenciación de producto que existe entre ellas pues todas ofrecen lo mismo: seguros y, al final del día, la diferencia va a pasar por la calidad del servicio dado que el precio es más bien estándar entre lo que ofrecen las distintas aseguradoras.

Como se mencionó anteriormente, las mismas compañías de seguros pueden ofrecer directamente sus productos al cliente final, por lo tanto, si bien éstas son proveedores de las corredoras, al mismo tiempo, son competidores con sus canales propios de venta. De todas formas, la preocupación de cualquier corredora es otra corredora, no una compañía de seguros pues existen códigos internos entre los actores del mercado donde una aseguradora que obtiene un cliente gracias a una corredora no va a buscar saltarse al intermediario y ofrecer su producto directamente para el próximo período de cobertura, sino que se respeta el intermediario original, pues al fin y al cabo, las corredoras son un canal adicional de venta que tienen las compañías de seguros y que les permiten alcanzar una mayor participación de mercado por lo que buscan mantener las buenas relaciones cooperativamente.

8.6.6 Resumen 5 fuerzas de Porter

En síntesis, y tal como se muestra en la tabla a continuación, de las 5 dimensiones analizadas, 3 de ellas poseen un nivel alto de amenaza: nuevos entrantes, poder de negociación de clientes y rivalidad en la industria. Esto responde a la gran cantidad de corredoras de seguros que existen en el mercado y que pueden seguir entrando producto de las bajas barreras de entrada y salida. Esto permite que exista una gran oferta de intermediarios y que el poder de negociación del cliente sea alto producto de la baja diferenciación que existe entre los productos que se ofrecen. En este contexto, lo que marca la diferencia es la calidad de la atención al cliente, la personalización que se le pueda dar al servicio y el seguimiento que se realice con cada uno de los clientes, ya sea persona natural o empresa.

Tabla 10: Resumen 5 fuerzas de Porter

DIMENSIÓN	NIVEL
Amenaza de nuevos entrantes	alto
Poder de negociación proveedores	bajo
Poder de negociación de clientes	alto
Amenaza de productos sustitutos	medio
Rivalidad en la industria	alto

Cabe destacar que pese a lo atomizado que está el mercado, los volúmenes de primas intermediadas son tan altos que aunque una corredora tenga una pequeña participación de mercado, su volumen de ventas puede ser atractivo y significativo cuando se tiene una empresa con pequeña dotación; como es el caso de la corredora Altum mencionada anteriormente.

8.7 Síntesis De Factores Externos (Efas)

8.7.1 Oportunidades:

- Crecimiento sostenido en los últimos años de la economía chilena y el mercado asegurador.
- Aún existe alrededor de un 50% del total de las primas que no es intermediado por corredores de seguros.
- Los nuevos seguros que han aparecido producto de nuevas tendencias mundiales como el cyber risk y el calentamiento global, lo que aumenta la oferta de seguros que se pueden intermediar.
- La poca penetración que tienen los seguros *cyber risk* y que se proyecta vaya en aumento producto de la constante y acelerada digitalización de los procesos operacionales de las empresas. También se genera una oportunidad de posicionarse como experto en este rubro, ya que hoy no existen corredoras especialistas en este tipo de riesgos.
- La mayor oferta de seguros que existe para intermediar gracias a las nuevas aseguradoras que se han integrado/se están integrando al mercado de seguros chileno.
- El constante aumento visto y proyectado de la cantidad de empresas en Chile.
- La gran cantidad de pymes que existen en el país y los altos montos de dinero que venden.
- La toma de consciencia por parte de las pymes de contar con seguros para resguardar sus capitales a raíz de los daños causados durante el estallido social en octubre del año pasado.
- El aumento sostenido de la población chilena proyectado hasta el 2050, pese a la desaceleración del crecimiento proyectado desde el 2019 en adelante.
- Tanto en seguros de vida como generales el 80% de las primas intermediadas es realizado por apenas 10 Compañías de Seguro, dejando a varias aseguradoras con muy pequeñas participaciones de mercado y para quienes podría ser atractivo generar nuevas alianzas para aumentar sus ventas.

8.7.2 Amenazas:

- Sin duda, la mayor amenaza para la economía chilena actualmente es la incertidumbre generada por la crisis social desatada en octubre 2019 y el Plebiscito del 26 de abril del 2020, reprogramado para octubre, para votar por la redacción de una nueva Constitución.
- El alza en el precio del dólar, si bien no afecta a todos los tipos de riesgos, si es una amenaza, por ejemplo, para los seguros de autos pues al subir el precio de los repuestos sube el precio de la póliza; sobre todo considerando que este seguro tiene una alta penetración en el mercado.
- La gran atomización que existe en el mercado y que puede ir en aumento dado que las barreras de entrada y salida de la industria son bajas.
- El alto de poder de negociación que tienen los clientes dada la alta competencia y poca diferenciación de los productos.

- Si bien las aseguradoras son proveedores de seguros para las intermediarias, pueden, al mismo tiempo, tener sus propios canales de venta que compiten con las corredoras lo que representa una amenaza para ellas.
- El continuo envejecimiento de la población chilena, y que se prevé seguirá su curso, junto a la baja tasa de fecundidad proyectada generan una alerta para el mercado asegurador, dado que las personas mayores son más riesgosas y, por ende, es más probable que siniestren sus pólizas provocando que no sean personas atractivas para las aseguradoras.

9. PLAN ESTRATÉGICO

9.1 Modelo de negocio

Para el desarrollo de este plan de negocios hay básicamente dos mercados que se puedan abordar: por un lado, las personas naturales y, por otro lado, las personas jurídicas, es decir, empresas; de tal modo que las formas de generar ingresos se basan en venta por grandes volúmenes de pólizas o ventas de pólizas de mayor prima apostando por margen, respectivamente. Se debe considerar que al competir en el segmento de personas naturales, al necesitar abarcar un gran volumen de personas, se necesita llegar a los clientes a través de canales masivos de comunicación y punto de venta, es decir, hay que hacerse sumamente visible y accesible para que el cliente contrate este servicio y no otro. Además, se tiene que la penetración de los seguros, en la muestra de la encuesta realizada para este trabajo, es más de un 80%, es decir, es bastante alta y en realidad son pocas las personas que no cuentan con los seguros más demandados. Por otro lado, de las personas que ya cuentan con seguros éstas declaran que estarían dispuestas a cambiarse de corredor si es que se les ofrece un mejor precio; algo que es difícil de conseguir cuando la corredora de seguros está partiendo y no tiene una gran cartera de clientes para negociar con las aseguradoras.

Por otro parte, están las empresas cuyas primas contratadas son mayores pues sus patrimonios son más grandes que los de una persona natural. Por ejemplo, mientras 1 persona natural asegura su único auto, una empresa que posee una flota de camiones puede asegurar 10, 15, 20 o más camiones al mismo tiempo. Además, no solo va a asegurar el vehículo propiamente tal sino que también podría asegurar las mercancías que se transportan y a los choferes que conducen los camiones, es decir, a sus trabajadores. O sea, con un mismo interlocutor se pueden intermediar 3 tipos distintos de riesgos, sin considerar además que se podría incluir cobertura para bodegas de almacenamiento, cuentas por cobrar, protección a los sistemas informáticos de la compañía, etc. Cabe destacar que esto no quiere decir que el mercado de personas naturales no sea atractivo, pues queda demostrado con el desempeño de la corredora de seguros Compara Online que se pueden alcanzar grandes volúmenes en ventas si se tiene la capacidad de llegar a muchas personas.

Se determina, en base a los hallazgos, que el modelo de negocio para este proyecto consistirá en buscar abordar, en su primera etapa, el segmento de clientes tipo empresas correspondiente a las pymes puesto que hoy representan poco más de la mitad de las empresas chilenas y, luego del estallido social, han tomado consciencia de la importancia de contar con seguros para resguardar sus patrimonios. Luego, una vez alcanzada una cartera de clientes que haga rentable el negocio, se planea abarcar al segmento de clientes personas naturales jóvenes y población activa, específicamente, los mismos trabajadores de las pymes, cuya información ya será manejada por la corredora y, al mismo tiempo, quienes ya tendrán un primer acercamiento con ella, pues conocerán de primera fuente el servicio que ofrece la compañía. En este contexto, cabe mencionar que las pymes emplean al 38,7% del total de trabajadores chilenos¹³ quienes son personas activas en el mercado laboral y cuentan con poder adquisitivo para comprar distintos tipos

¹³ Según información publicada en la Quinta Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE – 5) realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

de bienes que, según datos obtenidos en la encuesta, es el principal motor que impulsa la contratación de seguros.

9.2 Estrategia

Dada la gran cantidad de competidores que existe en el mercado, la estrategia para competir debe estar basada en la diferenciación. Se descarta competir por liderazgo en costos, puesto que el precio de los seguros depende de las propias compañías de seguros, al igual que la comisión que ofrecen a los corredores, por lo que es muy difícil marcar una diferencia en los precios. Por otro lado, no es una práctica común ni ética en el mercado asegurador sacrificar la comisión de la corredora en post de ofrecerle un mejor precio al cliente, por lo tanto, la única manera de acceder a mejores tarifas sería ofreciendo un volumen atractivo de clientes para las aseguradoras; lo que es poco probable que ocurra en el corto plazo sin invertir grandes sumas de dinero en comunicación masiva.

En cuanto a la diferenciación, esta pasará por la especialización que tendrá esta corredora en cuanto al conocimiento de seguros *cyber risk* posicionándose como La corredora especialista en este tipo de productos; aprovechando la oportunidad que se presenta en el mercado donde no hay ninguna corredora que se destaque por su desempeño en este rubro. Esta será la carta de entrada de la corredora con las empresas, para luego comenzar a ofrecer el resto de la parrilla de productos. Cabe destacar que pese a que la especialización de la empresa serán los seguros *cyber risk*, se ofrecerán otros tipos de seguros para que el asegurado pueda tener todos sus riesgos manejados por una misma corredora y, por lo tanto, tenga un mismo interlocutor para cualquiera de sus necesidades. Al mismo tiempo, se pondrá énfasis en la calidad del servicio puesto que cada asesoría será realizada de manera personalizada. Esto quiere decir que para cada empresa será asignado un ejecutivo con el cual se atenderán todo el tiempo. Al momento que se genere una manifestación de interés por parte del potencial cliente, el ejecutivo se pondrá en contacto con él para coordinar una visita de tal manera de poder profundizar y entender de primera fuente las características y condiciones del riesgo expuesto. El ejecutivo conocerá el riesgo al detalle como si fuese propio para poder ofrecer la mejor cobertura. Luego, durante la vigencia de la póliza, esta persona mantendrá informado al asegurado sobre cualquier tipo de información relevante que surja respecto de ella. Por ejemplo, durante lo vivido en la crisis social, este ejecutivo hubiese informado oportunamente las coberturas que estaban incluidas en la póliza para luego recomendar qué coberturas era necesario contratar. Cabe mencionar que los ejecutivos irán a visitar a sus clientes, de tal manera que ellos sean quienes decidan en qué lugar y momento les acomoda reunirse con éste.

Finalmente, por otro lado, se buscará generar alianzas con aquellas compañías de seguros que tienen menor participación de mercado¹⁴ y para quienes pueda resultar más atractivo tener nuevos aliados estratégicos en función de aumentar sus canales de venta.

¹⁴ Indicado en sección "Compañías de Seguros" de este documento.

9.3 Misión

Ser la única corredora experta en seguros *cyber risk* que además conoce todo el resto de los seguros que cubren las necesidades de las pymes chilenas y sus trabajadores.

9.4 Visión

Conocer el riesgo de nuestros clientes como si fuera propio para ofrecerles la cobertura que mejor se adapte a cada una de sus necesidades manteniéndonos siempre comunicados.

9.5 Valores

- *Transparencia*: siempre ofreceremos y disponibilizaremos todas las alternativas existentes para nuestros clientes con los pro, contras y tarifas de cada una de ellas.
- *Rapidez*: entendemos la urgencia que tienen nuestros clientes por sentirse resguardados, por eso actuamos de manera rápida para responder a sus necesidades.
- *Profesionalismo*: cada uno de nuestros trabajadores está altamente capacitado para brindar la mejor asesoría cuando se trata de riesgos transferibles.

9.6 Objetivos del negocio

En el corto plazo, la empresa busca posicionarse en el mercado de corretaje de seguros llegando a estar en el top of mind del segmento objetivo en un plazo de 5 años. Además, se buscará mantener una dotación menor a 12 trabajadores. Finalmente, la meta es alcanzar una participación de mercado de un 0,3% en un período máximo de 5 años.

En el largo plazo, la empresa buscará expandirse al segmento de clientes personas naturales gracias a la cartera de clientes que habrá recogido a través de los seguros complementarios intermediados con las pymes. En esta etapa, la meta de la empresa será alcanzar una participación de mercado de un 1% en un plazo máximo de 10 años.

10. PLAN DE MARKETING

10.1 Segmentación

Se puede distinguir y diferenciar a las empresas por su tamaño, definido según los ingresos anuales generados por éstas. Las microempresas tienen ventas anuales inferiores a UF 2.400 y es difícil que destinen parte de su presupuesto a inversión en seguros dado sus bajos ingresos; además, son negocios inestables. Las grandes empresas, aquellas con ingresos mayores a UF 100.001, ya cuentan con departamentos dedicados a la gestión de riesgo y, por lo tanto, tienen sus sistemas de resguardo ya establecidos. En cuanto a las pymes, éstas tienen ingresos de entre UF 2.401 y UF 100.000 y representan un 52,5% de las empresas en Chile; destaca la toma de consciencia en cuanto a la inversión en seguros que han ido tomando post estallido social. En cuanto a la cantidad de trabajadores que tiene cada categoría de empresas, internacionalmente la clasificación de las organizaciones se realiza en base a esta variable. A continuación, se presenta una tabla con la categorización de empresas en base al criterio entregado por la OCDE y adaptado a la clasificación nacional¹⁵.

Tabla 11: Clasificación empresas según cantidad de empleados

Q empleados	Categoría
1 - 9	Microempresas
10 - 19	Pyme
20 - 49	Pyme
50 - 249	Pyme
Más de 250	Grande

Por lo tanto, al hablar de pymes se están considerando empresas de entre 10 y 249 trabajadores. Respecto de la ubicación geográfica de estas empresas, en la tabla a continuación se muestra el porcentaje de pymes que existe por cada región del país respecto del total. Cabe destacar que las 6 primeras regiones concentran el 80% de éstas y que en la región Metropolitana se ubica prácticamente la mitad de ellas.

¹⁵ Adaptación realizada por Carlos Correa y Gonzalo Echeverría en su artículo Estimación del aporte de las pyme a la actividad en Chile, 2008 – 2011.

Tabla 12: Distribución de pymes chilenas por región

REGIÓN	% pymes	% acumulado
Región Metropolitana de Santiago	49,11%	49,11%
Región de Valparaíso	8,89%	58,00%
Región del Biobío	6,97%	64,96%
Región del Maule	5,42%	70,38%
Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	4,84%	75,22%
Región de Los Lagos	4,94%	80,16%
Región de La Araucanía	4,09%	84,25%
Región de Coquimbo	3,17%	87,42%
Región de Antofagasta	3,11%	90,52%
Región de Ñuble	2,04%	92,56%
Región de Los Ríos	1,72%	94,28%
Región de Tarapacá	1,68%	95,96%
Región de Atacama	1,26%	97,23%
Región de Arica y Parinacota	0,91%	98,14%
Región de Magallanes y de la Antártica Chilena	1,24%	99,38%
Región Aisén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	0,62%	100,00%

Fuente: Elaboración propia con información publicada por el SII.

Por otro lado, del total de las pequeñas y medianas empresas, según datos publicados en el portal pyme de Emol, un 47,3% posee a lo menos un seguro. De manera transversal a todas las empresas, los seguros de mayor penetración son aquellos que cubren inmueble e infraestructura (49,4%) y maquinaria (35,7%). Además, respecto a la penetración de seguros *cyber risk*, según datos publicados a fines de febrero 2019 en el Diario Financiero, hasta ese momento solo había 130 pólizas vigentes en el mercado chileno.

10.2 Segmento objetivo

En base a todo lo anterior, se decide acotar el segmento objetivo a las empresas chilenas con ingresos de entre UF 2.401 y UF 100.000 que tienen entre 10 y 249 trabajadores y que están ubicadas en la región Metropolitana. En base a información entregada por el SII e informe ELE – 5 esto se traduce en alrededor de 350.000 pequeñas y medianas empresas. Luego, se considera solo aquellas organizaciones que no tienen contratado ningún tipo de seguro, lo que arroja un total de 184.450 potenciales clientes. Finalmente, dentro de este grupo se buscará abordar a aquellas empresas que manejan sus operaciones, procesos y/o sistemas de control en algún software, es decir, que usen y/o dependan de la tecnología y, por lo tanto, para quienes es relevante contratar un seguro *cyber risk*.

