



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA  
LA VENTA DE SEGUROS INDIVIDUALES DE SALUD POR MEDIO DE CANALES  
DIGITALES PARA LA EMPRESA ASEGURADORA VIDA CÁMARA**

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

**ALVARO MARCEL RIQUELME POMAR**

**PROFESOR GUÍA:  
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
LUIS EDUARDO OCHOA SÁNCHEZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2021**

## RESUMEN

### **EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA LA VENTA DE SEGUROS INDIVIDUALES DE SALUD POR MEDIO DE CANALES DIGITALES PARA LA EMPRESA ASEGURADORA VIDA CÁMARA**

El presente proyecto de tesis es una propuesta de estrategia comercial para la venta por medio de canales digitales de seguros individuales de la empresa Vida Cámara, cuyo objetivo es realizar un análisis de factibilidad económica y estratégica para alcanzar una cartera de al menos UF 200.000 en el año 2021 y una rentabilidad mayor o igual al 50%.

En el mercado chileno de los seguros, no se han aprovechado las oportunidades que ofrece el e-commerce para la venta de seguros de vida y no se han utilizado los canales digitales para la venta de estos. La mayor demanda de seguros viene de los segmentos socioeconómicos más altos, así como también el riesgo de siniestralidad, las personas manifiestan un interés por la propuesta de un seguro totalmente autogestionado digitalmente y Vida Cámara debe aprovechar su cartera actual de clientes y experiencia en el e-commerce para desarrollar su nueva línea de seguros individuales.

Desde el diagnóstico, se obtuvo una valorización del mercado objetivo de más de \$ 53 mil millones (CLP) y también las competencias y capacidades de la compañía, obteniéndose finalmente que los segmentos que serán foco de la estrategia son los grupos socioeconómicos C2 y C3, valorizados en \$MM 16.472 en el año 2020, dado que estos tenían un alto atractivo, sin embargo, un bajo nivel de competencia en el mercado. En base a lo anterior, se propuso un modelo de negocio basado en el modelo CANVAS.

Se definió una estrategia de desarrollo de productos para penetrar en los segmentos ya mencionados, donde los seguros ofrecidos serán totalmente autogestionados de manera online, con información clara y a precios competitivos, siempre apoyado con asociaciones para el desarrollo digital y el contacto con el cliente final. La promoción y posicionamiento estarán basados completamente en medios digitales. Para controlarlo, se propuso un modelo de plan y control para medir y seguir los objetivos estratégicos establecidos mediante la herramienta del Balanced Scorecard.

Con la evaluación económica del proyecto, se obtuvo un VAN de CLP\$ 462 millones para el negocio y una TIR del 34%. Además, se calculó el Customer Lifetime Value, que es el valor que entrega individualmente a la compañía cada cliente durante su permanencia, que en este caso fue de CLP\$ 337.500

Finalmente, se concluyó, que no es posible alcanzar las UF 200.000 para el 2021, sin embargo, es posible alcanzar una rentabilidad del 124%, además, al comparar el negocio individual con el colectivo, el primero entrega márgenes más altos. Junto con lo anterior, también se recomienda ampliar la oferta de productos, generar alianzas con otras empresas de la CCHC para acceder a sus bases de clientes y ofrecerles los seguros y gestionar un mayor posicionamiento de la oferta en marketplaces.

## DEDICATORIA

Quisiera dedicar este trabajo a todos quienes han estado conmigo no solamente durante este último proceso académico, sino que durante todo mi proceso formativo como profesional; a mis padres y mi hermana que me han acompañado y apoyado en todos los momentos importantes de mi vida y en esta oportunidad no ha sido la excepción, todos ellos han sido mi principal ejemplo y motivadores.

También quisiera dedicar este trabajo a mi hija, Laura Riquelme, quien es el principal motor de mi vida a ser una mejor persona y este trabajo es un intento más de ser el mejor ejemplo posible para ella.

Quisiera mencionar también a mi pareja, Fabiola Marquez, quien no solamente me ha apoyado con este proyecto desde el principio, si no también me ayudo en muchas ocasiones para el desarrollo de este y también ha tenido la paciencia y comprensión para postergar muchas veces la vida de pareja por este trabajo.

No puedo dejar de nombrar a mis mejores amistades, que me han acompañado en distintos procesos de mi vida y siempre han sido un apoyo importante cuando las he necesitado. Han sido grandes motivadores y consejeros en muchos aspectos y también compañeras de muchas experiencias que recuerdo con alegría y cariño. Quiero nombrar especialmente a María Fernanda Martínez, Barbara Meriño y Andrea Jofré, aunque hay muchas otras personas que también me han acompañado; amistades de la universidad, colegio y de la vida que quizás soy injusto al no nombrarlas, pero todos han sido importantes en etapas distintas y buena parte de lo que soy es por esas personas.

Finalmente, quisiera dedicar esta tesis especialmente a mi abuelo, Carlos Riquelme, quien lamentablemente nos dejó este año producto de la pandemia y dejó un vacío enorme en nuestra familia. Gracias a él por su complicidad, su crianza, ejemplo y su consejo. Para él también va este trabajo.

A todos ellos va dedicado el trabajo realizado.

## Agradecimientos

Quisiera agradecer a la Universidad de Chile por haberme dado la posibilidad de aprender y desarrollar nuevas capacidades y competencias a través de este programa de MBA, cada uno de los profesores fueron una fuente importante de conocimiento en sus distintas materias.

También agradecer a Enrique Korn, gerente técnico de Vida Cámara, quien me planteó la idea de abordar este tema en mi proyecto de tesis y a varios de mis colegas de trabajo que me facilitaron y ayudaron con la extracción de información para la elaboración de este proyecto.

Agradecer especialmente a Luis Ochoa, profesor invitado en este trabajo, que siempre tuvo toda la disposición para asesorarme y aconsejarme en el desarrollo de este trabajo con su mirada profesional.

A todos ellos, muchas gracias.

## Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. OBJETIVOS.....	2
2.1. Objetivo General .....	2
2.2. Objetivos Específicos .....	2
3. CAPÍTULO I: Diagnóstico .....	3
3.1. Aspectos Generales .....	3
3.2. Marco Legal .....	3
3.3. Seguros de Vida Individuales.....	4
3.4. Canales de Venta.....	7
3.5. Industria del E-commerce .....	9
3.6. Análisis del E-commerce en el Mundo .....	10
3.7. Análisis del E-commerce en Chile.....	11
3.8. Análisis de Seguros en el E-commerce.....	13
3.9. Vida Cámara .....	14
3.10. Análisis del Mercado de Seguros Individuales y Competidores.....	18
3.11. Análisis de la Demanda de Seguros Individuales .....	20
3.12. Mercado Potencial y Objetivo .....	22
4. CAPÍTULO II: Síntesis Estratégica .....	35
4.1. FODA por Segmento.....	35
4.2. Matriz de Atractivo-Competitividad.....	37
4.3. Conclusiones.....	42
5. CAPÍTULO III: Estrategia Comercial.....	43
5.1. Análisis STP.....	43
5.2. Definición de la Estrategia.....	44
5.3. Objetivos Estratégicos.....	45
5.3.1. Objetivo Estratégico General .....	45
5.3.2. Objetivos Estratégicos Específicos .....	45
5.4. Modelo CANVAS.....	46
6. CAPÍTULO IV: Mix de Marketing .....	51
6.1. Producto.....	51
6.2. Precio .....	54
6.3. Plaza o Distribución.....	54

6.4. Promoción .....	56
7. CAPITULO V: Plan y Control .....	57
7.1. Mapa Estratégico .....	57
7.2. Cuadro de Mando Integral.....	58
7.3. Propuesta de Mapa Estratégico y CMI para seguros individuales de Vida Cámara .....	59
8. CAPITULO VI: Evaluación Económica .....	63
8.1. Inputs de Evaluación Económica .....	63
8.2. Flujo de Caja, VAN y TIR .....	65
8.3. Análisis de Sensibilidad.....	68
8.4. Customer Lifetime Value .....	69
8.5. Comparación con canal Colectivo .....	70
9. CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES GENERALES .....	74
9.1. Conclusiones.....	74
9.2. Recomendaciones.....	75
10. BIBLIOGRAFÍA.....	77
10.1. Referencias.....	77
10.2. Otra Bibliografía .....	78
11. ANEXOS .....	79

## Índice de Tablas

Tabla 1: Distribución de Prima según Canal de Distribución.....	8
Tabla 2: Distribución de ventas del e-commerce en el mundo en 2019.....	10
Tabla 3: Ranking de los 9 países del mundo con mayores ventas por e-commerce en 2019.....	11
Tabla 4: Ranking de los 8 países de Latinoamérica con mayores ventas por e-commerce en 2019.....	11
Tabla 5: Participación de mercado Seguros Colectivos 2019.....	16
Tabla 6: Recaudación de Prima Seguros Colectivos Vida Cámara primer semestre 2019 vs 2020.....	16
Tabla 7: Distribución de Seguros de Vida Individuales por Cobertura 2019.....	19
Tabla 8: Participación de mercado seguros individuales de Salud y AP.....	19
Tabla 9: Evolución de siniestralidad AP-Salud individual desde 2012 a 2019.....	20
Tabla 10: Distribución Grupos Socioeconómicos según ingreso familiar.....	24
Tabla 11: Caracterización de encuestados en investigación de mercado.....	25
Tabla 12: Resultados relevantes de estudio de mercado.....	26
Tabla 13: Drivers de estudio de mercado según grupo socioeconómico.....	30
Tabla 14: Mercado dispuesto a comprar seguros individuales.....	32
Tabla 15: Disposición de pago promedio del mercado.....	33
Tabla 16: Valoración de mercado dispuesto a comprar.....	34
Tabla 17: Oportunidades y Amenazas de segmento y mercado.....	35
Tabla 18: Fortalezas y Debilidades de Vida Cámara.....	36
Tabla 19: Criterios de evaluación de Atractividad y Competitividad.....	39
Tabla 20: Matriz de evaluación de criterios de atractividad.....	39
Tabla 21: Matriz de evaluación de criterios de Competitividad.....	40
Tabla 22: Tabulación de calificaciones de atractividad y competitividad.....	40
Tabla 23: Valoración Segmento Objetivo.....	41
Tabla 24: Resumen de segmento y estrategia.....	44
Tabla 25: Modelo CANVAS.....	49
Tabla 26: Oferta Seguro de Accidentes Personales.....	52
Tabla 27: Oferta Seguro Catastrófico.....	53
Tabla 28: Plan de Reembolso Seguro Catastrófico.....	53
Tabla 29: Propuesta de Precios.....	54
Tabla 30: Perspectivas Mapa Estratégico.....	57
Tabla 31: Cuadro de Mando Integral.....	63
Tabla 32: Inversión requerida.....	64
Tabla 33: Costos Fijos.....	64
Tabla 34: Emisión de Pólizas por Empresa 2019.....	65
Tabla 35: Proyección de ventas seguros individuales Vida Cámara.....	65
Tabla 36: Proyección de ventas seguros individuales Vida Cámara.....	66
Tabla 37: Análisis de sensibilidad respecto del VAN.....	69
Tabla 38: Proyección de ventas seguros colectivos Vida Cámara.....	70
Tabla 39: Evolución Siniestros Vida Cámara.....	71
Tabla 40: Evolución Siniestros Vida Cámara (Valores en \$MM).....	72

## **Tabla de Ilustraciones**

Gráfico 1: Evolución de ventas por E-commerce en Chile últimos años	12
Gráfico 2: Evolución de ventas por E-commerce en Chile 2020	13
Gráfico 3: Ingresos por Prima Directa 2018-2019	15
Gráfico 4: Ingreso por Prima Directa según cobertura 2018-2019	15
Figura 1: Organigrama Vida Cámara 2020	17
Figura 2: Interrelaciones Subgerencia de Desarrollo Vida Cámara	17
Gráfico 5: Demanda de Seguros de Vida vs Accidentes Personales y Salud	20
Gráfico 6: Demanda de seguros individuales AP/Salud. Venta en UF vs pólizas emitidas entre Enero y Junio de 2020	21
Gráfico 7: Demanda de seguros individuales AP/Salud. Venta en UF vs pólizas emitidas entre Abril y Junio de 2020	22
Figura 3: Matriz de Atractividad-Competitividad	38
Gráfico 8: Matriz Atractivo – Competitividad para seguros individuales de vida	41
Figura 4: Matriz de Asnoff	44
Figura 5: Estructura Administrativa del negocio	50
Figura 6: Flujo de liquidación de siniestro	51
Figura 7: Flujo de contratación	55
Figura 8: Mapa estratégico venta de seguros individuales por medio de canal digital	59

## 1. INTRODUCCIÓN

Es un hecho que en estos tiempos todos los negocios están teniendo una integración digital en la manera que ofrecen sus productos y servicios, y la industria de los seguros no es la excepción. Hoy en día la industria de los seguros tiene una oferta altamente basada en la venta digital principalmente en los seguros generales, vale decir, seguros orientados a objetos, a cubrir el riesgo de pérdida y/o deterioro de cosas que forman parte de un patrimonio. También es posible comprar otros seguros como el seguro obligatorio de accidentes personales (SOAP) u otros que aseguran asistencia en viajes y otros eventos.

En lo que respecta a los seguros de vida, donde encontramos las coberturas de vida propiamente tal, salud, catastrófico, dental y accidentes personales aún no se ha explotado la venta digital completamente, sin embargos la industria está tendiendo ha dicho horizonte, sobre todo impulsado por la actual pandemia que ha hecho que el e-commerce cobre mayor protagonismo en todo tipo de transacciones comerciales.

Es en este contexto que la empresa aseguradora Vida Cámara ha querido aprovechar esta oportunidad, en donde apenas un par de compañías, y que no son las líderes de la industria, han llevado la comercialización de seguros de vida al e-commerce, y quiere desarrollar una línea de negocios de seguros individuales de vida donde toda la gestión y experiencia del cliente sea completamente digital y autogestionada.

Vida Cámara es una compañía aseguradora perteneciente a la Cámara Chilena de la Construcción (CCHC) y que tan solo se ha desempeñado en el rubro de los seguros colectivos orientados a empresas, donde ya ha incursionado en la venta digital de estos seguros a través de su producto 5/50 para pequeñas y medianas empresas.

Por lo tanto, el desafío ahora es entrar y competir en el nicho de los seguros individuales de vida por medio de canales digitales aprovechando las oportunidades que ofrece la industria y los recursos junto con las capacidades de Vida Cámara. Para esto, se entrega mediante este trabajo, una propuesta de estrategia comercial y plan de marketing para ofrecer dichos seguros y captar clientes a través de herramientas digitales, con el objetivo de alcanzar una determinada cuota de mercado y evaluar económicamente el nuevo negocio para la compañía mencionada.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1. Objetivo General

Evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica para un plan de comercialización de seguros individuales por medio de canales digitales para la empresa Vida Cámara que permita obtener ingresos por prima directa de al menos UF 200.000<sup>1</sup> durante el año 2021 con una rentabilidad de al menos el 50%<sup>2</sup>.

### 2.2. Objetivos Específicos

- Establecer un diagnóstico acerca de las oportunidades y amenazas que se encuentran en la industria, y las fortalezas y debilidades de Vida Cámara respecto a los seguros individuales y medios digitales.
- Realizar análisis de los competidores que ofrecen seguros por medio de canales digitales.
- Definir mercado potencial y segmento al cual irá dirigido el producto.
- Definir modelo de negocio.
- Diseñar estrategia comercial para la venta de seguros individuales online.
- Definir el mix de Marketing que permitirá alcanzar rentabilidad propuesta del producto.
- Realizar un análisis económico respecto a la proyección de los resultados esperados de la estrategia comercial.