Respecto del segundo segmento de clientes que se busca abordar, personas naturales, este grupo se puede segmentar en cuanto a la edad de las personas y la etapa de vida en que se encuentran. La población activa, de entre 15 y 64 años, es la más atractiva para las aseguradoras puesto que tienen poder adquisitivo, poseen bienes y, los mayores, familiares a quien quieren darles un buen pasar. En este sentido, se buscará abordar específicamente a los trabajadores de las empresas definidas como target. Tomando la cantidad mínima de trabajadores que puede tener una pyme, 10 personas,

y tomando el potencial de empresas antes mencionado, se define como universo un total de 1.844.500 trabajadores.

10.3 Marca de la Corredora de Seguros

El nombre propuesto es “Value, Corredores de Seguros”.

Value, por su significado en inglés: “valor”; que es precisamente lo que busca entregar este negocio a sus clientes y, al mismo tiempo, lo que quiere proteger de sus clientes: el valor de sus empresas.

Se utilizará la pronunciación en inglés que es *vá-liu*.

10.4 Posicionamiento

Para las pequeñas y medianas empresas chilenas ubicadas en la Región Metropolitana, Value es la Corredora de Seguros que entrega la asesoría más completa del mercado porque es el único especialista en seguros *cyber risk* que además conoce el resto de los seguros que buscan las empresas y sus trabajadores.

10.5 Objetivos de Marketing

Para definir estos objetivos se utiliza como referencia el embudo de marketing, yendo de los objetivos más generales a los más específicos. Cabe destacar que cada uno de los objetivos se estima sobre el porcentaje del segmento mencionado en el objetivo inmediatamente anterior.

- Alcanzar un conocimiento de marca del 30% durante el primer año, dentro del segmento objetivo.
- Estar en el grupo de consideración de las pymes y generar una intención de compra de a lo menos el 50% de las que conocen la marca.
- Luego, lograr capturar a lo menos al 50% de esos interesados.
- Finalmente, tener un índice de recompra, es decir, renovación de contratos de a lo menos un 80% que es el estándar en el mercado para clasificar un buen servicio por parte de la corredora.

10.6 Propuesta de Valor

Value Corredores de Seguros entrega la mejor y más completa asesoría de riesgos a sus clientes ampliando la cartera tradicional de seguros para pymes a la gestión de seguros *cyber risk*. Esto, acompañado de un servicio personalizado para cada uno de sus clientes gracias a una relación cercana entre corredora y asegurado donde existe una cara visible y familiar para el cliente. Finalmente, se les entrega la oportunidad a los clientes tipo personas jurídicas de otorgar beneficios a sus trabajadores a través de la oferta de seguros para cada uno de ellos.

10.7 Marketing mix

10.7.1 Producto

Existen dos tipos de pólizas relacionadas con los riesgos cibernéticos:

- POL120170101¹⁶: cubre las pérdidas económicas por robo de dinero a causa de delitos digitales y que es de uso frecuente en instituciones financieras como bancos, Isapres y fondos de inversión.
- POL120170002: cubre la responsabilidad por la filtración de datos de terceros y el rescate en caso de ransomware¹⁷.

Además, existen cláusulas adicionales (CAD) tales como:

- Cobertura de las pérdidas provocadas por el período de interrupción de las operaciones del negocio a raíz del ataque; lo que se conoce en la industria como perjuicios por paralización.
- Cobertura de los honorarios de abogados producto de la defensa del asegurado ante terceros y costos por indemnizaciones.
- Cobertura por gastos de respuesta ante ataques y recuperación de datos digitales.

Finalmente, existen dos requisitos que deben cumplir las empresas para poder contratar un seguro de este tipo:

- Contar con un antivirus actualizado.
- Realizar copias de seguridad de la información periódicamente.

Luego, considerando que un 62,1% de las pymes declara que una de las mayores dificultades con sus clientes es el atraso en las fechas de pago de las facturas¹⁸, otro producto relevante serán los seguros de crédito (POL420170210), es decir, aquellos que cubren el riesgo de no pago de las cuentas por cobrar que tiene una empresa. Algunos de los beneficios que ofrece para las empresas contar con este tipo de cobertura son¹⁹:

- Se protegen del riesgo de no pago de sus clientes.
- Permite aumentar las ventas dado que se puede acceder a más clientes gracias a que las facturas están aseguradas y el riesgo de no pago queda cubierto.
- Convierte las cuentas por cobrar en activos poco riesgosos, por lo tanto, mejora la clasificación financiera de la empresa lo que ayuda al acceso de la empresa a financiamiento.

Por otro lado, considerando que las pymes concentran casi el 40% del total de los trabajadores chilenos, el segundo producto que se ofrecerá son los **seguros colectivos de salud** que pueden ser pagados en su totalidad por la empresa, de manera híbrida entre empleado y empleador o, incluso, completamente por el empleado. En cualquiera de los tres escenarios, el trabajador opta a un seguro complementario de salud que cubre desde consultas médicas hasta hospitalización e insumos, dependiendo de la cobertura

¹⁶ Cabe destacar que no existe un único número de póliza para cada tipo de seguro, pues este puede variar en función de la compañía que lo ofrezca. Las POL aquí mencionadas son de referencia.

¹⁷ Ataque cibernético que interrumpe un sistema operativo y exige a cambio una suma de dinero para reactivarlo.

¹⁸ Según información publicada en la Quinta Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE – 5) realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

¹⁹ Fuente: Compañía de Seguros Continental.

que se contrate, a un mejor precio que si lo contratara de manera individual. Luego, cuando se aborde a los trabajadores como clientes se ofrecerán todo tipo de seguros disponibles para personas naturales, tales como:

- POL320130479: SOAP
- POL120130161: incendio
- POL120131101: robo
- POL120130083: vehículos motorizados
- POL220131551: vida

Finalmente, además del seguro como producto propiamente tal, entrará en juego la variable calidad del servicio: el seguro será ofrecido al cliente a través de un proceso personalizado donde cada cliente tendrá asignado un ejecutivo que se mantendrá continuamente en contacto entregando información. Esta persona será un profesional y especialista en el área que conocerá el riesgo del cliente como si fuera suyo. Además, será siempre el ejecutivo quien visite al cliente para adaptarse a su agenda.

10.7.2 Precio

El precio de las pólizas de seguro es entregado por las mismas aseguradoras, al igual que la comisión que recibe la corredora que oscila entre un 10% y 15% sobre la prima.

La prima es el precio del seguro, es decir, lo que paga un asegurado a la aseguradora a cambio del traspaso del riesgo. Esta prima de riesgo, calculada por las compañías de seguros, es el monto promedio de prima que se debe cobrar para cubrir siniestros y gastos asociados de una cartera en un período determinado de tiempo. A continuación se explican algunos de los modelos más utilizados para calcular la prima de riesgo de un seguro²⁰:

1. Método de la prima pura (ley de los grandes números): se calcula multiplicando la frecuencia por la severidad de un determinado riesgo. La frecuencia es la probabilidad de ocurrencia del riesgo y se calcula dividiendo el número de siniestros en la cantidad de unidades expuestas al riesgo. Por su parte, la severidad se calcula dividiendo el monto total de los siniestros en el número de siniestros.

2. Método del porcentaje de pérdidas (burning cost): este método se utiliza cuando se tiene suficiente información histórica de una determinada cartera homogénea, es decir, se basa en la experiencia construida por el paso del tiempo. La prima se calcula como el promedio del costo de un siniestro para la aseguradora aplicando ajustes de tipo monetarios, inflacionarios y de variación en el tamaño de la cartera.

3. Modelos catastróficos: para eventos con baja probabilidad de que ocurran, pero que son muy costosos. La técnica que se usa es dividir el riesgo en tramos y traspasar aquellos más costosos a las compañías reaseguradoras²¹. Aquí no existe una única fórmula para determinar el precio del seguro, pues más bien va a depender del apetito de riesgo y capital disponible que tenga cada compañía para responder.

²⁰ Fuente: Curso corredores de seguros vida y general. Módulo precio del seguro. Escuela de Seguros de Chile.

²¹ Aquellas compañías aseguradoras que aseguran a las compañías de seguros.

Luego de calcular la prima de riesgo, es posible que para cada caso se realicen pequeños ajustes en función de información particular del cliente y el riesgo, puesto que puede variar entre un caso y otro.

Finalmente, existen otras 2 variables que influyen en el precio del seguro:

- Deducible: monto fijo que es responsabilidad del asegurado en caso de ocurrido un siniestro. La compañía de seguros cubrirá solo aquellos siniestros que superen este monto. A mayor deducible de una póliza, menor será su precio y viceversa.
- Límite: monto límite de cobertura establecido en la póliza. También se conoce como seguros a primera pérdida. Cuando existe, se obtiene una alternativa de menor precio, ya que se acota la exposición al riesgo por parte de la aseguradora.

10.7.3 Plaza

En base a los resultados arrojados en la encuesta realizada para este trabajo, si bien el canal digital es de suma importancia, todavía las personas quieren ver una cara que represente a la empresa que les está vendiendo un seguro. En este sentido, se contará con un sitio web que sirva como el primer punto de encuentro entre el cliente y la corredora, donde se entregará información de los productos que se ofrecen y las aseguradoras con las que se trabaja; además, se habilitará una sección para solicitar cotizaciones y visitas de los asesores.

El resto del proceso se realizará a través de la visita de un vendedor, que será un experto en la materia del seguro consultado, en el lugar, día y hora que el cliente estime conveniente. Se le mostrará al interesado las distintas alternativas preliminares que existen, se indagará en la situación actual de la pyme para ver si existen otros potenciales riesgos que puedan ser cubiertos y se recogerá toda la información necesaria para cotizar un plan que se adapte a sus características y necesidades.

Luego, se le mostrará al cliente las alternativas disponibles para él y una vez aclaradas las dudas y realizados los ajustes, de ser necesarios, se cerrará el contrato. Cabe destacar que el servicio no termina acá, pues la asesoría para el cliente será realizada durante toda la vigencia de la póliza; para esto, cada cliente contará con un asesor asignado al que podrá acudir todas las veces que estime conveniente.

10.7.4 Promoción

Para el lanzamiento de Value Corredores de Seguros, se organizará una charla liderada por expertos y se abordarán temas relacionados con el riesgo y los ataques cibernéticos. Además, dentro de la programación del evento se incluirá un tiempo para hablar sobre los beneficios de contratar seguros *cyber risk* y se hará una pequeña presentación de la corredora y los servicios que ésta ofrece. Respecto de los invitados, se extenderá una invitación gratuita a distintos dueños y gerentes de las empresas del segmento objetivo.

En cuanto a la ambientación, el lugar estará brandeado²² con material POP²³ de la marca Value Corredores de Seguros, para comenzar a generar conocimiento de marca y posicionarse en la mente de los consumidores. Finalmente, a través de un trabajo de relaciones públicas, se buscará que el evento esté cubierto por algún medio de comunicación; idealmente, alguno asociado a los negocios tales como el Diario Financiero o El Mercurio.

Luego, la idea es mantener estas charlas a lo largo del tiempo, organizando una semestralmente, exponiendo temas de interés para las pymes y que sean comentadas por la opinión pública para generar un mayor alcance. Los oradores serán empresarios y especialistas destacados, ya sea chilenos o extranjeros, que abordarán temas financieros, económicos, tecnológicos, etc. atinentes a las pymes. Los clientes de Value Corredores de Seguros tendrán entradas de cortesía tanto para los dueños y directivos de las pymes como para algunos de sus trabajadores; de tal manera de reforzar la relación con ellos. El objetivo es que estos encuentros se vayan haciendo conocidos y sean comentados por la opinión pública de tal manera de atraer una mayor audiencia y así aprovechar este espacio como vitrina para Value Corredores de Seguros.

Por otro lado, respecto a la publicidad de la corredora propiamente tal, ésta se realizará en lugares que visitan los dueños de las pymes tales como:

- LinkedIn
- Portal pyme de emol²⁴
- Sección Economía y Negocios del diario El Mercurio.
- Diario Financiero.
- Otros eventos organizados para pymes, tales como el foro “Cadenas Globales de Valor para pymes” programado para abril en el Centro de Conferencias de la Sofía o la charla “La tecnología en la nube: Ayuda a cambiar la realidad de las pymes” programada para Marzo en Centro Nace Bci.

El tono de la comunicación será formal y se publicarán tanto artículos como afiches publicitarios. Los colores utilizados serán sobrios y el diseño será moderno y sofisticado. Nada muy cargado de información para no saturar al lector y para que éste pueda captar lo esencial del mensaje.

Finalmente, a medida que la cartera de clientes empresa comience a aumentar, se va a comenzar a generar contenido para los trabajadores propiamente tal. La idea es comenzar enviando información vía email acerca del beneficio patrimonial y personal que tiene contar con los distintos tipos de seguros, ofreciendo una asesoría completamente gratuita para la situación personal de cada uno. Luego, se continuará el proceso de la misma manera que con las empresas: con ejecutivos asignados que conozcan el riesgo hasta el más mínimo detalle, coordinando visitas donde al cliente le acomode y manteniendo un canal activo de comunicación.

²² De la palabra *branding* que se define como la gestión de una marca. En la industria, *brandear* se refiere a “vestir” un lugar con la imagen de la marca.

²³ *Point of Purchase*, Punto de venta

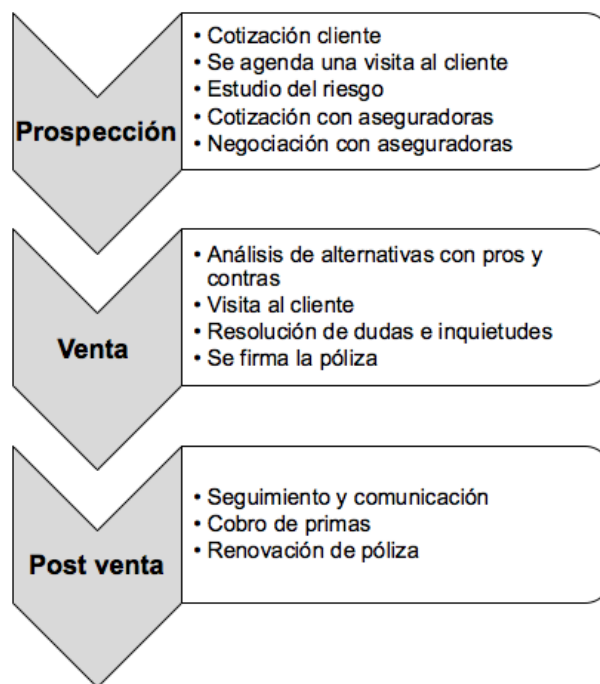
²⁴ <https://pyme.emol.com/>

11. PLAN DE OPERACIONES

11.1 Cadena de valor

A continuación se ilustra el proceso operacional de la compañía de manera simplificada:

Ilustración 10: Cadena de valor Value Corredores de Seguros



Todo comienza cuando el cliente muestra una señal de interés ya sea a través de una cotización web, de manera presencial en una charla, con algún trabajador de la organización u otro. Inmediatamente, lo primero que se hace es agendar una visita del ejecutivo al cliente en el lugar y momento que este último estime conveniente. En esta visita el ejecutivo indaga sobre el riesgo por el que se consulta y, además, ve si existe algún otro riesgo que esté desatendido. Luego, el ejecutivo junto al equipo de la compañía estudia el riesgo y la cobertura necesaria. Una vez definido el seguro, se comienzan a realizar cotizaciones por la misma cobertura en distintas aseguradoras. Cabe destacar que la empresa irá construyendo su matriz de productos a medida que vaya acumulando información por lo que este proceso será cada vez más expedito. Una vez conocida las condiciones de las pólizas ofrecidas por las aseguradoras se entra en un juego de negociación con estos proveedores para ver quien ofrece las mejores condiciones, ya sea con coberturas adicionales, monto de la prima y/o comisión. Acabado este proceso, se seleccionan a lo menos dos alternativas para presentarle al cliente. La idea es ofrecerle siempre más de una alternativa para que tenga la opción de elegir y que no sea algo impuesto. Al cabo de máximo una semana, se agenda una nueva visita para ofrecer y explicar detalladamente las alternativas. La idea es resolver todas las dudas e inquietudes que puedan surgir en torno a las pólizas. Una vez que el cliente selecciona

una opción y se llega a un acuerdo, se firma el contrato y se comienza a gestionar la póliza a través de un seguimiento y comunicación activa con el cliente. Si todo lo anterior resultó bien y la satisfacción del cliente fue alta, al término del plazo de la póliza se espera una renovación de contrato para continuar gestionando el riesgo.