---

<sup>1</sup> Monto estimado en base a la porción que representan los seguros individuales respecto de la industria, entre un 10% y 20% según cada compañía. Para Vida Cámara, este monto significaría un 10% de su cartera.

<sup>2</sup> Rentabilidad promedio de los seguros catastróficos colectivos.

### 3. CAPÍTULO I: Diagnóstico

#### 3.1. Aspectos Generales

Un seguro, es un instrumento financiero cuyo propósito es cubrir o minimizar el impacto financiero frente a determinado evento futuro, que, a su vez, está sujeto a cierto riesgo y/o incertidumbre. Dicha cobertura se establece mediante un contrato, conocido como póliza, con una compañía de seguros, en donde, a cambio del pago de una prima (generalmente expresada en UF), el contratante recibe una determinada indemnización o reembolso de acuerdo con los términos acordados en la póliza.

Las compañías de seguros, mediante su análisis de riesgo, se encargan de determinar la probabilidad de ocurrencia de los eventos a asegurar en el periodo de tiempo que dure la póliza, por lo tanto, la prima que se cobra es el monto con el cual se cubre el costo de los eventos esperados (o siniestros) más un determinado margen.

#### 3.2. Marco Legal<sup>3</sup>

En Chile, el ente regulador de las compañías de seguros, que tiene bajo su supervisión a las asegurados y reaseguradoras, es la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), que continúa con la figura legal de la Superintendencia de Valores y Seguros y se relaciona con el Ministerio de Hacienda.

El objetivo de la CMF es velar por la transparencia del mercado y fundamentalmente, proteger los derechos de los asegurados.

Todas las compañías de seguros y reaseguros deben ser una sociedad anónima chilena, con un capital mínimo para operar de UF 90.000 y UF 120.000 respectivamente

#### **Leyes Regulatoras de los Seguros:**

- Código del Comercio
  - Ley sobre las Compañías de Seguros D.F.L 251 de 1931 y sus modificaciones
  - Legislación sobre Mutualidades de Seguros.
  - Ley de seguro obligatorio de accidentes personales causados por vehículos motorizados. Ley N° 18.490 de 1986
- Código del Comercio: Contiene las reglas aplicables a los contratos del seguro, precisando sus características y las obligaciones de las partes que en él intervienen:

---

<sup>3</sup> Fuente: [http://www.cmfchile.cl/portal/principal/605/articles-793\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.cmfchile.cl/portal/principal/605/articles-793_doc_pdf.pdf)

- Del seguro en general y de los seguros terrestres en particular (arts. 512 a 601).
- De los seguros marítimos

## Impuestos

La actividad que desempeñan las entidades aseguradoras se clasifica como una “prestación de servicios” por la ley de impuesto al valor agregado (IVA) y, desde este punto de vista, quedan gravadas todas las primas de las pólizas de seguros con una tasa del 18% con las siguientes excepciones:

- Primas de contratos de seguros de vida reajustables.
- Primas por riesgos de transportes de importaciones y exportaciones.
- Primas que cubran riesgos de cascos de naves.
- Primas que cubran riesgos situados fuera del país, sean de propiedad de chilenos o extranjeros.
- Primas por seguros que cubran el riesgo de terremoto.

### 3.3. Seguros de Vida Individuales

Los seguros de vida individuales son una rama dentro de la industria de seguros de vida, que también está compuesta por los seguros colectivos, seguros ofrecidos por la banca y retail y los seguros previsionales.

De acuerdo con cifras de la CMF, en el primer cuarto del 2020, los seguros de vida individuales captaron el 16% de la industria, un 5% más que el año anterior en mismo periodo (11% de la industria).

Dentro de los seguros de vida individuales, existen los siguientes tipos:

**Seguro de Salud<sup>4</sup>:** Seguro que otorga una indemnización o reembolso al asegurado por los gastos médicos incurridos, cubiertos en la póliza contratada, clínicos, farmacéuticos, de hospitalización u otros incurridos por el asegurado, de acuerdo con lo indicado en un plan de reembolsos, si éste o sus beneficiarios (cargas) requieren tratamiento médico o consecuencia de una enfermedad o accidente.

Estos pueden ser contratados de manera individual (personas naturales) o colectiva (empresas). La contratación de estos es totalmente voluntaria.

No sustituyen la cobertura que otorga la Institución de Salud Previsional (Isapre/Fonasa) sino que operan con posterioridad y no necesariamente cubren las mismas prestaciones, sino que aquellas que se encuentran contratadas en la póliza.

---

<sup>4</sup> Fuente: <https://www.svs.cl/educa/600/w3-propertyvalue-572.html>

Reembolsan gastos incurridos con motivos de enfermedad, tratamiento médico o incapacidad prevista en la póliza.

Tiene una vigencia definida.

Cuenta edades máximas de incorporación a la póliza tanto para titulares como cargas y también con edad máxima de cobertura para los mismos.

Normalmente, requieren de una declaración personal de salud previo a la incorporación de la póliza.

Existen distintos tipos de seguros de salud: catastrófico o enfermedades graves, gastos médicos, complementarios de salud, dental, hospitalización y otras coberturas.

Como se mencionó anteriormente, uno de los productos que será objeto de este trabajo de tesis será el seguro catastrófico. Normalmente, los seguros catastróficos de salud contemplan un deducible (monto cargo del asegurado) o una franquicia (monto mínimo a partir del cual opera la indemnización).

Normalmente, salvo que se indique en la póliza que se otorga la cobertura a cambio de un incremento en la prima, se excluyen los gastos médicos asociados a los siguientes ítems:

- Las actividades o deportes riesgosos, como por ejemplo los deportes extremos, el manejo de explosivos, los trabajos en altura.
- Enfermedades y condiciones de salud preexistentes.
- Hospitalización para reposo.
- Cirugías o tratamientos estéticos, cosméticos, plásticos o en general con fines de embellecimiento.
- Tratamientos por adicciones (droga, tabaquismo, alcoholismo).
- Lesiones o enfermedades causadas por guerra, rebelión, revolución u otros conflictos
- Tratamientos no alópatas (por ej. Homeopatía, iriología u otros).

Para el cobro de la indemnización, el asegurado debe completar el formulario de la compañía de seguros, el cual será llenado por el médico tratante o prestador de los servicios médicos. Dicho formulario, es analizado por la compañía de seguros para calcular el monto a indemnizar. De otro modo, si la compañía de seguros tiene el convenio con el proveedor, el reembolso es posible realizarlo en línea al momento de pagar la prestación.

En Chile, el prestador que ofrece dichos servicios es I-Med.

**Seguro de Vida:**<sup>5</sup> Otorga una indemnización a los beneficiarios, en caso de fallecimiento del asegurado por una causa cubierta en la póliza

Estos pueden ser contratados de manera individual (personas naturales) o colectiva (empresas). La contratación de estos es totalmente voluntaria.

Normalmente, requieren de una declaración personal de salud previo a la incorporación de la póliza.

El asegurado deberá tener en cuenta si existen carencias estipuladas en la póliza, las características de éstas y, de ser así, si las mismas se ajustan a sus necesidades.

Entre los seguros de vida encontramos: temporales, vida entera, vida flexible, con ahorro, y de desgravamen.

Los seguros individuales de vida, salvo que se indique explícitamente su cobertura en la póliza a cambio de un incremento en la póliza, excluyen:

- Las actividades o deportes riesgosos, como por ejemplo los deportes extremos, el manejo de explosivos, los trabajos en altura y otros.
- Las enfermedades y condiciones de salud preexistentes.
- El suicidio antes de un determinado plazo, la pena de muerte o participación del asegurado en algún delito, participación en guerra o actos terroristas.

La incorporación en las condiciones generales de la póliza de exclusiones de cobertura por enfermedades o dolencias preexistentes, deberán señalar expresamente que éstas corresponden a enfermedades, dolencias o situaciones de salud diagnosticadas o conocidas por el asegurado o por quien contrata a su favor, antes de la contratación del seguro.

El asegurado estará obligado a declarar sinceramente todas las circunstancias que solicite el asegurador para identificar el riesgo y apreciar la extensión de éste.

Para prestar la declaración a que se refiere el párrafo anterior, será suficiente que el contratante informe el tenor de lo que solicite el asegurador, sobre los hechos o circunstancias que conozca y sirvan para identificar el riesgo y apreciar su extensión.

**Seguro de Accidentes Personales**<sup>6</sup>: Otorga una indemnización al asegurado a consecuencia de las lesiones producidas por un accidente.

---

<sup>5</sup> Fuente: <https://www.svs.cl/educa/600/w3-propertyvalue-566.html>

<sup>6</sup> Fuente: <https://www.svs.cl/educa/600/w3-propertyvalue-1353.html>

Estos pueden ser contratados de manera individual (personas naturales) o colectiva (empresas). La contratación de estos es totalmente voluntaria y con una vigencia definida.

Puede pagar una indemnización única o bien reembolsar los gastos incurridos por el tratamiento de lesiones causadas por un accidente.

Normalmente, requieren de una declaración personal de salud previo a la incorporación de la póliza.

El asegurado deberá tener en cuenta si existen carencias estipuladas en la póliza, las características de ésta y, de ser así, si las mismas se ajustan a sus necesidades.

Si el accidente se produjo a consecuencia de un accidente vehicular, opera con posterioridad al SOAP.

Dentro de los tipos de seguros de accidentes personales existen los siguientes: muerte accidental, desmembramiento por accidente, invalidez por accidente y reembolso de gastos médicos por accidente

Normalmente, salvo que se indique en la póliza que se otorga la cobertura a cambio de un incremento en la prima, se excluyen de la cobertura las lesiones o fallecimientos causados por:

- Las actividades o deportes riesgosos, como por ejemplo los deportes extremos, el manejo de explosivos, los trabajos en altura.
- Enfermedades y condiciones de salud preexistentes
- Lesiones o enfermedades causadas por guerra, rebelión, revolución u otros conflictos
- Suicidio o lesiones auto-inferidas.

### 3.4. Canales de Venta

En Chile, la comercialización de seguros se hace a través de los siguientes canales:

- Corredores de Seguros
- Venta Directa
- Agentes de Seguros
- Sponsor
- Banca

## Corredores de Seguros

Son intermediarios que operan entre el cliente y la aseguradora a cambio de una comisión que generalmente va incluida en la prima de la póliza. Trabajan asociados con varias compañías de modo de atraer clientes a cada una de estas. Se dedican mayoritariamente a los seguros colectivos. Estas pueden ser empresas o también personas naturales.

## Venta Directa

Hablamos de Venta Directa cuando el cliente se acerca directamente a la aseguradora, ya sea vía presencial, teléfono o internet, y solicita la contratación de un seguro o también la propia Aseguradora se acerca a los clientes a través de de sus bases de datos y por medio de ejecutivos. Hoy en día la venta a través de internet está principalmente orientada a los seguros generales (auto, vivienda, robo). Para los seguros de salud, es posible dejar los datos del cliente en la página y luego lo contacta un ejecutivo.

## Agentes de Ventas

Se conocen también como “Asesores Financieros”, muy similares a los corredores de seguros ya que también trabajan con sueldos variables según sus metas, sin embargo, esta vez trabajan para una compañía exclusivamente, captando clientes por medio de referidos y bases de datos que manejan de su cartera.

## Sponsor

Un Sponsor es una entidad que puede ser un banco, empresa de retail, caja de compensación u otra financiera, a través de la cual se ofrecen y venden los seguros de una aseguradora.

## Banca

Los bancos, como entidades financieras y dado su largo alcance en el mercado y amplia red de distribución, complementan sus servicios ofreciendo seguros en su mayoría individuales tanto de vida como generales.

A continuación, en la **Tabla 1**, se presenta la distribución de prima vendida de seguros de salud según canal de venta durante el año 2019. Evidentemente, la venta directa (sin intermediación) es por donde hay un mayor volumen de venta (un 61% de las ventas totales).

Tabla 1: Distribución de Prima según Canal de Distribución

Canal	Venta UF
<b>Agentes de Ventas</b>	30.790.393
<b>Bancaseguro</b>	23.103.639
<b>Corredoras</b>	21.998.196
<b>Sponsor</b>	7.505.825
<b>Venta Directa</b>	129.247.386
<b>Total</b>	<b>212.645.439</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación de Aseguradoras de Chile

Dado este resultado, primero, se comprueba que la Venta Directa de seguros es el medio por donde las personas tienen mayor preferencia para la compra de seguros. Segundo, la venta directa de seguros a través de internet facilitaría mucho más la compra de seguros, no solamente individuales, de un universo que ya compró UF 129 millones con toda la burocracia del proceso actual. Y, por último, asumiendo que el comportamiento en seguros individuales es el mismo, existe alrededor de un 40% de mercado para atraer y que puedan comprar seguros sin un intermediario.

### 3.5. Industria del E-commerce

El E-commerce o comercio electrónico, con el paso de los años, ha ido creciendo su protagonismo como alternativa para las personas cuando requieren adquirir productos o servicios y sigue en fase de transformación y mejora continua. Esta modalidad de comercio ofrece la posibilidad cotizar una variedad mucho más amplia de productos y también de comparar entre las distintas marcas tanto en calidad como en precio, situación que de manera presencial es mucho más reducida y limitada.

Considerando el crecimiento vertiginoso de internet, que hoy en día es una herramienta esencial en nuestra vida diaria, ha llevado a que las empresas inviertan en el desarrollo tecnológico que permite promocionar y comprar sus productos a través de sus distintas plataformas web.

El marketing digital y el inbound marketing son las principales herramientas que tienen las compañías para promover sus productos y servicios en internet, a través de las redes sociales, distintas páginas y motores de búsqueda, de modo de captar la atención de los usuarios y que estos puedan acceder a cotizar y efectuar una compra por medio del comercio electrónico. Esto permite que el usuario tenga la posibilidad de realizar una transacción por medio de un computador o un smartphone, siendo la comodidad y el ahorro de tiempo los factores determinantes para que éste decida utilizar este medio.

Actualmente, se encuentran conceptualizadas dos formas de utilizar el ecommerce por parte de los usuarios que buscan realizar una compra<sup>7</sup>:

**Webrooming:** El usuario realiza previamente toda la búsqueda de información acerca de lo que quiere o necesita en internet y luego efectúa la compra en una tienda física.

**Showrooming:** Es todo lo contrario a lo anterior. El usuario realiza su búsqueda en las tiendas físicas para posteriormente comprar por internet.

También, es posible identificar distintos modelos de negocio basados en el comercio electrónico que utilizan las empresas en la actualidad, estos son:

---

<sup>7</sup> Fuente: <https://conectasoftware.com/tienda-online/estadisticas-de-comercio-electronico-2020-como-compramos-hoy/>

**Business to Business (B2B):** En este tipo de negocios, una determinada empresa vende sus productos a otra empresa.

**Business to Customer (B2C):** Este es el modelo más tradicional, donde las empresas le venden directamente a los clientes finales que son consumidores particulares a través de una tienda online, como lo son Amazon, Alibaba, Despegar.com.

**Consumer to Consumer (C2C):** Este modelo se basa en que personas que no poseen un negocio pero que tienen un producto para vender, lo ofrecen a otros consumidores que también son personas. Estos casos se dan mucho a través de eBay, Mercado Libre o por medio de publicaciones en redes sociales.