Se estima que la etapa de prospección y venta debe tomar 1 semana desde la primera visita al cliente para cumplir con el estándar de calidad en cuanto a la rapidez del servicio. Se considera un tiempo razonable tomando en cuenta que la corredora tendrá una base de datos con los seguros que ofrecen las distintas aseguradoras acotado a los productos en los cuales se especializa y se crearán alianzas de cooperación con las áreas de suscripción de las distintas compañías de seguro para poder responder rápidamente las solicitudes.

En cuanto a la cantidad de cuentas que puede manejar una persona esto es relativo y va a depender del tipo de seguro y del software con el que se cuente. Cuando un riesgo y las coberturas quedan bien definidos, no hay mayor gestión que realizar; mientras que seguros como el de crédito necesitan una gestión periódica en cuanto a la actualización de facturas cubiertas. Al mismo tiempo, los ejecutivos se pueden apoyar en el software y la generación de alarmas que éste realice para mantener una comunicación periódica definida con el cliente. En base a información entregada por especialistas del rubro se define, según el mix de productos, un rango de entre 60 y 120 cuentas por ejecutivo, considerando que una cuenta es un cliente, pero no una póliza, pues esta corredora buscará siempre intermediar un paquete de seguros por cada cliente.

11.2 Actividades clave básicas de la industria

- Creación de matrices para facilitar la comparación entre los distintos seguros y coberturas. Esto se construye con el tiempo, a medida que se vayan realizando cotizaciones de distintos seguros con diversas compañías y se vaya acumulando información.
- Se debe llevar un monitoreo mensual sobre las primas que deben ser pagadas mes a mes por cada una de las compañías de seguro con las que se trabaja. Dado que el asegurado paga la prima, donde va incluida la comisión por corretaje, directamente a la aseguradora es ésta última quien realiza un pago por todas las comisiones correspondientes a la corredora; por lo que es de vital importancia llevar un control mensual para ser capaz de verificar si el pago que está realizando la aseguradora es correcto.
- Al mismo tiempo, es común que las mismas corredoras realicen trabajo de cobranza y recaudación directamente con el asegurado para que éste pague la prima a la compañía de seguros y, por ende, la corredora pueda recibir su comisión.
- Se deben gestionar y atender los siniestros durante todo el proceso, es decir, desde la declaración hasta el pago de la indemnización por parte de la compañía; manteniendo siempre informado al cliente pues es ahí donde se muestra la calidad del servicio.
- Controlar los vencimientos de las pólizas para preparar la renovación de contratos con tiempo y evitar que quede un período entre vigencia y vigencia sin cobertura.

11.3 Actividades clave particulares de Value Corredores de Seguros

- Como punto de partida se deben comenzar a realizar cotizaciones con las distintas compañías de seguro, de preferencia aquellas que tienen menos participación de mercado, para comenzar a construir una base de datos en torno a los distintos productos (seguros) que existen en el mercado que busca intermediar Value Corredores de Seguros y que se pueden ofrecer a los potenciales clientes. De esta manera, cuando comiencen a llegar las primeras cotizaciones a la corredora, ésta ya contará con alternativas para ofrecer.
- Siguiendo con el inicio de las operaciones de este proyecto, es de vital importancia la organización de la charla de lanzamiento y las que se mantendrán semestralmente. Estos eventos serán, por un lado, la carta de presentación de la organización y, por otro lado, un lugar de encuentro para la corredora con clientes y potenciales clientes.
- Una vez que la empresa se encuentre operando, la actividad más relevante que se debe realizar, y que es uno de los sellos de este proyecto, es salir a la calle. Ir a visitar y buscar clientes en persona. Agendar visitas y reuniones para ofrecer el servicio y conocer al cliente y su riesgo en profundidad. El objetivo es que el cliente sea capaz de asociar una cara a la compañía.
- Luego, se debe mantener un canal activo de comunicación para mantener siempre informado al cliente, ya sea de cambios en la póliza o de nuevas alternativas que puedan ir apareciendo en el mercado.
- A medida que se comiencen a vender pólizas a las empresas, se deben ir generando y almacenando las bases de datos de sus trabajadores. La idea es que independiente del riesgo que la compañía tenga, se ofrezca siempre un seguro colectivo de salud o vida para tener acceso a la información de sus trabajadores.

11.4 Recursos clave

Lo primordial es contar con un software para la gestión de pólizas desde un inicio. De esta manera, a medida que se vaya creando la cartera de clientes ésta irá quedando respaldada en este sistema que ayuda a administrar las pólizas de seguros intermediadas.

Pese a que hay varias alternativas en el mercado, se tomará como referencia Brokeris²⁵ puesto que es la recomendada en las entrevistas realizadas a juicios expertos para este plan de negocios. Esta plataforma funciona 100% en la web, por lo que no se necesitan servidores ni instalaciones físicas para almacenar el sistema; solo se requieren tantos computadores como personas que usarán el sistema. Además, funciona en celulares lo que facilita el trabajo en terreno que se realiza durante las visitas a los clientes y potenciales clientes. El sistema permite:

- Administrar pólizas y renovaciones de contrato.
- Ingresar endosos (correcciones a la póliza) y el efecto en el precio que esto genera.
- Gestionar siniestros.

²⁵ <https://www.brokeris.cl/>

- Se pueden realizar cotizaciones a distintas compañías directamente desde el software.
- Se puede llevar un control de los pagos y cobranza.
- Además, dado que toda la información está almacenada en un mismo lugar, se pueden generar reportes de control que ayuden a la gestión del negocio.
- Configurar alarmas y alertas sobre vencimientos, cobros, avance de siniestros, etc.

El sistema funciona mediante un arriendo mensual que cuesta UF 1 + IVA por usuario. Además, se pueden realizar adaptaciones de la aplicación en función de las necesidades de la corredora. Finalmente, cabe destacar que el proceso de implementación toma 2 semanas e incluye capacitación y apoyo en la puesta en marcha del sistema. Esta implementación tiene un costo de UF 34, exento de IVA.

Finalmente, se necesitará contar con una página web para clientes que sea atractiva en cuanto a diseño y contenido, pero que al mismo tiempo sea amigable de navegar. Esta página debe contener una agenda web donde los potenciales y actuales clientes puedan agendar visitas de sus ejecutivos asignados o por asignar. La idea es que el ejecutivo tenga su agenda conectada con este sistema para que las citas se agenden automáticamente en su planificación. De esta manera se logra hacer más expedito el trámite de coordinar reuniones ahorrándole tiempo al cliente y asegurando las visitas personales para cada uno.

11.5 Reglamento para corredores de seguros

A continuación se muestran los artículos 10 y 11 del Decreto Supremo 863 que reglamenta la función de los corredores de seguros y que se debe tomar en cuenta al momento de la operación de esta corredora.

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 prorratio, 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.
- 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 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.

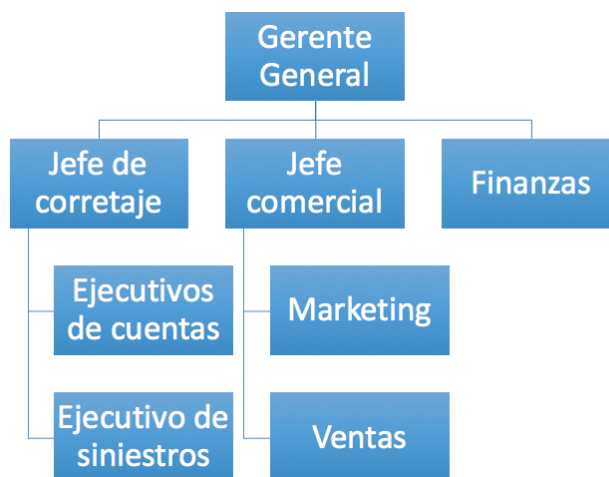
2) Firmar, cancelar, anular o dejar sin efecto o hacer modificar en cualquier forma la vigencia, cobertura, prima o modalidad de pago de las pólizas que intermedien, sin autorización escrita del asegurado.

12. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

12.1 Estructura organizacional

La estructura de esta organización será definida en base a las funciones de cada área. Además, dado que este proyecto busca mantener una dotación acotada de personal para minimizar costos, la estructura será más bien plana. A continuación se ilustra la estructura organizacional y se describen las funciones de cada uno de los cargos:

Ilustración 11: Organigrama Value Corredores de Seguros



Gerente General: es el encargado de planificar y controlar la gestión de la empresa. La persona debe ser capaz de coordinar la función de las distintas áreas para que se cumplan los objetivos del negocio.

Jefe de corretaje: es el encargado de la intermediación de seguros propiamente tal, por lo tanto, es el nexo de la corredora con las aseguradoras y el cliente. En principio, será el único encargado de llevar las cuentas y luego, cuando comience a aumentar la cartera de clientes, será el encargado de coordinar y supervisar a los ejecutivos de cuentas. Cabe destacar que esta persona, además de tener conocimientos de seguros, debe ser un buen negociador pues cotizará los productos con las aseguradoras.

Ejecutivos de cuentas: estas personas son clave, pues son la cara visible de la corredora frente al cliente, por lo que es de vital importancia que sean personas que sepan de materia de seguros, pero al mismo tiempo que tengan habilidades blandas que lo ayuden a acercarse de buena forma a los clientes. Deben tener buenas relaciones interpersonales y ser proactivos para que estén en contacto con el cliente constantemente para ir monitoreando la aparición de nuevos riesgos que puedan ser cubiertos por Value. Por otro lado, deben ser sumamente responsables, pues deberán cumplir plazos y horarios con el asegurado. Cabe destacar que no es necesario que estas personas cuenten con un código propio de corredor de seguros, pues trabajarán en representación de Value Corredores de Seguros que tendrá un código para operar.

Ejecutivo de siniestros: es el encargado de gestionar los siniestros desde la etapa de declaración hasta el pago de la indemnización. Será el encargado de monitorear el

proceso con la compañía de seguros e ir entregando la información al ejecutivo de cuentas para que éste pueda mantener informado al cliente. Además, a medida que comiencen a aumentar los clientes y, por ende, los siniestros, debe llevar un control estadístico de éstos para ver los comportamientos de la cartera de clientes por producto y determinar si es necesario tomar acciones.

Jefe comercial: es el encargado de generar los negocios y capturar nuevos clientes. De él depende coordinar las funciones de marketing y aumentar las ventas.

Marketing: es el encargado de velar por alinear las actividades comerciales y comunicacionales con el posicionamiento de la empresa. De él dependerá la creación del merchandising²⁶, la coordinación del material publicitario, eventos y actualización de la página web. Al mismo tiempo, será el encargado de interactuar con la agencia de publicidad cuando se requiera externalizar ciertas actividades.

Ventas: encargado de encontrar nuevos clientes. Debe salir a presentar la compañía y ofrecer sus servicios. Debe ser una persona sociable y extrovertida que tenga una amplia red de contactos.

Finanzas: encargado de llevar las finanzas y contabilidad de la empresa. Además, será encargado de generar la alerta para que el ejecutivo de cuentas realice la función de cobranza cuando el cliente se atrase en el pago de la prima. Debe ser una persona sumamente metódica y ordenada, pues se deben presentar informes contables y financieros periódicamente a la CMF.

12.2 Selección y contratación

El proceso de reclutamiento de personal se realizará de manera paulatina en la medida en que el negocio comience a crecer. Los cargos indispensables para comenzar a operar serán:

- Gerente general, que en un principio también asumirá responsabilidades comerciales.
- Jefe de corretaje.
- Especialista en marketing.
- Encargado de finanzas.

En un principio, se espera que todos ellos realicen alguna función comercial, aunque sea aportando contactos al resto de los compañeros para ofrecer los servicios de la corredora.

En cuanto al proceso de selección, con las necesidades de la empresa en mente en cuanto a los conocimientos y habilidades de cada uno de los puestos:

1. Se buscarán candidatos de manera híbrida, es decir, será la propia corredora quien buscará personas a través de LinkedIn y recomendaciones por expertos del rubro y, al mismo tiempo, se subirán anuncios a portales de empleo.
2. Se hará una preselección dentro de los candidatos.

²⁶ Productos y artículos como carpetas, lápices, cuadernos, etc. que se diseñan a partir de la imagen de una marca determinada. Se utilizan como apoyo en el punto de venta y/o eventos publicitarios.

3. Se realizarán entrevistas y se pedirán referencias de cada uno de los candidatos.
4. Se evaluarán todos los candidatos y se seleccionará a una persona para cada cargo definido.
5. Una vez realizada la contratación, cada trabajador entrará a la compañía con un contrato de plazo fijo de 3 meses con opción a pasar a contrato indefinido luego de una evaluación al cabo de dicho período.
6. La incorporación de cada trabajador irá acompañada de una inducción respecto de la compañía en general y de las tareas propias del cargo.
7. Finalmente, se realizará un seguimiento a los nuevos colaboradores para ir entregando retroalimentación.

12.3 Remuneraciones e incentivos

Las remuneraciones serán definidas en base a las rentas del mercado, pues deben ser competitivas para poder atraer y contratar a personas expertas en seguros. Además, existirá un sistema de incentivos para el área comercial y corretaje donde se establecerán metas trimestrales de venta junto a una meta anual acumulada de los cuatro trimestres. Los incentivos trimestrales serán un monto de dinero definido a principio de cada año en función de las proyecciones de venta y el premio por cumplimiento de meta anual será un pasaje doble más 5 días adicionales de vacaciones para el colaborador.

13. PLAN FINANCIERO

13.1 Inversión inicial

Dentro de la inversión inicial se encuentran todos los gastos relacionados al giro del negocio que serían:

- Curso de corredor en la Escuela de Seguros para poder obtener el código de corredor de seguros.
- Derecho de inscripción en el registro de corredores en la CMF.
- Póliza de responsabilidad civil para corredores de seguros.

Luego, viene la inversión para comenzar las operaciones. Se optará por arrendar una oficina en un cowork dado que el servicio de esta corredora contempla ir a visitar al cliente y no que éste venga a la oficina. Además, son espacios donde hay emprendedores y se pueden generar redes de contacto para generar negocios. El cowork cotizado, Regus, incluye, además del arriendo del espacio físico, instalaciones tales como escritorios, salas de reuniones, recepción, wifi, gastos de luz y agua, por lo que solo faltarían los computadores, planes de celular y la licencia del software Brokeris para la gestión de pólizas más la creación de la página web.

Por otro lado, se debe realizar inversión publicitaria para:

- Material merchandising tales como carpetas, lápices y pendones para eventos.
- Avisos publicitarios en medios antes mencionados.
- Evento de lanzamiento con charla sobre el riesgo cibernético.

En base a todo lo anterior, la inversión inicial queda definida en \$26,5 millones - según los detalles a continuación.

Tabla 13: Detalle inversión inicial Value Corredores de Seguros

ÍTEM	MONTO
Diplomado Corredor Seguros	\$ 1.123.500
Inscripción CMF	\$ 286.350
Póliza de RC	\$ 68.000
Licencia software	\$ 973.590
Página web	\$ 650.000
Material merchandising	\$ 520.000
Evento de lanzamiento	\$ 15.000.000
Campaña de marketing	\$ 5.000.000
Computadores	\$ 2.000.000
Garantía cowork	\$ 876.000
INVERSIÓN INICIAL	\$ 26.497.440

13.2 Estimación de ingresos

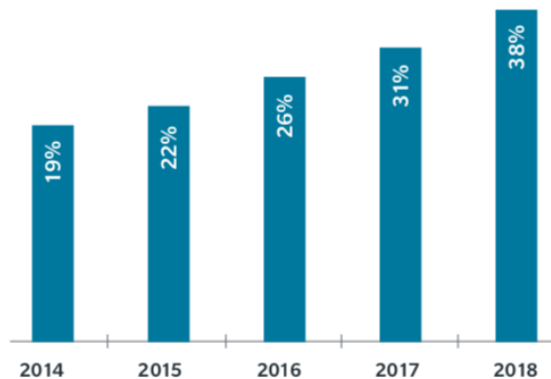
Para proyectar los ingresos de Value Corredores de Seguros, se definen tres escenarios en cuanto a la cantidad de pólizas que se logra intermediar durante el primer año:

- Esperado: durante el primer año se venden 6 pólizas semanales promedio.
- Pesimista: durante el primer año se venden 4 pólizas semanales promedio.
- Optimista: durante el primer año se venden 8 pólizas semanales promedio.

Es decir, se estima una variación de la demanda de +/- 30%.

Durante el año 2018 la tasa de crecimiento de primas intermediadas en Chile fue de casi un 7% respecto del año anterior. Al mismo tiempo, se sabe que la tasa de crecimiento de contratación de seguro *cyber risk* en Estados Unidos se duplicó en 4 años, tal como se muestra en el gráfico a continuación.

Ilustración 12: Tasa de crecimiento contratación de seguro *cyber risk*. EEUU 2014 - 2018



Fuente: Cyber insurance trends report 2018. Marsh

Considerando que los nuevos negocios tienen tasas de crecimiento elevados durante los primeros años, que no hay ninguna otra corredora que se dedique a la intermediación de este tipo de seguros y que se prevé un boom de este producto, se definen las tasas de crecimiento del primer año en adelante de un 30%, 35%, 40% y 50% hasta el quinto año. La tasa va en aumento puesto que se espera que, por un lado, la corredora se irá haciendo cada vez más conocida y, por otro lado, el seguro *cyber risk* irá ganando terreno.