**Consumer to Business (C2B):** Finalmente está el modelo en donde el consumidor promueve u ofrece un producto o servicio a una empresa. Estos casos se pueden dar hoy en día con los denominados *influencers* que son personas que, entre otras cosas, promueven productos, tutoriales o conductas sin ser profesionales y que muchas empresas se pueden ver beneficiadas.

### 3.6. Análisis del E-commerce en el Mundo

De acuerdo con cifras de Global Digital Overview<sup>8</sup>, a nivel mundial, durante el 2019, se hicieron transacciones por más de 3,16 billones de dólares (USD 3.160.440.000.000) distribuidos en los ítems que se muestra en la **Tabla 2:**

Tabla 2: Distribución de ventas del e-commerce en el mundo en 2019

Ítem	USDMM
Moda y Belleza	620.100
Electrónica	456.900
Comida y Cuidados Personales	168.800
Mobiliario	316.700
Juegos y Hobbies	383.200
Viajes y Alojamiento	1.119.000
Música digital	13.590
Videojuegos	83.150
<b>Total</b>	<b>3.161.440</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de Global Overview 2020

Evidentemente, con la actual pandemia, se esperan que las cifras una vez finalizado el 2020 sean mucho mayores, pero esta imagen nos sirve para dimensionar la industria a nivel mundial.

<sup>8</sup> Fuente: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>

Así como en las compras presenciales existen los mall o centros comerciales donde un conjunto de tiendas se encuentra en un mismo lugar, en el comercio digital existe lo que se conoce como Marketplace. Este concepto hace referencia a sitios web en donde distintas marcas ofrecen sus productos, generando un centro comercial digital. El Marketplace finalmente es un intermediario digital entre el cliente y la marca de un determinado producto, donde el usuario puede comparar rápidamente precios, atributos y realizar la compra en un mismo sitio.

Entre los principales Marketplace, encontramos Amazon, Ebay, Alibaba y Aliexpress entre otros, siendo Amazon el más importante, cuyo resultado del año 2019 fue de USD 10.500 millones en utilidades, un 14,8% respecto al año anterior y durante el primer trimestre de este año, ha sido el marketplace que más ha incrementado sus ventas con un 26% de alza.

A nivel mundial, el país donde se realizaron más ventas por comercio electrónico durante el 2019 fue China<sup>9</sup> con cerca de USD\$ 636.000 millones, le sigue Estados Unidos y Reino Unido. En Latinoamérica, la lista la lidera Brasil con USD\$ 19,7 mil millones, seguido de Chile y Argentina. La **Tabla 3** y **Tabla 4**, se presentan dos cuadros detallando las ventas por e-commerce de los países que lideran el mercado a nivel mundial y en Latinoamérica:

Tabla 3: Ranking de los 9 países del mundo con mayores ventas por e-commerce en 2019

Mundo	
País	M USD\$
China	636.087
USA	504.582
UK	86.450
Japón	81.693
Alemania	70.345
Corea del Sur	63.720
Francia	49.432
Canadá	39.966
India	22.138

Fuente: Elaboración propia con datos de linio.cl

Tabla 4: Ranking de los 8 países de Latinoamérica con mayores ventas por e-commerce en 2019

Latinoamérica	
País	M USD\$
Brasil	19.722
México	17.629
Chile	5.888
Argentina	4.260
Colombia	4.000
Perú	4.000
Ecuador	800
Venezuela	449

Fuente: Elaboración propia con datos de linio.cl

### 3.7. Análisis del E-commerce en Chile

Con respecto al E-commerce en Chile, este ha ido permanentemente en aumento con el paso de los años dada la mayor cantidad de alternativas que hoy en día existe, los diferentes medios de pago, el desarrollo y la penetración de internet y redes sociales ha ido generando nuevas oportunidades para las personas al momento de hacer sus

<sup>9</sup> Fuente: <https://www.linio.cl/sp/indice-e-commerce>

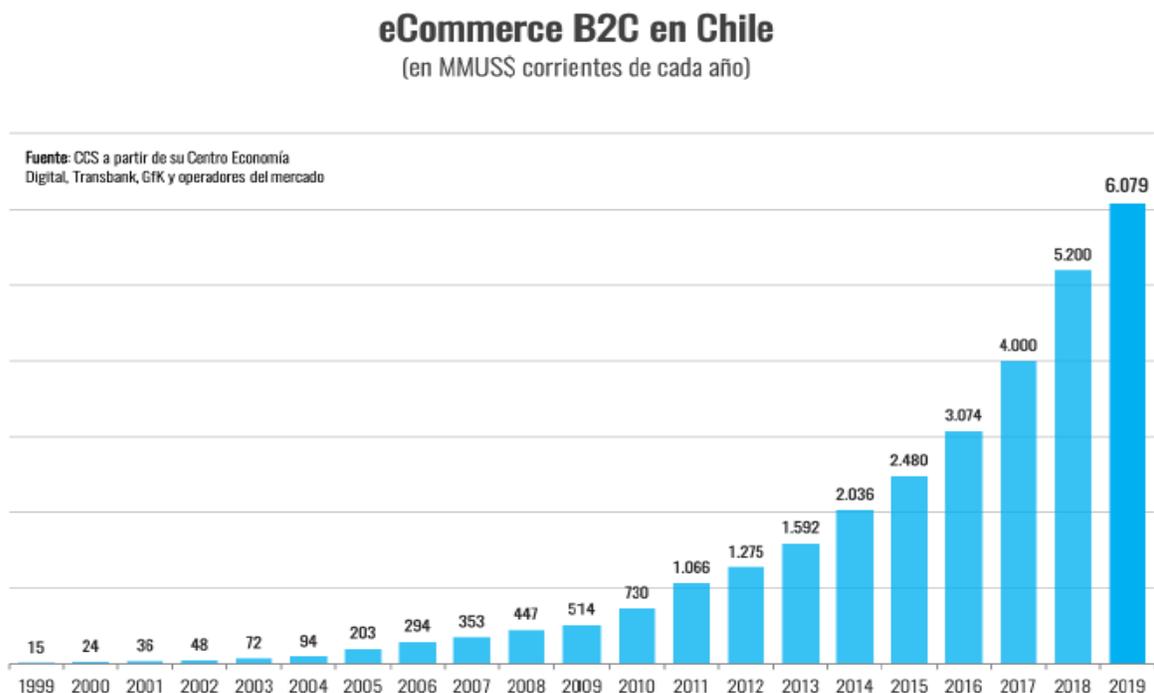
compras. Y al mismo tiempo, para las empresas, representa una oportunidad para llegar de una manera más eficiente a sus clientes permitiéndoles tener mayores índices de productividad.

Esto ha permitido que los consumidores ya no tan solo puedan interactuar en tiendas físicas, sino que también tienen la posibilidad de incursionar en un nuevo mercado digital donde pueden tener acceso a una mayor variedad de productos y servicios.

Ya en el 2018, de acuerdo con cifras de E-Commerce Foundation, Chile se ubicó en el tercer lugar a nivel latinoamericano en compras a través de este medio con un 35%, detrás de Brasil y Argentina.