Luego, se utilizan los siguientes supuestos:

- Se considera una prima promedio de \$4.200.000²⁷ anuales por póliza, esto considerando valores referenciales de los siguientes seguros:

²⁷ Monto redondeado para simplificar análisis.

Tabla 14: Referencia de precios mix de seguros

SEGURO	PRIMA ANUAL PROM
Cyber risk	\$ 6.375.000
Crédito	\$ 8.590.500
Colectivo de salud	\$ 1.000.000
Incendio y robo	\$ 1.000.000

- Se considera una comisión de un 10%, el mínimo de lo que percibe una corredora por la intermediación de este tipo de seguros, para mantener un escenario conservador.
- 1 póliza no es igual a 1 cliente, puesto que un mismo cliente puede contratar más de una póliza y el objetivo de Value Corredores de Seguros es ofrecer un paquete de coberturas a cada cliente.
- Índice del precio al consumidor (IPC) 2019 fue de un 3%, por lo que se considera este incremento anual en el precio promedio del seguro, es decir, la prima.
- En cuanto a la cantidad de pólizas asignadas por trabajador, se consideran dentro de ellas las áreas de corretaje, ventas, siniestro y gerencia general según corresponda por período; considerando la gestión de pólizas existentes y la venta de nuevos seguros.
- Se estiman los ingresos para los primeros cinco años y luego se asume un flujo perpetuo del sexto año en adelante.

13.2.1 Escenario esperado

La meta es vender 6 pólizas semanales promedio, lo que equivale a 24 pólizas mensuales y, por lo tanto, 288 pólizas durante el primer año. Se espera que cada cliente contrate a lo menos dos pólizas lo que se traduce en 3 clientes semanales. Considerando que el primer año el gerente general y jefe de corretaje cumplirán un rol comercial, esto implica que cada uno debe capturar el equivalente a un 1,5 cliente semanal, o bien, 6 clientes mensuales promedio.

Para los siguientes períodos, se aplican las tasas de crecimiento previamente mencionadas y se considera un 80% de renovación de pólizas para el año 2 y 3; y un 85% para los años 4 y 5.

Cabe destacar que durante el primer año los esfuerzos deben estar orientados en su mayoría a las ventas y luego, a partir del segundo año en adelante, además de vender se deben gestionar las pólizas ya capturadas para fidelizar a los clientes y favorecer la renovación, por lo tanto, es razonable pensar en una baja en las ventas del primer año al segundo en función de privilegiar la gestión de los clientes ya capturados. Recién durante el año 4 se prevé la contratación de un jefe comercial para dar un nuevo impulso a la captura de clientes. En base a lo anterior, la cantidad de pólizas por año queda definida de la siguiente manera:

Tabla 15: Proyección cantidad de pólizas escenario esperado

TASA DE CRECIMIENTO		30%	35%	40%	50%
Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Q pólizas anual	288	374	505	708	1.061
Renovaciones		230	300	430	601
Nuevas	288	144	206	278	460

Considerando que cada cliente contrata 2 pólizas, cada trabajador tendrá una cartera de 70 clientes promedio mensual a fin de año. Importante destacar que esta cifra queda dentro del rango definido en el plan de operaciones²⁸.

Luego, realizando un PxQ²⁹ en base a la comisión sobre la prima previamente explicada se obtienen los siguientes ingresos:

Tabla 16: Proyección de ingresos escenario optimista

Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Q pólizas anual	288	374	505	708	1.061
Comisión prom	\$ 420.000	\$ 432.600	\$ 445.578	\$ 458.945	\$ 472.714
Ingreso anual	\$ 120.960.000	\$ 161.965.440	\$ 225.212.944	\$ 324.757.066	\$ 501.749.667
Prom mensual	\$ 10.080.000	\$ 13.497.120	\$ 18.767.745	\$ 27.063.089	\$ 41.812.472

13.2.2 Escenario pesimista

Este escenario considera que solo se venden 4 pólizas semanales promedio durante el primer año lo que equivale a 16 pólizas promedio mensual. Considerando 2 pólizas por cliente y 2 trabajadores dedicados a la venta durante el primer año, esto significa que cada trabajador captura solo un cliente a la semana.

Aplicando las tasas de crecimiento y renovación previamente descritas, la cantidad de pólizas intermediadas para los 5 períodos queda definida de la siguiente manera:

Tabla 17: Proyección cantidad de pólizas escenario pesimista

TASA DE CRECIMIENTO		30%	35%	40%	50%
Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Q pólizas anual	192	250	337	472	708
Renovaciones		154	200	286	401
Nuevas	192	96	137	185	307

En este caso, considerando la misma cantidad de trabajadores que el escenario esperado, cada uno de ellos tiene una cartera de 48 clientes promedio a fin de año. Es

²⁸ Detalle en Anexo D.

²⁹ Precio por cantidad

decir, en base a lo definido en el plan de operaciones, estos trabajadores no están rindiendo al 100% de sus capacidades.

Luego, multiplicando la comisión promedio por póliza intermediada y la cantidad, se obtienen los siguientes ingresos anuales:

Tabla 18: Proyección de ingresos escenario pesimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Q pólizas anual	192	250	337	472	708
Comisión prom	\$ 420.000	\$ 432.600	\$ 445.578	\$ 458.945	\$ 472.714
Ingreso anual	\$ 80.640.000	\$ 107.976.960	\$ 150.141.963	\$ 216.504.710	\$ 334.499.778
Prom mensual	\$ 6.720.000	\$ 8.998.080	\$ 12.511.830	\$ 18.042.059	\$ 27.874.981

13.2.3 Escenario optimista

En este escenario se espera intermediar 8 pólizas semanales promedio durante el primer año, es decir, 32 pólizas mensuales, o bien, 16 clientes. Considerando los mismos 2 vendedores durante el primer año, esto implica que cada uno debe capturar 2 clientes semanales, es decir, 8 clientes mensuales cada uno.

Tabla 19: Proyección cantidad de pólizas escenario optimista

TASA DE CRECIMIENTO		30%	35%	40%	50%
Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Q pólizas anual	432	562	758	1.061	1.592
Renovaciones		346	449	644	902
Nuevas	432	216	309	417	690

Con esta cantidad de pólizas, los trabajadores gestionan un promedio 95 clientes cada uno a fin de año. Tal cantidad se encuentra dentro de las capacidades que tiene un trabajador gracias al apoyo del software en la gestión de las pólizas.

Luego, multiplicando PxQ, se obtienen los siguientes ingresos anuales:

Tabla 20: Proyección de ingresos escenario optimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Q pólizas anual	432	562	758	1.061	1.592
Comisión prom	\$ 420.000	\$ 432.600	\$ 445.578	\$ 458.945	\$ 472.714
Ingreso anual	\$ 181.440.000	\$ 242.948.160	\$ 337.819.416	\$ 487.135.599	\$ 752.624.500
Prom mensual	\$ 15.120.000	\$ 20.245.680	\$ 28.151.618	\$ 40.594.633	\$ 62.718.708

En base a la información publicada en el último Boletín Estadístico de corredores de seguros, durante el 2017 se intermediaron primas por más de UF 155 millones de las cuáles un 37% fue intermediado por corredoras personas jurídicas, lo que equivale a poco más de UF 57,3 millones. Tomando estos datos como marco de referencia, los \$ 5.000 millones en prima intermediada proyectadas al cabo de 5 años representan una participación de mercado de un 0,3%. Mientras que el escenario pesimista y optimista muestran una variación de +/- 0,1% respecto del escenario esperado; arrojando ingresos y participaciones de mercado proyectadas tal como se muestran en la tabla a continuación:

Tabla 21: Ingresos proyectados de Value Corredores de Seguros

Escenario	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
Participación de mercado	0,2%	0,3%	0,4%
Total primas intermediadas anual	\$ 3.344.997.777	\$ 5.017.496.665	\$ 6.689.995.554
Ingreso anual (comisión 10%)	\$ 334.499.778	\$ 501.749.667	\$ 668.999.555
Ingreso mensual promedio	\$ 27.874.981	\$ 41.812.472	\$ 55.749.963

Considerando que existen más de 600 corredoras de seguros personas jurídicas³⁰, que solo 15 tienen una participación de mercado mayor o igual a 1%³¹ y que esta corredora intermediará pólizas de un alto monto dentro del mercado, se considera que estos rangos son razonables.

13.3 Estimación de costos

Además de la inversión inicial, habrá costos mensuales que se irán incrementando en el tiempo a medida que vaya aumentando la cartera de clientes:

Remuneraciones: la idea es comenzar a operar con 4 personas y luego, a medida que haya que realizar una mayor gestión de pólizas, éstas irán en aumento. Al mismo tiempo, a medida que aumenta la cantidad de colaboradores, aumentarán los costos del cowork (se paga por persona), la compra de computadores, la contratación de planes de celular y la cantidad de licencias mensuales del software Brokeris (se paga por usuario). A continuación se muestran los sueldos brutos para cada rol y se estima un costo empresa de un 30% por concepto de vacaciones, seguros, gratificaciones, etc. Además, se considera un reajuste anual de un 3% en función del IPC. Importante mencionar que los sueldos a continuación corresponden al primer año en que el trabajador se integra a la corredora y luego se aplica el reajuste anual según corresponda.

³⁰ Ver tabla 7.

³¹ Ver ilustración 7.

Tabla 22: Presupuesto de remuneraciones de Value Corredores de Seguros

CARGO	SUELDO BRUTO MENSUAL	COSTO EMPRESA
Gerente general	\$ 2.300.000	\$ 2.990.000
Jefe de corretaje	\$ 1.600.000	\$ 2.080.000
Ejecutivo de cuentas 1	\$ 900.000	\$ 1.170.000
Ejecutivo de cuentas 2	\$ 900.000	\$ 1.170.000
Ejecutivo de cuentas 3	\$ 900.000	\$ 1.170.000
Ejecutivo de siniestros	\$ 900.000	\$ 1.170.000
Jefe comercial	\$ 1.300.000	\$ 1.690.000
Encargado de marketing	\$ 1.300.000	\$ 1.690.000
Ejecutivo de ventas	\$ 900.000	\$ 1.170.000
Jefe de finanzas	\$ 1.300.000	\$ 1.690.000
TOTAL REMUNERACIONES	\$ 12.300.000	\$ 15.990.000

Incentivos: se define que durante el primer año no se pagarán incentivos y que éstos se comenzarán a pagar a partir del año 2 a una tasa del 5% sobre los ingresos, manteniéndose así para dicho período y el próximo. Luego, del período 4 en adelante se pagará un 10% sobre los ingresos de comisión para los trabajadores.

Publicidad: se estima la inversión publicitaria para los dos primeros años en un 7% sobre los ingresos. Luego, una vez generado conocimiento de marca, se acota a un 6% para el año 3 y 4; terminando en un 5% sobre las ventas para el año 5.

Merchandising: además de la inversión inicial, durante el primer año se invertirán \$400.000 adicionales puesto que será una etapa de difusión y se utilizará este material de apoyo. Luego, a este ítem se aplica la misma tasa de crecimiento que los ingresos, puesto que a medida que crezca la cartera de clientes, crecerá la cantidad de contratos e información que se tendrá que entregar en carpetas brandeadas con lápices y cuadernos tanto para los nuevos clientes como para las renovaciones de pólizas.

Eventos: tal como se planteó en la estrategia de marketing, uno de los sellos de esta corredora serán las charlas con expositores de renombre que hará de manera periódica. Además del evento inaugural, durante los 3 primeros años se realizará una charla anual. Luego, cuando los ingresos comiencen a aumentar, y a medida que los seguros *cyber risk* comiencen a ganar terreno, se realizarán dos charlas anuales.

Materiales y gastos varios: este ítem considera gastos tales como papel y tinta de impresora, traslado de vendedores a visitar clientes, invitación de café a clientes, etc. Durante el primer año se estima este gasto en \$ 100.000 mensuales y luego, con el paso de los años, éste crece a la misma tasa que los ingresos de la compañía.

13.4 Tasa de descuento

Para traer los flujos a valor presente se calcula una tasa de descuento según el modelo CAPM, dado que para este plan de negocios se considera un financiamiento 100% de capital propio.

El cálculo de la tasa de descuento se desarrolla utilizando la siguiente fórmula:

$K_0 = R_f + \beta * (R_m - R_f)$ donde:

- K_0 = costo de capital, es decir, la tasa de descuento que se aplicará para traer los flujos a valor presente.
- R_f = tasa libre de riesgo. Para esta evaluación se utilizará la rentabilidad de los bonos del Banco Central a 10 años que es un 3,26%. Se toman bonos de largo plazo dado que se busca que el proyecto dure más allá del período de evaluación.
- R_m = tasa de mercado. Se utilizará el promedio del IPSA de los últimos 10 años que es un 8,4%³².
- β = mide el grado de variabilidad de la rentabilidad de un activo respecto a la rentabilidad promedio del mercado. Se toma como referencia el β desapalancado, es decir, sin deuda, de la industria de seguros generales y de vida de mercados emergentes³³. Se pondera un 80% del β de seguros generales y un 20% del β de seguros vida debido a que los únicos seguros de vida que ofrecerá esta corredora serán los colectivos de salud y todo el resto pertenece a la rama generales. El β obtenido es de un 0,45.

Por lo tanto $K_0 = 3,26\% + 0,45 * (8,4\% - 3,26\%) = 5,58\%$

Luego se aplican dos ajustes:

- Premio de 3% por iliquidez puesto que la empresa no está abierta a la bolsa.
- Premio de 4% por el riesgo que conlleva un emprendimiento o *start up*.

Dando como resultado una tasa de descuento $K_0 = 12,58\%$

13.5 Análisis de escenarios

A continuación se presenta el estado de resultados para el escenario esperado, los flujos de caja para cada uno de los tres casos y el valor presente neto de la inversión de cada uno de ellos. Cabe destacar que se calcularon los flujos de caja hasta el año 5 y luego, desde el año 6 en adelante, se calcula un flujo perpetuo tomando como referencia el flujo anterior con un incremento de un 7% correspondiente al último crecimiento que se conoce del mercado asegurador. Se decide evaluar este proyecto con flujo perpetuo dado que la industria aseguradora ha tenido un crecimiento constante durante los últimos años y se prevé que el seguro *cyber risk* también irá ganando terreno, por lo que se vislumbra la posibilidad de permanecer operando en el tiempo.

13.5.1 Esperado

13.5.1.1 Estado de resultados

Se consideran los siguientes supuestos:

³² Fuente: El Mercurio Inversiones

³³ Fuente: <http://www.damodaran.com>, archivo en Anexo C.

- Se calcula un 27% de impuestos sobre la utilidad que solo se aplica cuando la empresa tiene resultado positivo, es decir, cuando hay pérdida la empresa no debe pagar impuestos.
- Se asume una depreciación acelerada de 2 años para los computadores³⁴.
- Se deprecia la página web en un período de 6 años³⁵.
- Se aplica un ajuste de 3% anual, en función del IPC, a computadores, charlas, póliza RC, arriendo cowork y sueldos.

Como resultado se obtiene que la empresa comienza a generar utilidades a partir del tercer año y el año 5 obtiene un margen operacional de un 30%.