En Chile, el avance de la economía digital, en el 2018 representó un 22,2% del PIB, lo que se traduce en casi USD\$ 5,2 mil millones y se proyecta que de cara al 2021 sea entorno al 26,3%<sup>10</sup>. De hecho, según cifras de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), en el año 2019 el comercio electrónico alcanzó los USD\$ 6.079 millones, creciendo un 25%. En el siguiente gráfico se muestra la evolución de las transacciones por comercio electrónico en los últimos años:

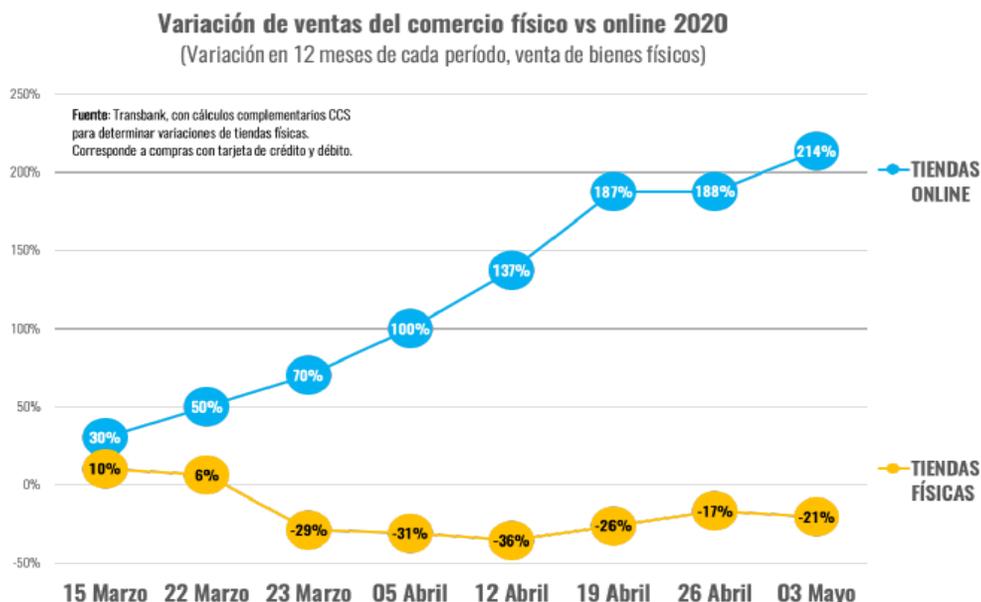
Gráfico 1: Evolución de ventas por E-commerce en Chile últimos años



<sup>10</sup> Fuente: [https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/02/eCommerce\\_B2C\\_en\\_Chile\\_2020\\_FEB.pdf](https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/02/eCommerce_B2C_en_Chile_2020_FEB.pdf)

Sin embargo, considerando la actual crisis sanitaria, da la impresión de que la proyección se va a quedar corta. Según la CCS, a mayo del 2020, el e-commerce tuvo un crecimiento superior al 200% en los últimos 12 meses como se muestra en la siguiente imagen:

Gráfico 2: Evolución de ventas por E-commerce en Chile 2020



Y el comercio electrónico propiamente tal en Chile, mueve US\$ 5.000 millones siendo el país con mayores transacciones per cápita en Latinoamérica durante el año 2019.

Es por esto por lo que las empresas deben integrar en sus planificaciones anuales estas tendencias y orientar sus estrategias hacia el comercio electrónico y una mayor incursión en línea, y considerando la crisis sanitaria que estamos viviendo, esto ya más que una oportunidad, es una necesidad para aquellas empresas que quieren mantenerse competitivas.

### 3.8. Análisis de Seguros en el E-commerce

En Chile, el canal de ventas electrónico para los seguros aún ha sido levemente explotado. En su mayoría, la venta de seguros a través de comercio electrónico está disponible para los seguros generales, en donde es posible comprar seguros vehiculares, SOAP, seguros de viajes u otros. Sin embargo, el canal digital, para los seguros de vida, solamente está presente en una parte del proceso de compra que es al inicio, en donde el cliente ingresa sus datos y puede indicar el seguro que le interesa, con las coberturas de preferencia, luego de eso, sigue el proceso de suscripción, en donde un ejecutivo contacta al cliente, con el objetivo de realizar una declaración personal de salud, a través

de preguntas específicas sobre enfermedades y/o condiciones preexistentes, y finalmente evaluar si el cliente cumple los requisitos para acceder al seguro.

Recientemente, ha aparecido en el mercado una plataforma que permite contratar seguros de vida de manera 100% digital, sin embargo, la contratación de seguros de vida y salud a través de un canal digital sigue siendo una tarea pendiente en la industria y, por lo tanto, existe una gran oportunidad para las aseguradoras de incursionar en un nuevo canal, que ofrecería una mayor facilidad de acceso sobre todo para aquellas personas que les acomoda mucho más el uso de internet y lo utilizan como herramienta diaria.

Y es justamente esta oportunidad que se quiere aprovechar en Vida Cámara, con sus productos de Accidentes Personales y Catastrófico dirigido a personas naturales y respaldado en el buen resultado que ha obtenido con su línea de colectivos y también los recursos y capacidades que ha ido adquiriendo a lo largo de los años de competencia en el mercado.

### 3.9. Vida Cámara

Vida Cámara es una empresa perteneciente al holding de la Cámara Chilena de la Construcción (CCHC). Tuvo su origen en el año 2009, cuando el holding de la CCHC adquiere la filial chilena de la Compañía RBS Seguros de Vida S.A., dando origen a la Compañía de Seguros Vida Cámara como se conoce hoy en día.

Hacia el año 2012 Vida Cámara ingresa al mercado de los seguros colectivos de vida, salud y catastróficos. Al año siguiente, la empresa inaugura su filial en Perú bajo su mismo nombre, adjudicándose licitaciones de seguros de invalidez, sobrevivencia y gastos de sepelio (SISCO) de dicho país.

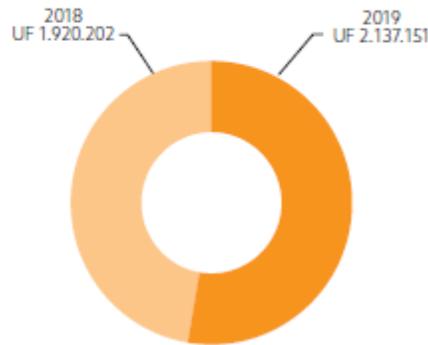
A raíz de la implementación de su plan estratégico 2017-2020, la compañía alcanza importantes metas en sus negocios, mejora en la gestión de personas y fortalece el modelo de gestión adoptado. Esto la llevó a tener el reconocimiento del mercado llegando a tener una clasificación de riesgo de AA-.

En el 2019, se lanzan al mercado productos como el seguro 5/50, que corresponde a seguros colectivos para empresas entre 5 y 50 funcionarios, es decir, un producto orientado hacia las PYMES, ampliando su cartera de clientes.

Entre los años 2018 y 2019, Vida Cámara tuvo un crecimiento del 11,2% en la recaudación de su prima directa, superando los UF 2 millones (Ver **Gráfico 3**), y teniendo una utilidad del ejercicio del año 2019 de UF 121.920 y una rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) del 14%.

**Gráfico 3: Ingresos por Prima Directa 2018-2019**

Vida Cámara - Crecimiento de prima directa de seguros colectivos de salud y vida (diciembre de 2018 - diciembre de 2019)

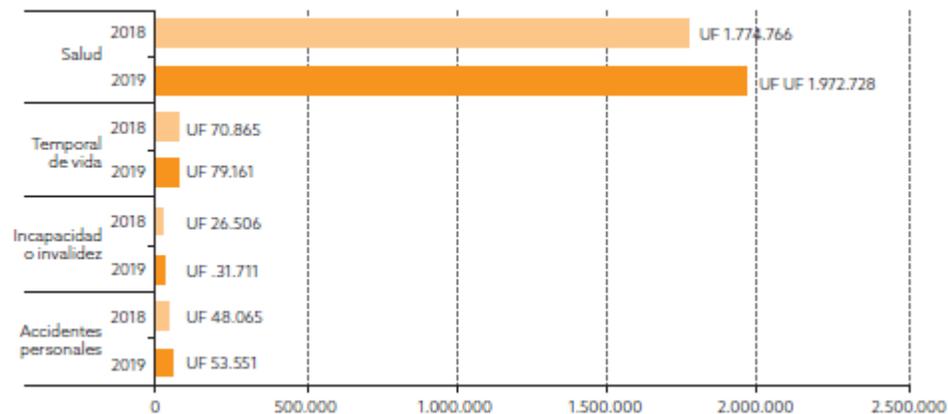


Fuente: Memoria anual Vida Cámara 2019

El 99,66% de la prima recaudada de Vida Cámara (Ver **Gráfico 4**) corresponde a los seguros colectivos de vida y salud. El 0,34% restante, corresponde a la participación de la compañía en la licitación del Seguro de Invalidez y Sobrevivencia (SIS).