Tabla 23: EERR escenario esperado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Q pólizas intermediadas	288	374	505	708	1.061
Comisión promedio por póliza	\$ 420.000	\$ 432.600	\$ 445.578	\$ 458.945	\$ 472.714
Ingresos	\$ 120.960.000	\$ 161.965.440	\$ 225.212.944	\$ 324.757.066	\$ 501.749.667
Costos					
Gerente general	\$ 35.880.000	\$ 36.956.400	\$ 38.065.092	\$ 39.207.045	\$ 40.383.256
Jefe de corretaje	\$ 24.960.000	\$ 25.708.800	\$ 26.480.064	\$ 27.274.466	\$ 28.092.700
Ejecutivo de cuentas 1	\$ -	\$ 14.040.000	\$ 14.461.200	\$ 14.895.036	\$ 15.341.887
Ejecutivo de cuentas 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14.040.000	\$ 14.461.200
Ejecutivo de cuentas 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14.040.000
Ejecutivo de siniestros	\$ -	\$ -	\$ 14.040.000	\$ 14.461.200	\$ 14.895.036
Jefe comercial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.280.000	\$ 20.888.400
Encargado de marketing	\$ 20.280.000	\$ 20.888.400	\$ 21.515.052	\$ 22.160.504	\$ 22.825.319
Ejecutivo de ventas	\$ -	\$ 14.040.000	\$ 14.461.200	\$ 14.895.036	\$ 15.341.887
Jefe de finanzas	\$ 20.280.000	\$ 20.888.400	\$ 21.515.052	\$ 22.160.504	\$ 22.825.319
Total remuneraciones	\$ 101.400.000	\$ 132.522.000	\$ 150.537.660	\$ 189.373.790	\$ 209.095.003
Incentivos		\$ 8.098.272	\$ 11.260.647	\$ 32.475.707	\$ 50.174.967
Arriendo mensual software	\$ 1.635.631	\$ 2.453.447	\$ 2.862.355	\$ 3.680.170	\$ 4.089.078
Póliza RC	\$ 68.000	\$ 70.040	\$ 72.141	\$ 74.305	\$ 76.535
Margen de contribución	\$ 17.856.369	\$ 18.821.681	\$ 60.480.141	\$ 99.153.094	\$ 238.314.084
GAV					
Publicidad	\$ 8.467.200	\$ 11.337.581	\$ 13.512.777	\$ 19.485.424	\$ 25.087.483
Charlas	\$ 15.000.000	\$ 15.450.000	\$ 15.913.500	\$ 32.781.810	\$ 33.765.264
Merchandising	\$ 400.000	\$ 520.000	\$ 702.000	\$ 982.800	\$ 1.474.200
Plan celular total empresa	\$ 480.000	\$ 720.000	\$ 840.000	\$ 1.080.000	\$ 1.200.000
Computadores	\$ -	\$ 1.030.000	\$ 530.450	\$ 1.092.727	\$ 562.754
Cowork	\$ 7.008.000	\$ 10.827.360	\$ 13.010.878	\$ 17.230.119	\$ 19.718.914
Materiales y gastos varios	\$ 1.200.000	\$ 1.560.000	\$ 2.106.000	\$ 2.948.400	\$ 4.422.600
Margen operacional	-\$ 14.698.831	-\$ 22.623.260	\$ 13.864.537	\$ 23.551.813	\$ 152.082.867
Acumulado	-\$ 14.698.831	-\$ 37.322.091	-\$ 23.457.554	\$ 94.260	\$ 152.177.127
Margen operacional %	-12,15%	-13,97%	6,16%	7,25%	30,31%
Depreciación y amortización					
Computadores	\$ 333.333	\$ 500.000	\$ 583.333	\$ 750.000	\$ 833.333
Página web	\$ 108.333	\$ 108.333	\$ 108.333	\$ 108.333	\$ 108.333
Beneficio antes de impuestos	-\$ 15.140.498	-\$ 23.231.593	\$ 13.172.870	\$ 22.693.480	\$ 151.141.201
Impuestos (27%)	\$ -	\$ -	\$ 3.556.675	\$ 6.127.240	\$ 40.808.124
Beneficio después de impuestos	-\$ 15.140.498	-\$ 23.231.593	\$ 9.616.195	\$ 16.566.240	\$ 110.333.077

³⁴ Fuente: Nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado, Servicio de Impuestos Internos (SII).

³⁵ Fuente: Pregunta ID: 001.002.3663.003, fecha creación: 17/11/2005. Respuesta, fecha de actualización: 12/11/2019.

13.5.1.2 Flujos de caja y VPN

Se genera un déficit operacional acumulado de \$ 37 millones en el segundo año de funcionamiento. Esto se toma como capital de trabajo necesario y se incluye como parte del requerimiento inicial de financiamiento.

Se obtiene un VPN = \$508 millones con una payback de 4 años y 8 meses y una TIR de 22%. Cabe destacar que la tasa que ofrece el proyecto (TIR) es mayor que la tasa que se le exige al proyecto (tasa de descuento).

Tabla 24 Flujos de caja y VPN escenario esperado

	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6 en adelante
Inversión inicial	-\$ 26.497.440						
Capital de trabajo	-\$ 37.322.091						
Beneficio después de impuestos		-\$15.140.498	-\$ 23.231.593	\$ 9.616.195	\$16.566.240	\$110.333.077	
Depreciación y amortización (+)		\$ 441.667	\$ 608.333	\$ 691.667	\$ 858.333	\$ 941.667	
Flujo de caja período	-\$ 63.819.531	-\$14.698.831	-\$ 22.623.260	\$10.307.862	\$17.424.574	\$111.274.743	\$119.063.975
Flujo de caja acumulado	-\$ 63.819.531	-\$78.518.362	-\$101.141.622	-\$90.833.760	-\$73.409.186	\$ 37.865.557	\$156.929.533
Valor presente flujos	-\$ 63.819.531	-\$13.055.959	-\$ 17.848.722	\$ 7.223.481	\$10.845.912	\$ 61.521.440	\$523.136.822
Tasa de descuento	12,58%						
VPN	\$508.003.443						
TIR	22%						
Payback	4 años 8 meses						

13.5.2 Pesimista³⁶

Manteniendo las tasas de crecimiento, renovación y los costos constantes con ventas de 4 pólizas semanales promedio durante el primer año, se obtiene un VPN = \$ - 410,5 millones. Además de la inversión, se genera un déficit operacional acumulado de \$ 242,6 millones en el cuarto año de funcionamiento que se incluye como parte del requerimiento inicial de financiamiento, por lo tanto, en este escenario el proyecto no es viable manteniendo la misma estructura de costos.

³⁶ EERR en Anexo E.

Tabla 25: Flujos de caja y VPN escenario pesimista

	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6 en adelante
Inversión inicial	-\$ 26.497.440						
Capital de trabajo	-\$242.658.355						
Beneficio después de impuestos		-\$ 52.638.098	-\$ 70.741.455	-\$ 53.640.303	-\$ 68.238.498	\$ 6.554.521	
Depreciación y amortización (+)		\$ 441.667	\$ 608.333	\$ 691.667	\$ 858.333	\$ 941.667	
Flujo de caja período	-\$269.155.795	-\$ 52.196.431	-\$ 70.133.122	-\$ 52.948.636	-\$ 67.380.165	\$ 7.496.187	\$ 8.020.920
Flujo de caja acumulado	-\$269.155.795	-\$321.352.226	-\$391.485.348	-\$444.433.984	-\$511.814.149	-\$504.317.962	-\$496.297.042
Valor presente flujos	-\$269.155.795	-\$ 46.362.494	-\$ 55.331.842	-\$ 37.105.024	-\$ 41.940.730	\$ 4.144.483	\$ 35.241.884
Tasa de descuento	12,58%						
VPN	-\$410.509.518						
TIR	-						
Payback	-						

13.5.3 Optimista³⁷

Finalmente, manteniendo todas las variables y tasas constantes con una venta de 8 pólizas semanales promedio durante el primer año, se obtiene un VPN = \$1.226 millones con un payback de 1 año y medio y TIR 63%. En este escenario no se genera ningún déficit operacional, por lo tanto, solo se requiere la inversión inicial para financiar el proyecto.

Tabla 26: Flujos de caja y VPN escenario optimista

	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6 en adelante
Inversión inicial	-\$ 26.497.440						
Capital de trabajo	\$ -						
Beneficio después de impuestos		\$16.320.685	\$17.723.137	\$58.389.812	\$ 82.946.585	\$ 214.111.633	
Depreciación y amortización (+)		\$ 441.667	\$ 608.333	\$ 691.667	\$ 858.333	\$ 941.667	
Flujo de caja período	-\$ 26.497.440	\$16.762.351	\$18.331.470	\$59.081.479	\$ 83.804.918	\$ 215.053.299	\$ 230.107.030
Flujo de caja acumulado	-\$ 26.497.440	-\$ 9.735.089	\$ 8.596.381	\$67.677.860	\$151.482.778	\$366.536.077	\$ 596.643.107
Valor presente flujos	-\$ 26.497.440	\$14.888.842	\$14.462.696	\$41.402.760	\$ 52.164.304	\$ 118.898.397	\$1.011.031.761
Tasa de descuento	12,58%						
VPN	\$ 1.226.351.319						
TIR	63%						
Payback	1 años 6 meses						

³⁷ EERR en Anexo F.

13.5.4 Conclusiones del análisis de escenarios

Si bien en dos de los tres escenarios analizados se obtiene un VPN > 0, la diferencia en los ingresos y el estado de resultados es considerable al mantener la estructura de costos y aplicar una variación de apenas +/- 2 pólizas intermediadas a la semana. Es por esto, que es de vital importancia acaparar una gran cantidad de pólizas durante el primer año para generar un "colchón" para los años que vienen. Se considera que esto es posible dado que los esfuerzos estarán orientados 100% a la venta durante el primer año y considerando que las pólizas se renuevan luego de un año, dando así tiempo a la corredora de armar su cartera de clientes antes de tener que volver a darle una atención acabada a los seguros ya contratados.

14. CONCLUSIONES FINALES

La principal oportunidad que ofrece el mercado es el 49,8% de las primas que aún no son intermediadas por corredoras de seguros. Al mismo tiempo, la industria de los seguros ha presentado un crecimiento constante durante los últimos años e incluso luego del estallido social han aparecido nuevos actores en el mercado. Esto lo hace una industria atractiva incluso cuando las barreras de entrada y salida son bajas y el mercado está bastante atomizado, pues las sumas de dinero transadas son tan altas que incluso una pequeña participación de mercado puede significar importantes ingresos. Por lo tanto, la oportunidad existe. El tema es saber aprovecharla.

Por otro lado, en cuanto a los segmentos de clientes, se opta por abordar al segmento de personas jurídicas dado que aquí se transan pólizas de mayor tamaño en cuanto a monto; y porque la tendencia de la población chilena es al envejecimiento y los rangos de personas de mayor edad no son atractivos para las aseguradoras. Además, competir en el segmento de clientes personas naturales involucra grandes inversiones en publicidad para poder llegar a la mayor cantidad de personas posibles dado que en este escenario las ganancias pasan por el volumen vendido. Al mismo tiempo, al intermediar una mayor cantidad de pólizas se requiere un equipo de trabajo más grande para poder gestionar estas considerables cantidades de seguros sin descuidar la calidad del servicio. Es por esto que se opta por tener una estructura organizacional más pequeña donde los trabajadores gestionarán menos pólizas, pero éstas generarán un mayor retorno dado el alto precio de estos seguros.

Dentro del segmento personas jurídicas, se opta por abordar el segmento de pequeñas y medianas empresas porque éstas representan más de la mitad de las empresas en Chile. Por otro lado, es común que las grandes empresas tengan departamentos de gestión de riesgos o, que si no los tienen, tengan estos temas solucionados pues saben lo perjudicial que puede ser la ocurrencia de un siniestro para ellas. No ocurre lo mismo con las pymes, pues tal como ha quedado demostrado durante el estallido social, muchas de ellas veían los seguros como un gasto y recién ahora están comenzando a verlo como una inversión.








En cuanto a la estrategia y posicionamiento, si bien existen corredoras dedicadas a la administración de riesgos de las pequeñas y medianas empresas, no existe ninguna corredora especialista en seguros de riesgo cibernético que además conozca los seguros tradicionales que buscan las pymes. Esto ocurre porque este tipo de coberturas todavía no es de uso masivo, pero dada la rápida digitalización de las operaciones de las empresas es hacia donde se dirige el mercado. Y así como la tecnología utilizada por las empresas ha ido avanzando y evolucionando, los crímenes cibernéticos también lo han hecho y es por estos nuevos hackeos como el ransomware que una pyme necesita cobertura de este tipo; pues ya no solo se ataca a las grandes empresas sino que a cualquiera que haga uso de la tecnología para sus procesos.

Sobre la manera de llegar a los clientes, si bien ha quedado al descubierto, gracias a la encuesta, que la habilitación de medios digitales para el proceso de compra es de gran preferencia, existe una mayoría que todavía quiere atenderse con una persona directamente. Es por esto que se define que Value Corredores de Seguros contará con

una página web que permita una interacción con el cliente, la que se complementará con la asignación de un ejecutivo de cuentas para cada uno de ellos que lo visitará en el lugar y hora que a éste le acomode.

A modo de síntesis, se presenta a continuación el modelo Canvas para resumir el modelo de negocios de Value Corredores de Seguros.

Ilustración 13: Modelo de negocio Value Corredores de Seguros, modelo Canvas

<p>Asociaciones clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Aseguradoras que ofrezcan seguros <i>cyber risk</i> - Aseguradoras con baja participación de mercado - Área de suscripción de las aseguradoras 	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Ir a visitar a los clientes - Mantener una comunicación constante con el cliente 	<p>Propuestas de valor </p> <ul style="list-style-type: none"> - Única corredora experta en seguros <i>cyber risk</i> que además conoce los seguros tradicionales que buscan las pymes - Cercanía y comunicación - Charlas con expositores de primera categoría 	<p>Relaciones con clientes </p> <p>Servicio personalizado y cercano donde existe una cara visible</p>	<p>Segmentos de mercado </p> <p>Pymes chilenas ubicadas en la RM que utilizan algún tipo de software en su gestión y que no tienen ningún seguro contratado.</p>
<p>Estructura de costos </p> <p>No existe inversión en inmueble y el arriendo de la oficina es variable en función de Q empleados, por lo tanto, los costos son en su mayoría variables</p>	<p>Fuentes de ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> - Comisión de entre un 10% y 15% sobre prima. - Prima seguro <i>cyber risk</i> puede costar entre US\$ 5-10 mil - Margen operacional de 30% al cabo del 5to año 			

Respecto a la factibilidad económica de este proyecto, de los 3 escenarios analizados, 2 de ellos dan un VAN positivo con flujos perpetuos. Considerando que para todos los escenarios analizados se mantuvieron los costos estables, el escenario pesimista podría no ser tan negativo si es que al momento de ver que las proyecciones de ventas no son como se esperaban, se ajustara la dotación y, por ende, los costos de licencia de software, arriendo de cowork, teléfono, etc. rebajando así los egresos. Cabe destacar también que la inversión inicial, \$26,5 millones más \$37 millones de capital de trabajo, es un monto que se justifica si se considera que esto se traduce en un VPN = \$ 508 millones con flujos a perpetuidad. La tasa que ofrece el proyecto, es decir, la TIR, que en este caso es 22%, es mayor que la tasa que se le exige al proyecto, es decir, la tasa de descuento que es 12,58%; por lo tanto, se recomienda realizar el proyecto. Al fin y al cabo, con una correcta campaña de publicidad que sea capaz de llegar al cliente adecuado con el mensaje adecuado en el momento adecuado, este negocio tiene más probabilidades de hacer ganar dinero a sus inversionistas que de hacerlos perder.

Se determina que existen los siguientes factores críticos a la hora de realizar este proyecto y que influirán en los ingresos a percibir:

- Se debe buscar intermediar a lo menos 2 pólizas por cliente para optimizar los recursos comerciales invertidos; y mientras más pólizas por cliente, mejor.
- Se recomienda comenzar las operaciones con personas que tengan experiencia en el rubro de los seguros para agilizar la intermediación de las primeras pólizas gracias al manejo de los trabajadores con los productos y al aprovechar sus contactos con las aseguradoras.
- Alcanzar una cartera atractiva de clientes durante el primer año es clave dada la alta tasa de renovación que existe en la industria (80%).
- Hay que buscar apuntar a aquellas compañías de seguros que tengan menor participación de mercado y que, por lo tanto, puedan estar más interesadas en tener un aliado que los ayude a llegar a más clientes.

Finalmente, en cuanto al momento correcto de invertir, si bien Chile había presentado un crecimiento constante durante los últimos años, en octubre del 2019 la economía chilena comenzó a comportarse de manera más inestable y se ha visto nuevamente golpeada por la pandemia de Covid-19 que actualmente vive el mundo. Ninguno de estos hechos fue posible de predecir y tampoco se sabe cuándo van a terminar por completo. Al mismo tiempo, ambos hechos han golpeado la economía nacional afectando a las pymes y aunque es un escenario complejo, ambas situaciones generan oportunidades para las aseguradoras y corredoras pues, por un lado, las pymes han visto afectadas sus intermediaciones físicas y operacionales y, por otro lado, se ha potenciado el teletrabajo que está asociado a un mayor riesgo de ataques cibernéticos. Al mismo tiempo, el precio de la cobertura de este tipo de riesgos ha subido dada la mayor demanda que existe y, por ende, sube el monto de la comisión para los corredores aunque se mantenga la tasa que se aplica sobre la prima.

Responder la pregunta: ¿Es el momento para invertir?, va a depender de cada uno de los interesados en este proyecto, pero tal como dijo Albert Einstein, “*En medio de la dificultad, yace la oportunidad*”.

15. BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN DE ASEGURADORES DE CHILE A.G. 2017. Boletín Estadístico Corredores de Seguros. Santiago, Chile.

ASOCIACIÓN DE ASEGURADORES DE CHILE A.G. 2019. Boletín Estadístico SOAP 2018. Santiago, Chile.

ASOCIACIÓN ASEGURADORES DE CHILE A.G. 2019. Informe técnico Seguros de Vida 2018. Santiago, Chile

ASOCIACIÓN ASEGURADORES DE CHILE A.G. 2019. Informe técnico Seguros Generales 2018. Santiago, Chile

ASOCIACIÓN ASEGURADORES DE CHILE A.G. 2018. Los Seguros en Cifras. Santiago, Chile.

ASOCIACIÓN ASEGURADORES DE CHILE A.G. 2019. Proyecciones mercado asegurador 2019 – 2020. Santiago, Chile.

BANCO CENTRAL DE CHILE. 2019. Informe de política monetaria. Santiago, Chile.

CANALES, N. 2018. El seguro y su normativa. [diapositivas] Escuela de seguros Chile.

CLAUDE, J. 2015. Panorama y perspectivas del mercado de seguros en Chile. Santiago, Chile.

COMISIÓN PARA EL MERCADO FINANCIERO. 2019. Informe Financiero del Mercado Asegurador. Santiago, Chile.

GFK y CHILE 3D. 2019. Estilos de Vida de los grupos Socioeconómicos de Chile. Santiago, Chile.

GOLDSMITCH, K. 2018. Módulo seguros de vida. [diapositivas] Escuela de seguros Chile.

HUMPHREYS CLASIFICADORA DE RIESGO. 2017. Primera clasificación Orsan Seguros de Crédito y Garantía. Santiago, Chile.

ICR CHILE. 2019. Análisis Industria de Seguros Generales. Santiago, Chile.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. 2018. Estimaciones y proyecciones de la población de Chile 1992 – 2050. Santiago, Chile.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS y UNIDAD DE NEGOCIOS DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA. 2019. Quinta Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE - 5). Santiago, Chile.

L. WHEELLEN, THOMAS y HUNGER, J. DAVID. 2007. Administración estratégica y

política de negocios. Décima Edición. México, Pearson. 768p.

MAPFRE. 2017. Elementos para la expansión del seguro en América Latina. Madrid, España.

MARSH. 2019. Cyber insurance trends report 2018. Estados Unidos.

QUEZADA A., R. A. 2012. Plan Estratégico para una Corredora de Seguros Generales y de Vida. Memoria para optar al Título de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial.

SUAZO, G. y PÉREZ, J. 2014. Demografía de empresas en Chile.

UBIDIA Q., M. 2018. 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. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial.

UNIDAD DE ESTUDIOS DIVISIÓN DE POLÍTICA COMERCIAL E INDUSTRIAL, MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y CULTURA. 2019. ELE – 5: Principales resultados. Santiago, Chile.

UNNIO SEGUROS GENERALES. 2018. Cyberboxx. Santiago, Chile.

VAN DE WYNGARD, P. 2018. El precio del seguro. [diapositivas] Escuela de seguros Chile.

15.1 Consultas en línea

AGENDA PAÍS. 2019. Estudio revela que 8 de cada 10 chilenos han comprado online los últimos 6 meses. [en línea] El Mostrador. 8 de agosto, 2019.

<<https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2019/08/08/estudio-revela-que-8-de-cada-10-chilenos-han-comprado-online-en-los-ultimos-6-meses/>> [consulta: 4 noviembre 2019]

CENTRO AVANCE. 2019. La nueva tendencia en seguros en Chile. [en línea]

<<https://centroavance.cl/nueva-tendencia-seguros/>> [consulta: 5 noviembre 2019]

DIARIO FINANCIERO. 2020. Estudio revela que la mayoría de las inversiones en ciberseguridad no son efectivas para detener ciberataques. [en línea] Diario Financiero en Internet. 4 de marzo, 2020. <<https://www.df.cl/noticias/df-lab/transformacion-digital/estudio-revela-que-la-mayoria-de-las-inversiones-en-ciberseguridad-no/2020-03-03/171311.html>> [consulta: 30 marzo 2020]

EL MOSTRADOR. 2019. Gobierno de Piñera se supera a sí mismo: cifras de delincuencia 2019 son mayores que las del año pasado. [en línea] El Mostrador. 15 de octubre, 2019. < <https://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2019/10/15/gobierno-de->

pinera-se-supera-a-si-mismo-cifras-de-delincuencia-2019-superan-las-del-ano-pasado/> [consulta: 6 enero 2020]

EMPRENDER SEGURO. 2018. ¿Mi empresa necesita tener un seguro ciberriesgo?. [en línea] <<https://emprenderseguro.com/que-es-un-seguro-ciberriesgo/>> [consulta: 1 abril 2020]

ESTRATEGIA ONLINE. 2020. ¿Cómo impactará el estallido social en la industria aseguradora este año?. [en línea] Diario Estrategia en Internet. 9 de enero, 2020. <<http://www.diarioestrategia.cl/texto-diario/mostrar/1673393/como-impactara-estallido-social-industria-aseguradora-ano>> [consulta: 10 enero 2020]

GOBIERNO DE CHILE. 2017. Octava encuesta nacional de juventud: ¿Cómo son los jóvenes en Chile? [en línea] <[GÓMEZ, M y RODRÍGUEZ, C. 2019. La incógnita sobre el nivel de seguros de las empresas atacadas. \[en línea\] Pauta. 21 de octubre, 2019. <<https://www.pauta.cl/economia/la-incognita-sobre-el-nivel-de-seguros-de-las-empresas-atacadas>> \[30 marzo 2020\]](https://www.gob.cl/noticias/octava-encuesta-nacional-de-juventud-como-son-los-jovenes-en-chile/#:~:text=La%20octava%20Encuesta%20Nacional%20de,hombres%20(2.177.962).> https://www.gob.cl/noticias/octava-encuesta-nacional-de-juventud-como-son-los-jovenes-en-chile/#:~:text=La%20octava%20Encuesta%20Nacional%20de,hombres%20(2.177.962).> [consulta: 15 enero 2020]</p></div><div data-bbox=)

GUARDA, P. 2019. Economía chilena 2020: hacia una nueva realidad. [en línea] El Mercurio en Internet. 20 de diciembre, 2019. <<https://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Analisis/2019/12/20/El-nuevo-Chile-y-la-dificil-mision-de-los-economistas-para-proyectar-2020.aspx>> [consulta: 5 febrero 2020]

GUERRERO, F. 2019. Chile y el desafío del acelerado envejecimiento de la población. [en línea] La Tercera en Internet. 14 de julio, 2019. <<https://www.latercera.com/pulso/noticia/chile-desafio-del-acelerado-envejecimiento-la-poblacion/740139/>> [consulta: 15 enero 2020]

LAZCANO, P. 2019. Nacimientos en Chile vuelven a descender y número promedio de hijos por mujer llega a mínimo histórico. [en línea] La Tercera en Internet. 15 de noviembre, 2019. <<https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/nacimientos-en-chile-vuelven-a-descender/902635/>> [consulta: 15 enero 2020]

MARSH y MICROSOFT. 2019. Encuesta de percepción del riesgo cibernético en Latinoamérica 2019. [en línea] <<https://www.marsh.com/ar/es/insights/research/marsh-microsoft-encuesta-percepcion-riesgo-cibernetico-2019.html>> [consulta: 5 febrero 2020]

MARUSIC, M. 2019. A poco más de un año del hackeo a Banco de Chile. [en línea] La Tercera en Internet. 10 de julio, 2019. <<https://www.latercera.com/nacional/noticia/poco-mas-ano-del-hackeo-banco-chile/735124/>> [consulta: 10 enero 2020]

MARUSIC, M. 2020. Seguros de hogares suben hasta 10% tras crisis social y en autos aumentan por alza del dólar. [en línea] La Tercera en Internet. 2 de marzo, 2020.

<<https://www.latercera.com/pulso/noticia/seguros-de-hogares-suben-hasta-10-tras-crisis-social-y-en-autos-aumentan-por-alza-del-dolar/O7MWWYVBRVBXXCITYTAIBWEBBU/>> [consulta: 15 marzo 2020]

MILLER, P. 2018. La volatilidad del riesgo cyber y la necesidad de un seguro. [en línea] <<https://www.marsh.com/ar/es/insights/risk-in-context/seguros-cyber-.html>> [consulta: 25 marzo 2020]

MUJER DÍNAMO. 2019. Nacimientos en Chile: promedio de hijos por mujer llega a mínimo histórico. [en línea] El Dínamo. 15 de noviembre, 2019. <<https://mujer.eldinamo.cl/sociedad/2019/11/15/hijos-por-chilena-llega-a-minimo-historico/>> [consulta: 15 enero 2020]

OJEDA, S. 2020. El e-commerce en tiempos de crisis [en línea] <<https://tecno.americaeconomia.com/opinion/opinion-el-e-commerce-en-tiempos-de-crisis>> [consulta: 5 febrero 2020]

OLIVA, F. y FLORES, M. 2017. La transformación de las compañías de seguros en la era digital. [en línea] <<https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy-operations/articles/La-transformacion-de-las-companias-de-seguros-en-la-era-digital.html>> [consulta: consulta: 1 noviembre 2019]

ORION SEGUROS GENERALES. 2018. Los ataques cibernéticos... cada vez más cerca. [en línea] <<https://portalprod.seguorosorion.cl/seguros-orion/es/ataques-ciberneticos/>> [consulta: 30 marzo 2020]

ORREGO, J. 2019. Falencias y abusos de la industria de los seguros en Chile. [en línea] El Mostrador. 12 de septiembre, 2019. <<https://www.elmostrador.cl/mercados/2019/09/12/falencias-y-abusos-de-la-industria-de-los-seguros-en-chile/>> [consulta: 1 noviembre 2019]

PORTAL PYME. 2019. ¿Tienes seguro? El 75% de las microempresas chilenas no invierte en este tipo de protección. <<https://pyme.emol.com/13742/tienes-seguro-el-75-de-las-microempresas-chilenas-no-invierte-en-este-tipo-de-proteccion/>> [consulta: 1 abril 2020]

PULSO. 2018. Aon: sube interés por seguro de riesgo cibernético, pero se han firmado pocos contratos. [en línea] La Tercera en Internet. 20 de septiembre, 2018. <<https://www.latercera.com/pulso/noticia/aon-sube-interes-seguro-riesgo-cibernetico-se-firmado-contratos/324068/>> [consulta: 1 abril 2020]

RAMOS, T. 2019. Pese a mayor percepción de riesgo, solo 10% de las solicitudes de ciberseguros terminan en contratos. [en línea] Diario Financiero en Internet. 26 de febrero, 2019. <<https://www.df.cl/noticias/mercados/finanzas-personales/pese-a-mayor-percepcion-de-riesgo-solo-10-de-las-solicitudes-de/2019-02-22/125108.html>> [consulta: 1 abril 2020]

SANTANDER TRADE. 2020. Chile: política y economía. [en línea] <<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>> [consulta: 15 febrero 2020]

SEGURIDAD DIGITAL EL MERCURIO. 2019. Hasta con apps crece la incipiente oferta de ciberseguros en Chile. [en línea] <<https://seguridaddigital.emol.com/noticias/hasta-con-apps-crece-la-incipiente-oferta-de-ciberseguros-en-chile/>> [consulta: 30 marzo 2020]

TECNOPYMES. 2017. Chubb lanza en Chile póliza para la gestión de riesgos cibernéticos. [en línea] <<https://www.tecnopymes.cl/index.php/2017/05/31/chubb-lanza-en-chile-poliza-para-la-gestion-de-riesgos-ciberneticos/>> [consulta: 1 abril 2020]

TORREALBA, P. 2019. IPSA cierra la década con alza de 30%, la más baja en 40 años. [en línea] El Mercurio en Internet. 30 de diciembre, 2019. <<https://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Analisis/2019/12/30/IPSA-apunta-a-cerrar-la-decada-con-alza-de-30-la-mas-baja-en-40-anos.aspx>> [consulta: 10 abril 2020]

TRENDTIC. 2019. 37% ha crecido el e-commerce en Chile este 2019. [en línea] <<https://www.trendtic.cl/2019/10/37-ha-crecido-el-e-commerce-en-chile-este-2019/>> [consulta: 10 enero 2020]

VALDENEGRO, S. 2020. Vial: “La variable crítica para la recuperación será la reducción de las incertidumbres”. [en línea] Diario Financiero en Internet. 22 de enero, 2020. <<https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/macro/vial-la-variable-critica-para-la-recuperacion-sera-la-reduccion-de-las/2020-01-21/183332.html>> [consulta: 1 abril 2020]

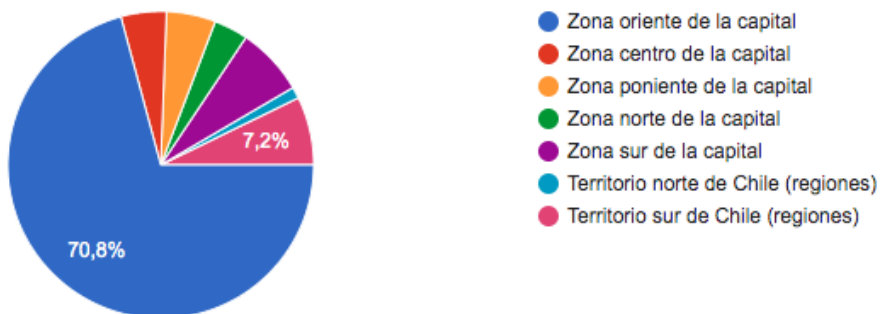
VALORA ANALITIK. 2019. Penetración de seguros en Latinoamérica aún es baja, pero cuenta con potencial para crecer. [en línea] <<https://www.valoraanalitik.com/2019/08/29/penetracion-de-seguros-en-latinoamerica-aun-es-baja-pero-cuenta-con-potencial-para-crecer/>> [consulta: 1 noviembre 2019]

16. ANEXOS

ANEXO A. Resultados encuesta

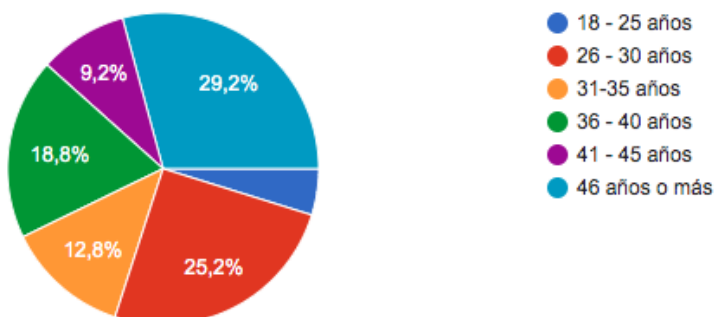
Indique sector de residencia

250 respuestas



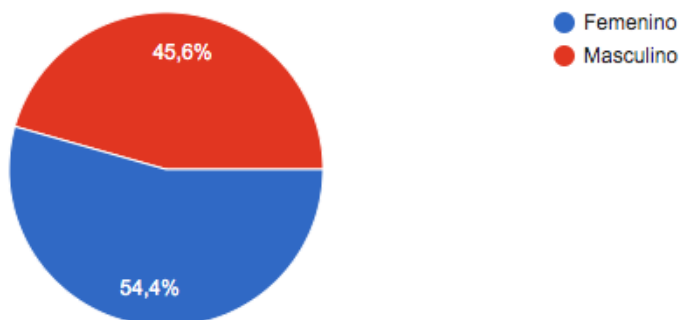
Indique su rango de edad:

250 respuestas



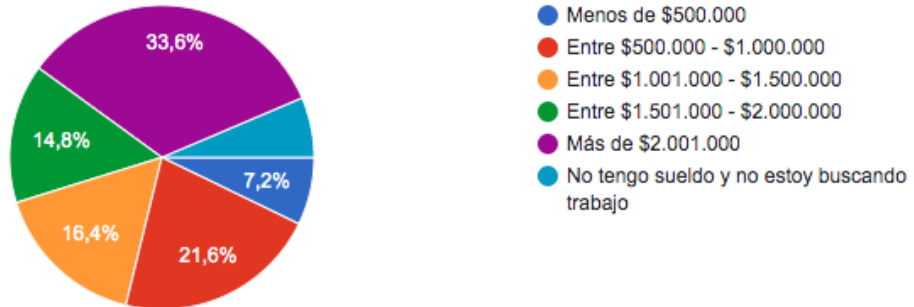
Indique su género:

250 respuestas



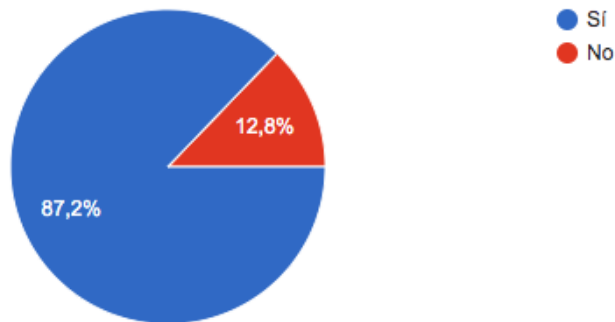
Indique rango de su nivel de renta. Si actualmente no se encuentra trabajando, señale rango de su última renta. PD. Las respuestas son anónimas y la información será de uso confidencial

250 respuestas



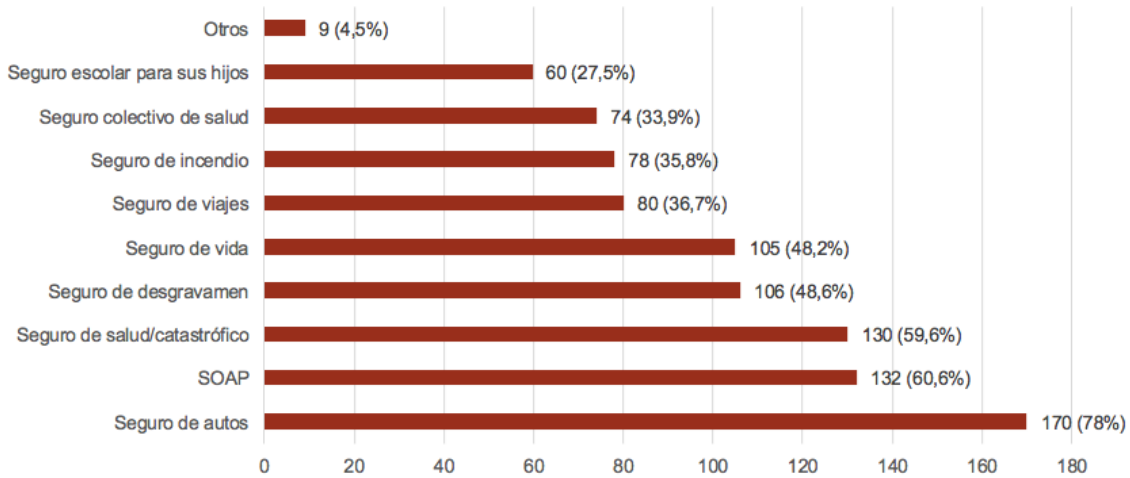
Actualmente, ¿posee usted algún seguro, ya sea de autos, salud, desgravamen (asociado a créditos de consumo y/o hipotecarios), de vida, SOAP, etc.?