**Gráfico 4: Ingreso por Prima Directa según cobertura 2018-2019**

Vida Cámara - Primas seguros colectivos de salud y vida (diciembre de 2018 - diciembre de 2019)



Fuente: Memoria anual Vida Cámara 2019

Hasta diciembre del 2019, en el mercado de los seguros colectivos, Vida Cámara posee una participación de mercado del 9.7% (Ver **Tabla 5**), con una recaudación anual de prima directa de UF 2,1 millones, ubicándose en el cuarto lugar en ranking de competidores en el negocio de los seguros colectivos de vida y salud y una cartera de asegurados, de entre todas las empresas de clientes, de alrededor de 300 mil beneficiarios.

Tabla 5: Participación de mercado Seguros Colectivos 2019

<b>Mercado Seguros Colectivos</b>		
<b>N°</b>	<b>Compañías</b>	<b>% Participación</b>
1	MetLife	22,8%
2	Chilena Consolidada	18,2%
3	BICE Vida	11,5%
4	<b>Vida Cámara</b>	<b>9,7%</b>
5	Security Previsión	9,7%
	Otras (19)	28%

Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación de Aseguradoras de Chile

Además, durante la primera mitad del presente año, incluso considerando el efecto de la pandemia en la industria, la recaudación de prima directa de la compañía ha sido un 5,28% superior en comparación al mismo periodo del año anterior en cuanto a seguros colectivos (Ver **Tabla 6**), por lo que la compañía sigue en una permanente mejora de su desempeño y crecimiento.

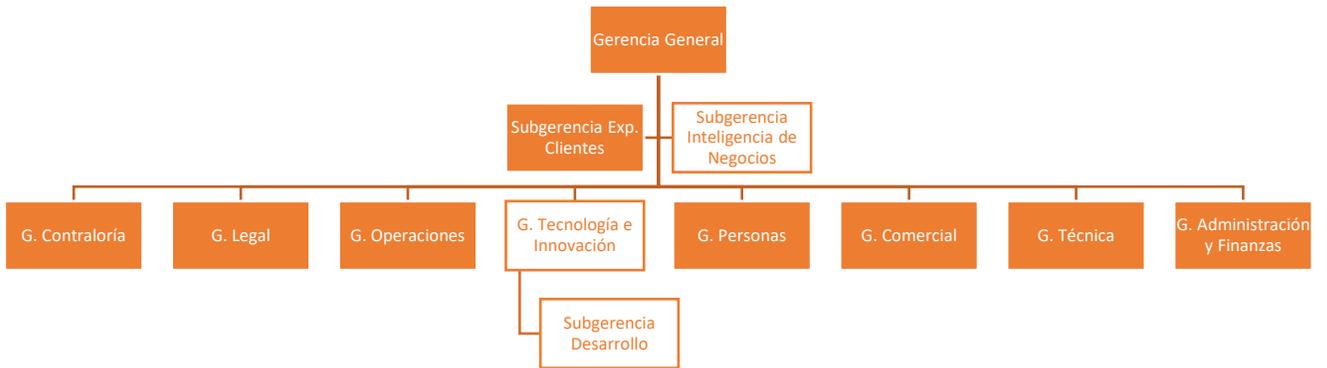
Tabla 6: Recaudación de Prima Seguros Colectivos Vida  
Cámara primer semestre 2019 vs 2020

<b>Cifras en UF</b>	<b>ene-jun</b>	
	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Ítem Colectivo</b>		
Temporal de Vida	40.350	51.538
Incapacidad o Invalidez	15.439	16.837
Salud	977.082	1.024.855
Accidentes Personales	28.206	23.921
<b>Total</b>	<b>1.061.077</b>	<b>1.117.152</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación de Aseguradoras de Chile

Con el proyecto de la venta de seguros individuales online, Vida Cámara ha tenido que incurrir en diversas reestructuraciones y alianzas a nivel organizacional. Partiendo por la creación de una dos nuevas áreas en su estructura jerárquica. El diseño de los productos individuales requería de una definición y coordinación conjunta para su creación, en cuanto a sus características como producto en sí y también en cuanto a su manejo y administración. Es por esto por lo que se toma la decisión de crear la Sugerencia de Desarrollo en la organización (**Figura 1**), dependiente de la Gerencias de Tecnología e Innovación, esto porque dado que la venta y gestión del seguro individual sería netamente digital, se necesitaba principalmente un desarrollo tecnológico que lo permitiese.

Figura 1: Organigrama Vida Cámara 2020



Fuente: Elaboración propia desde intranet de Vida

Además, con el objetivo de controlar la gestión y desempeño del producto y también del canal digital, se creó la Subgerencia de Inteligencia de Negocios, dependiente directamente de la Gerencia General, dado que todas las métricas tendrán una medición a través de herramientas digitales (Google Analytics y Qlik Sense).

La Subgerencia de Desarrollo es responsable de coordinar y gestionar entre las distintas áreas involucradas la creación y adecuado funcionamiento del producto en cuestión, en este caso el seguro de vida individual. Para esto, la subgerencia mencionada se relaciona con las áreas representadas en la **Figura 2**.

Figura 2: Interrelaciones Subgerencia de Desarrollo Vida Cámara



Fuente: Elaboración propia

A través de la nueva subgerencia, se han realizado asociaciones clave para el desarrollo y gestión del canal digital. Estas asociaciones son:

- **Desarrollo tecnológico del canal digital:** Se estableció una alianza con la empresa **Instanda**, dedicada a la entrega de soluciones digitales para aseguradoras. Estas soluciones consisten en el desarrollo de plataformas para la gestión de seguros tanto desde el lado de la empresa como del cliente. Es posible realizar configuraciones de productos de seguros, almacenamiento de datos en nube, integración con base de dato actual, suscripción automática de asegurados, integración con los liquidadores de seguros y el diseño de flujos e historias de usuario.
- **Acuerdos de exclusividad:** Se generaron acuerdos de exclusividad con Pharmabenefits, Red Salud y Sur Asistencia para que los clientes de los seguros individuales tengan descuentos exclusivos en medicamentos de farmacias Salcobrand, descuentos dentales y asistencia para traslados médicos respectivamente.
- **Contact Center:** Se gestionó un acuerdo de trabajo con el contact center Negocios y Cobranzas de modo de asesorar la venta de seguros individuales, incentivar su compra y también atender requerimientos. Esto a cambio de un cobro mensual por el servicio más un variable por venta realizada.
- **Gestión de Requerimientos:** Finalmente, se realizó una asociación con la empresa Zendesk, que permite incorporar una plataforma de uso interno para toda la gestión de requerimientos desde los usuarios y canalizarlas a las distintas áreas responsables de la compañía.

Por lo tanto, es posible detectar que la compañía posee una capacidad de adaptación de acuerdo con la nueva línea de negocios que pretende incursionar, tiene como atributos las distintas asociaciones para poder ofrecer un producto con elementos que entregan una diferenciación, sin embargo, el desafío se encuentra en posicionar a la marca de Vida Cámara ya que no posee un conocimiento de marca público puesto que su negocio actualmente está dedicado a las empresas.

### 3.10. Análisis del Mercado de Seguros Individuales y Competidores

Dado que se incursionará en una nueva línea de negocios dentro de los seguros de vida, es necesario revisar este segmento del mercado.

Los seguros individuales de vida representan aproximadamente un 13% de la prima total de los seguros de vida. De acuerdo con cifras de la AACH (ver **Tabla 7**), el 2019 el mercado obtuvo ingresos por prima directa de UF 27.898.258.