250 respuestas



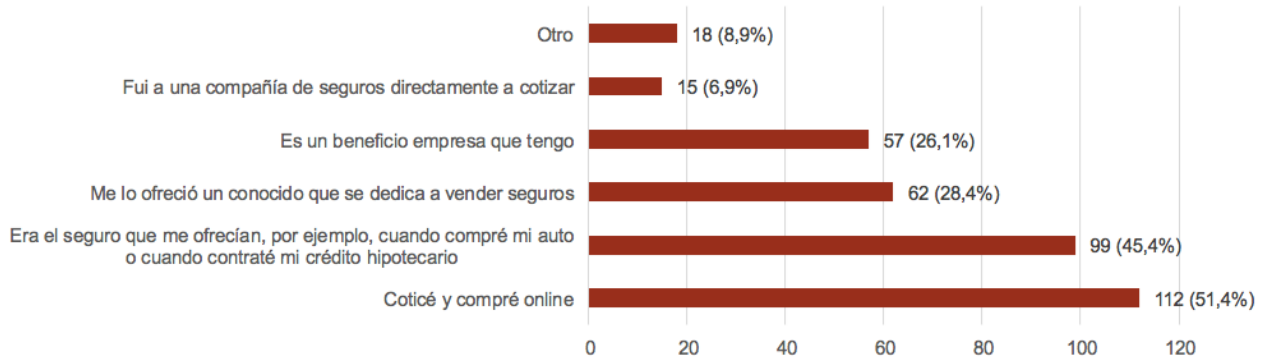
¿Qué seguros tiene o ha contratado? Puede seleccionar más de 1

218 respuestas



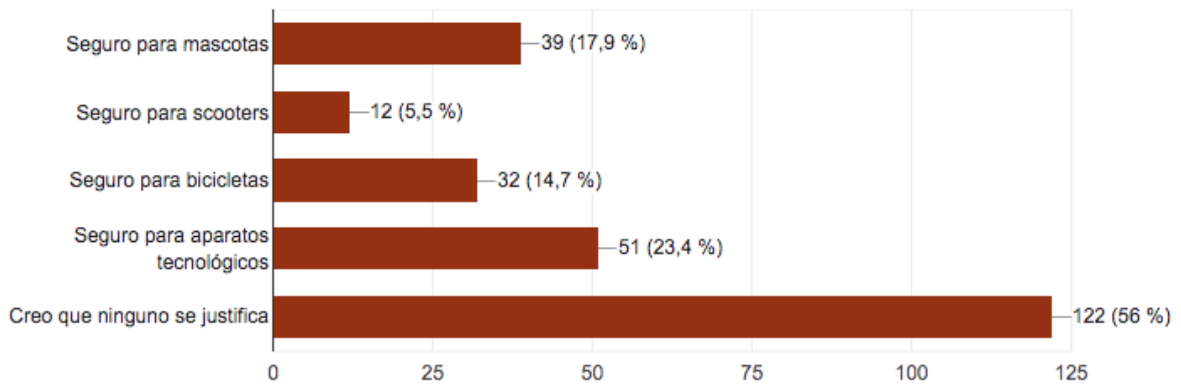
¿Cómo fue el proceso para contratar su seguro? (Puede marcar más de una alternativa)

218 respuestas



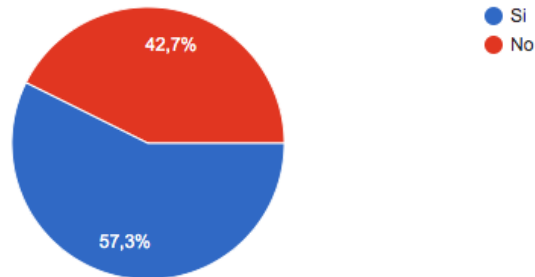
¿Contrataría alguno de los siguientes seguros? Marque aquellos que serían de su interés

218 respuestas



Un corredor de seguros es un intermediario entre una compañía de seguros y las personas o asegurados. Su función es ofrecer la mejor alternativa de seguro según sus necesidades y asesorarlo durante toda la vigencia de éste. ¿Sabe usted quién es su corredor de seguros? Ya sea una persona o empresa.

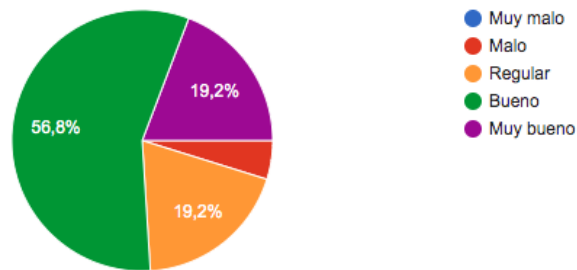
218 respuestas



Usted sabe quien es su corredor de seguros

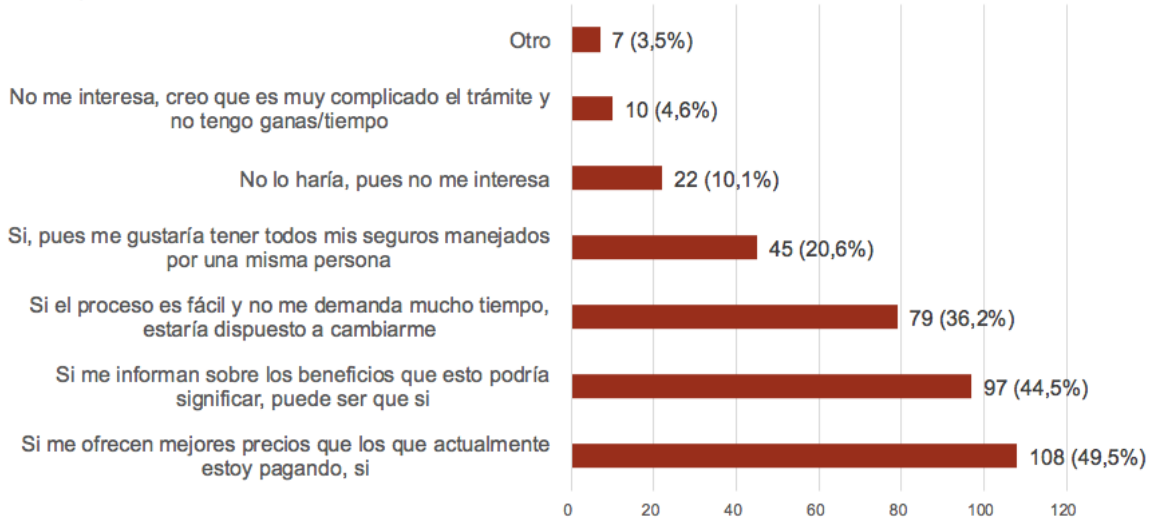
¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio y atención entregado por su corredor de seguros?

125 respuestas



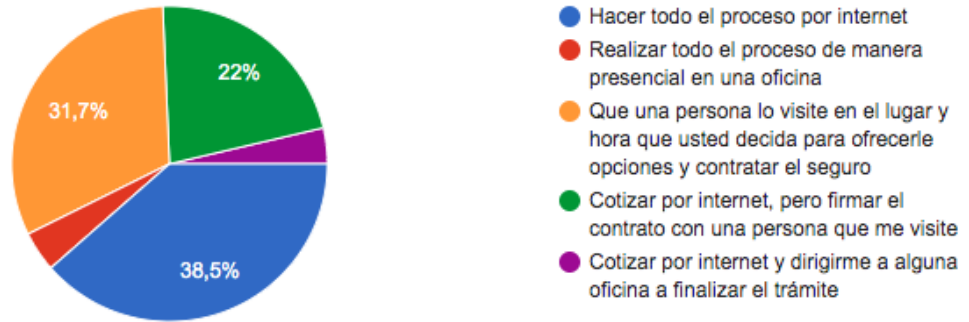
Considerando que usted puede elegir su corredor de seguros y cambiarlo libremente si ya posee uno, ¿estaría dispuesto a cambiar a su actual corredor? (Puede marcar más de una alternativa)

218 respuestas



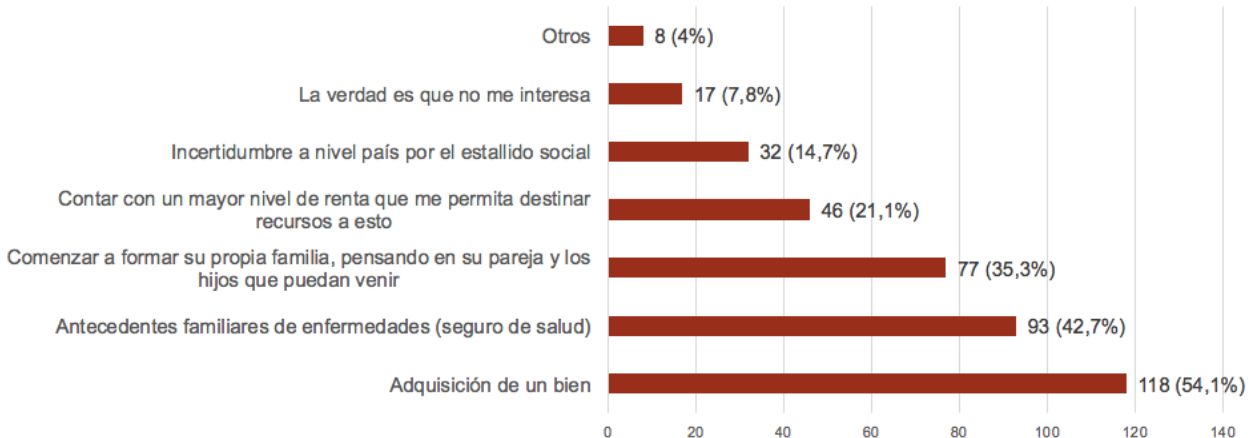
Al momento de contratar un seguro, usted preferiría...

218 respuestas



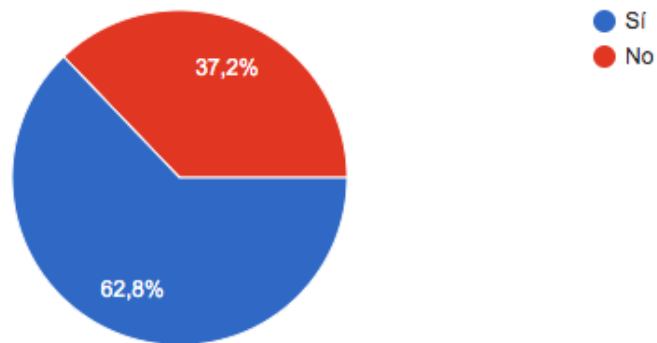
¿Cuál sería una motivación para que usted contrate un seguro? (Puede marcar más de una alternativa)

218 respuestas



¿Posee actualmente un crédito de consumo o crédito hipotecario?

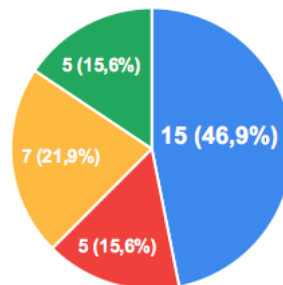
218 respuestas



Usted no cuenta con un seguro actualmente

¿Cuál es el principal motivo por el cual usted no cuenta con un seguro actualmente?

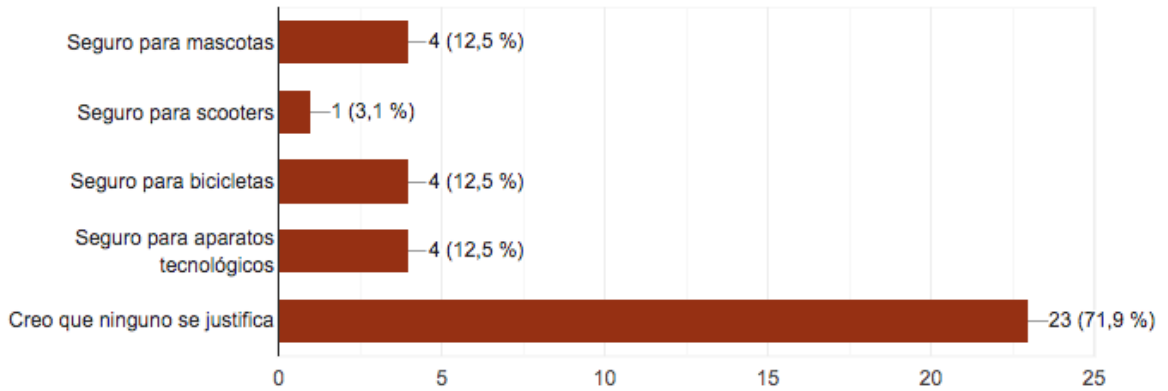
32 respuestas



- No tiene ningún bien que quiera asegurar
- Por falta de información, pues no sabe qué beneficios podría traerle contar con un seguro
- Por dinero
- Otro

¿Contrataría alguno de los siguientes seguros? Marque aquellos que serían de su interés

32 respuestas



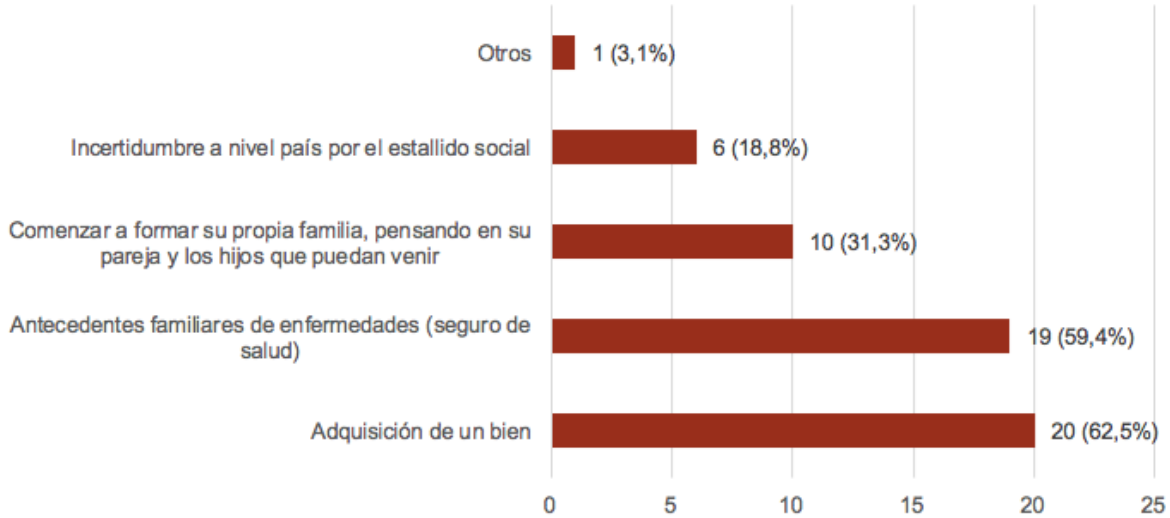
Al momento de contratar un seguro, usted preferiría...

32 respuestas



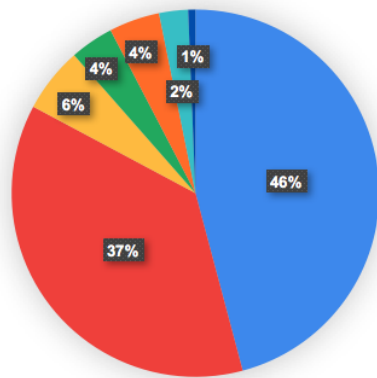
¿Cuál sería una motivación para que usted contrate un seguro? (Puede marcar más de una alternativa)

32 respuestas



Un seguro de desgravamen es aquel que cubre el pago de las deudas en caso de fallecimiento del titular. En el caso de los Créditos Hipotecarios este seguro es obligatorio; pero en el caso de los Créditos de Consumo, éste no es obligatorio. En este contexto, ¿Sabía usted que tanto para un Crédito de Consumo como Hipotecario existe un Seguro de desgravamen que va dentro del cobro del dividendo/cuota del crédito?

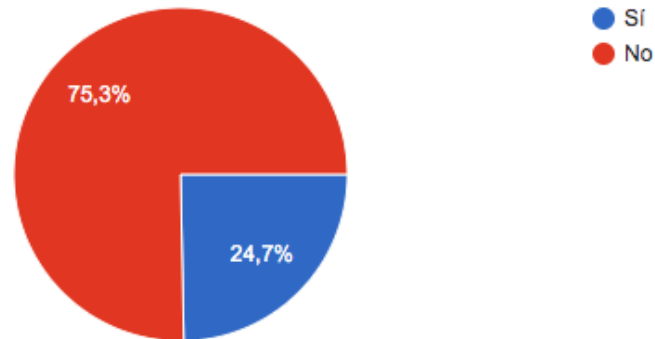
157 respuestas



- Si sabía, pero no se con qué compañía tengo el seguro ni cuanto cuesta
- Si sabía. Conozco la compañía de seguros con la que lo tengo contratado y su precio
- No sabía, pero voy a averiguar en el banco para saber cuál es la compañía y precio para buscar una mejor alternativa
- No sabía, pero voy a averiguar en el banco para saber cuál es la compañía y precio del seguro por curiosidad
- No sabía y no tengo tiempo para averiguar
- No sabía y no me interesa cambiarlo, pues asumo que debe ser una diferencia de precio/servicio marginal

¿Planea adquirir un Crédito de Consumo o Hipotecario de aquí a un año?

81 respuestas



ANEXO B. Entrevista, Juicio Experto

1. Indique cantidad de años de experiencia en el rubro de los seguros y área de especialidad.

En mi caso llevo 20 años de experiencia en el mercado asegurador:
Corpvida 6 años, Seguros de Vida Individual y Rentas Vitalicias
AIG 8 años, Seguros Generales
La Polar 5 años, Corretaje de Seguros
Assistime 1 año, Asistencias de Salud

2. Bajo tu criterio, ¿Cuáles son los seguros más solicitados en Chile? Indique al menos 3

1. Auto, sin duda es lo primero que al chileno promedio se le ocurre asegurar, ya que lo considera como el patrimonio más vulnerable y susceptible de sufrir algún daño.
2. Hogar, por lo que constituye la casa y por ser el patrimonio más importante de cualquier persona, un incendio o un sismo pueden hacerte perder todo en cuestión de minutos.
3. Vida (Ahorro o APV) ambos seguros de vida son muy apetecidos dentro del mercado de empleados o trabajadores, más aún si tienes ingresos altos ya que aprovechas las exenciones tributarias.

3. ¿Cuáles son los seguros que consideras más atractivos de intermediar para una Corredora de Seguros y por qué?

Bajo mi perspectiva los seguros que considero más atractivos de intermediar son:

Hogar, sus primas son bajas para incendio solo, y su estabilidad en el tiempo para establecer una cartera es la más alta de cualquier producto. Las personas no cambian sus casas tan seguido como los autos, por lo que la permanencia del seguro es enorme en términos comparativos.

Productos asociados al Property de PyME, ya que hoy están desatendidas, no hay productos para ellos y constituyen un atractivo potencial enorme con primas que no son despreciables. Además se pueden crear coberturas misceláneas en una sola póliza multi-riesgo, lo que permite entregar soluciones diversas en una sola póliza.

Finalmente pólizas de Cyber o Crime, son pólizas nuevas que te abren puertas en el mundo empresarial, tremendamente necesarias por la digitalización que estamos viviendo. Pocas compañías las comercializan, pero sin duda son tremendamente interesantes de explotar y pocas Corredoras de Seguros se meten en este rubro.

4. ¿Cuáles consideras que son las principales tendencias en el mercado de los Seguros y Corredoras de Seguros y hacia dónde crees que va la industria?

Como te indicaba antes, en pólizas asociadas a empresas creo que las de Cyber constituyen las más atractivas de desarrollar. Del mismo modo la elaboración de pólizas multi riesgos en que puedas tener coberturas de Property, Responsabilidad Civil, Cyber y Accidentes Personales, todo en una sola póliza. Si bien se viene desarrollando desde hace un tiempo, falta impulso de los Corredores para su introducción al mercado.

En el lado de personas, creo que las aplicaciones digitales para la adquisición de seguros son aquellas que están tomando protagonismo en el mercado. Del mismo modo, todas aquellas coberturas que tengan asociados beneficios tangibles, en especial los ligados al mundo de la salud; ya que permiten tangibilizar los productos junto con alargar las persistencias.

5. Según tu experiencia, ¿Cuáles son las cosas que busca una persona a la hora de contratar un seguro respecto a la atención y servicio? ¿Están cubriendo las Corredoras y Compañías de seguros dichas necesidades?

Los touchpoint con los clientes son escasos, por ende el mercado debe preocuparse de estar atentos a cada uno de ellos. La solución rápida en caso de problemas de cobranza, la agilidad en las liquidaciones de un siniestro de vehículos, estas dos cosas son aquellas que pueden marcar una diferencia por sobre el precio. Ya que te “limpian” la sensación burocrática que tienen las Compañías.

6. ¿Puede una Corredora de Seguros realizar alianzas estratégicas con otras empresas? Si la respuesta es afirmativa, ¿qué tipo de alianzas puede generar y con quién?

Sin duda que sí, el caso más claro y que está tomando más fuerza, son las Compañías de Asistencia. En el caso de las que trabajan en el rubro salud, tiene la facilidad para

poder tangibilizar fuertemente el servicio que entregan las Compañías de Vida con sus productos.

7. ¿Cree usted que existe espacio para un nuevo competidor en la industria de Corredores de Seguros? ¿Por qué?

Siempre hay espacio, más aún si lo haces bien!!

Lo importante es tener una estrategia clara y un plan comercial específico que te permita que se desarrolle exitosamente. Si la idea es tener una Corredora para vender de chicol a jote la cobertura que sea, probablemente los esfuerzos se diluyan y tu crecimiento sea algo más lento de lo que esperas.

ANEXO C. Archivo Damodaran

Date updated:	05-ene-20						YouTube Video explaining estimation choices and process.
Created by:	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu						
What is this data?	Beta, Unlevered beta and other risk measures			Emerging Markets			
Home Page:	http://www.damodaran.com						
Data website:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html						
Companies in each industry:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls						
Variable definitions:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm						
Do you want to use marginal or effective tax rates in unlevering betas?				Marginal			
If marginal tax rate, enter the marginal tax rate to use				26,16%			
Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rat	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash
Insurance (General)	141	0,49	30,39%	13,47%	0,40	13,32%	0,47
Insurance (Life)	77	0,89	50,87%	14,28%	0,64	11,32%	0,73
Insurance (Prop/Cas.)	141	0,47	32,82%	16,64%	0,38	11,48%	0,43

ANEXO D. Cantidad de pólizas por trabajador

ESCENARIO ESPERADO

Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Q pólizas	288	374	505	708	1061
Q trabajadores	2	3	4	5	6
Q pólizas/trabajador	144	125	126	142	177
Q clientes/trabajador	72	62	63	71	88
Promedio cl/tr	71				

ESCENARIO PESIMISTA

Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Q pólizas	192	250	337	472	708
Q trabajadores	2	3	4	5	6
Q pólizas/trabajador	96	83	84	94	118
Q clientes/trabajador	48	42	42	47	59
Promedio cl/tr	48				

ESCENARIO OPTIMISTA

Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Q pólizas	384	499	674	943	1.415
Q trabajadores	2	3	4	5	6
Q pólizas/trabajador	192	166	168	189	236
Q clientes/trabajador	96	83	84	94	118

ANEXO E. EERR escenario pesimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Q pólizas intermediadas	192	250	337	472	708
Comisión promedio por póliza	\$ 420.000	\$ 432.600	\$ 445.578	\$ 458.945	\$ 472.714
Ingresos	\$ 80.640.000	\$ 107.976.960	\$ 150.141.963	\$ 216.504.710	\$ 334.499.778
Costos					
Gerente general	\$ 35.880.000	\$ 36.956.400	\$ 38.065.092	\$ 39.207.045	\$ 40.383.256
Jefe de corretaje	\$ 24.960.000	\$ 25.708.800	\$ 26.480.064	\$ 27.274.466	\$ 28.092.700
Ejecutivo de cuentas 1	\$ -	\$ 14.040.000	\$ 14.461.200	\$ 14.895.036	\$ 15.341.887
Ejecutivo de cuentas 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14.040.000	\$ 14.461.200
Ejecutivo de cuentas 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14.040.000
Ejecutivo de siniestros	\$ -	\$ -	\$ 14.040.000	\$ 14.461.200	\$ 14.895.036
Jefe comercial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.280.000	\$ 20.888.400
Encargado de marketing	\$ 20.280.000	\$ 20.888.400	\$ 21.515.052	\$ 22.160.504	\$ 22.825.319
Ejecutivo de ventas	\$ -	\$ 14.040.000	\$ 14.461.200	\$ 14.895.036	\$ 15.341.887
Jefe de finanzas	\$ 20.280.000	\$ 20.888.400	\$ 21.515.052	\$ 22.160.504	\$ 22.825.319
Total remuneraciones	\$ 101.400.000	\$ 132.522.000	\$ 150.537.660	\$ 189.373.790	\$ 209.095.003
Incentivos		\$ 5.398.848	\$ 7.507.098	\$ 21.650.471	\$ 33.449.978
Arriendo mensual software	\$ 1.635.631	\$ 2.453.447	\$ 2.862.355	\$ 3.680.170	\$ 4.089.078
Póliza RC	\$ 68.000	\$ 70.040	\$ 72.141	\$ 74.305	\$ 76.535
Margen de contribución	-\$ 22.463.631	-\$ 32.467.375	-\$ 10.837.291	\$ 1.725.974	\$ 87.789.184
GAV					
Publicidad	\$ 5.644.800	\$ 7.558.387	\$ 9.008.518	\$ 12.990.283	\$ 16.724.989
Charlas	\$ 15.000.000	\$ 15.450.000	\$ 15.913.500	\$ 32.781.810	\$ 33.765.264
Merchandising	\$ 400.000	\$ 520.000	\$ 702.000	\$ 982.800	\$ 1.474.200
Plan celular total empresa	\$ 480.000	\$ 720.000	\$ 840.000	\$ 1.080.000	\$ 1.200.000
Computadores	\$ -	\$ 1.030.000	\$ 530.450	\$ 1.092.727	\$ 562.754
Cowork	\$ 7.008.000	\$ 10.827.360	\$ 13.010.878	\$ 17.230.119	\$ 19.718.914
Materiales y gastos varios	\$ 1.200.000	\$ 1.560.000	\$ 2.106.000	\$ 2.948.400	\$ 4.422.600
Margen operacional	-\$ 52.196.431	-\$ 70.133.122	-\$ 52.948.636	-\$ 67.380.165	\$ 9.920.462
Acumulado	-\$ 52.196.431	-\$ 122.329.553	-\$ 175.278.190	-\$ 242.658.355	-\$ 232.737.893
Margen operacional %	-64,73%	-64,95%	-35,27%	-31,12%	2,97%
Depreciación y amortización					
Computadores	\$ 333.333	\$ 500.000	\$ 583.333	\$ 750.000	\$ 833.333
Página web	\$ 108.333	\$ 108.333	\$ 108.333	\$ 108.333	\$ 108.333
Beneficio antes de impuestos	-\$ 52.638.098	-\$ 70.741.455	-\$ 53.640.303	-\$ 68.238.498	\$ 8.978.795
Impuestos (27%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.424.275
Beneficio después de impuestos	-\$ 52.638.098	-\$ 70.741.455	-\$ 53.640.303	-\$ 68.238.498	\$ 6.554.521

ANEXO F. EERR escenario optimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Q pólizas intermediadas	384	499	674	943	1.415
Comisión promedio por póliza	\$ 420.000	\$ 432.600	\$ 445.578	\$ 458.945	\$ 472.714
Ingresos	\$ 161.280.000	\$ 215.953.920	\$ 300.283.926	\$ 433.009.421	\$ 668.999.555
Costos					
Gerente general	\$ 35.880.000	\$ 36.956.400	\$ 38.065.092	\$ 39.207.045	\$ 40.383.256
Jefe de corretaje	\$ 24.960.000	\$ 25.708.800	\$ 26.480.064	\$ 27.274.466	\$ 28.092.700
Ejecutivo de cuentas 1	\$ -	\$ 14.040.000	\$ 14.461.200	\$ 14.895.036	\$ 15.341.887
Ejecutivo de cuentas 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14.040.000	\$ 14.461.200
Ejecutivo de cuentas 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14.040.000
Ejecutivo de siniestros	\$ -	\$ -	\$ 14.040.000	\$ 14.461.200	\$ 14.895.036
Jefe comercial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.280.000	\$ 20.888.400
Encargado de marketing	\$ 20.280.000	\$ 20.888.400	\$ 21.515.052	\$ 22.160.504	\$ 22.825.319
Ejecutivo de ventas	\$ -	\$ 14.040.000	\$ 14.461.200	\$ 14.895.036	\$ 15.341.887
Jefe de finanzas	\$ 20.280.000	\$ 20.888.400	\$ 21.515.052	\$ 22.160.504	\$ 22.825.319
Total remuneraciones	\$ 101.400.000	\$ 132.522.000	\$ 150.537.660	\$ 189.373.790	\$ 209.095.003
Incentivos		\$ 10.797.696	\$ 15.014.196	\$ 43.300.942	\$ 66.899.956
Arriendo mensual software	\$ 1.635.631	\$ 2.453.447	\$ 2.862.355	\$ 3.680.170	\$ 4.089.078
Póliza RC	\$ 68.000	\$ 70.040	\$ 72.141	\$ 74.305	\$ 76.535
Margen de contribución	\$ 58.176.369	\$ 70.110.737	\$ 131.797.574	\$ 196.580.213	\$ 388.838.984
GAV					
Publicidad	\$ 11.289.600	\$ 15.116.774	\$ 18.017.036	\$ 25.980.565	\$ 33.449.978
Charlas	\$ 15.000.000	\$ 15.450.000	\$ 15.913.500	\$ 32.781.810	\$ 33.765.264
Merchandising	\$ 400.000	\$ 520.000	\$ 702.000	\$ 982.800	\$ 1.474.200
Plan celular total empresa	\$ 480.000	\$ 720.000	\$ 840.000	\$ 1.080.000	\$ 1.200.000
Computadores	\$ -	\$ 1.030.000	\$ 530.450	\$ 1.092.727	\$ 562.754
Cowork	\$ 7.008.000	\$ 10.827.360	\$ 13.010.878	\$ 17.230.119	\$ 19.718.914
Materiales y gastos varios	\$ 1.200.000	\$ 1.560.000	\$ 2.106.000	\$ 2.948.400	\$ 4.422.600
Margen operacional	\$ 22.798.769	\$ 24.886.603	\$ 80.677.711	\$ 114.483.792	\$ 294.245.273
Margen operacional %	14,14%	11,52%	26,87%	26,44%	43,98%
Depreciación y amortización					
Computadores	\$ 333.333	\$ 500.000	\$ 583.333	\$ 750.000	\$ 833.333
Página web	\$ 108.333	\$ 108.333	\$ 108.333	\$ 108.333	\$ 108.333
Beneficio antes de impuestos	\$ 22.357.102	\$ 24.278.269	\$ 79.986.044	\$ 113.625.458	\$ 293.303.606
Impuestos (27%)	\$ 6.036.418	\$ 6.555.133	\$ 21.596.232	\$ 30.678.874	\$ 79.191.974
Beneficio después de impuestos	\$ 16.320.685	\$ 17.723.137	\$ 58.389.812	\$ 82.946.585	\$ 214.111.633