**Tabla 7: Distribución de Seguros de Vida Individuales por Cobertura 2019**

Ítem	Prima UF	Cuota
Seguros con Cuenta Única de Inversión (CUI)	18.291.988	65,6%
Salud	2.586.478	9,3%
Protección Familiar	2.014.037	7,2%
Rentas Privadas y Otras Rentas	1.427.992	5,1%
Mixto o Dotal	1.250.764	4,5%
Accidentes Personales	835.859	3,0%
Temporal de Vida	725.502	2,6%
Incapacidad o Invalidez	402.006	1,4%
Otros	363.632	1,3%
<b>Total</b>	<b>27.898.258</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación de Aseguradoras de Chile

En este proyecto en particular, se quiere ingresar al mercado con los productos de accidentes personales y salud (catastrófico y complementario de salud), acotando aún más el segmento en donde se quiere competir, por lo que de acuerdo con la información contenida en la **Tabla 8**, se estaría penetrando en un mercado que hoy es tan solo de UF 3,4 millones aproximadamente y el 65% aproximadamente se encuentra concentrado en tres compañías.

**Tabla 8: Participación de mercado seguros individuales de Salud y AP**

Compañía	Prima UF	Cuota
CLC	916.751	26,8%
MetLife	804.398	23,5%
Chilena Consolidada	518.906	15,2%
Consortio Nacional	274.938	8,0%
Sura	161.488	4,7%
BICE Vida	142.695	4,2%
Otras (17)	603.160	17,6%
<b>Total</b>	<b>3.422.336</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación de Aseguradoras de Chile

En este segmento, el promedio de los últimos 8 años, hasta el 2019, la siniestralidad del segmento ha sido de 45,9%. En la **Tabla 9** se muestra el detalle de cada uno de estos años, moviéndose el indicador entre un 34% y un 53%.

Tabla 9: Evolución de siniestralidad AP-Salud individual desde 2012 a 2019

AP-Salud	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Primas</b>	1.605.514	1.780.461	1.821.104	2.013.907	2.220.997	2.773.704	2.851.599	3.422.336
<b>Reembolsos</b>	546.831,8	683.540	834.878	1.010.925	1.176.441,7	1.418.398,7	1.465.972,4	1.477.652,4
<b>Siniestralidad</b>	<b>34,1%</b>	<b>38,4%</b>	<b>45,8%</b>	<b>50,2%</b>	<b>53,0%</b>	<b>51,1%</b>	<b>51,4%</b>	<b>43,2%</b>

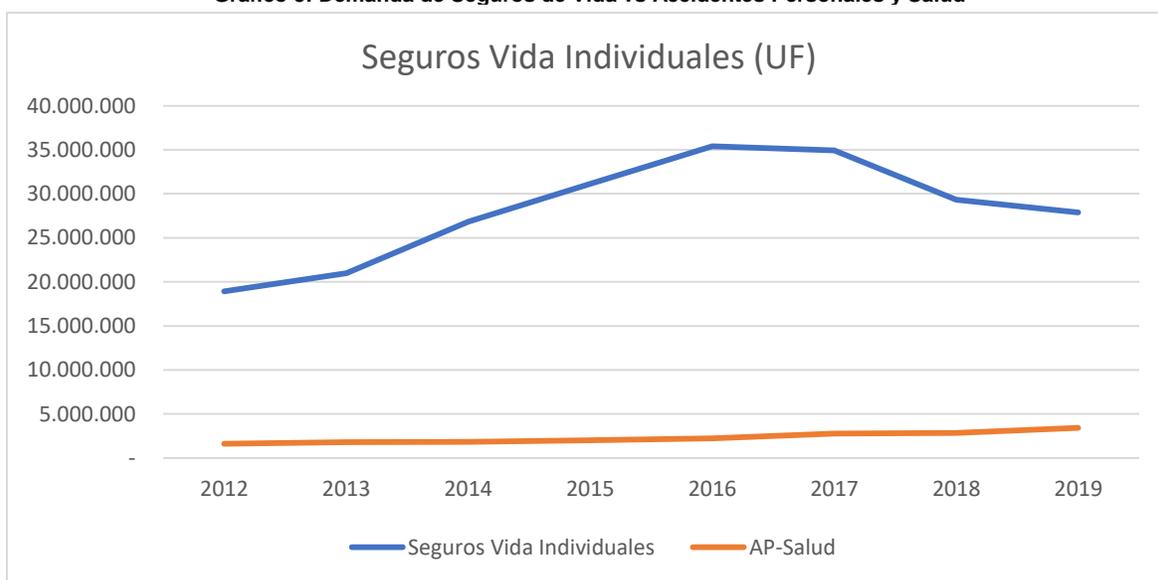
Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación de Aseguradoras de Chile

Si consideramos una comisión promedio de 20% y un gasto de administración y liquidación de 5% tenemos un margen promedio de la industria del 29,1%. Por lo que resulta bastante atractivo ingresar en este segmento de productos de la industria

### 3.11. Análisis de la Demanda de Seguros Individuales

En la última década, la demanda por seguros individuales ha tenido un incremento sostenido llegando a un punto de madurez en los últimos años (ver **Gráfico 5**), sin embargo, hubo una leve baja en el 2019 explicada por el “estallido social”. Pese a este último episodio en dicho año, la demanda por seguros individuales de accidentes personales y de salud permanece en crecimiento, llegando a su punto más alto en el último año con UF 3.422.336 vendidas con un crecimiento del 20% respecto al 2018 y de un 113% desde el 2012. En el Anexo 1 se puede ver el detalle completo de la evolución de las ventas de seguros individuales de vida junto con los de accidentes personales y salud.

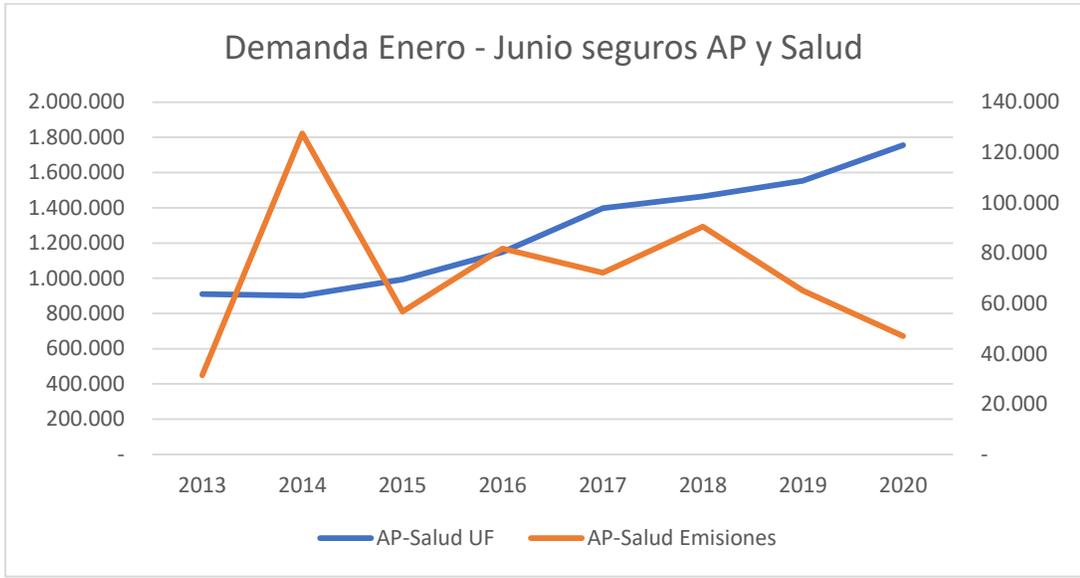
Gráfico 5: Demanda de Seguros de Vida vs Accidentes Personales y Salud



Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación de Aseguradoras de Chile

Sin embargo, la pandemia también ha tenido efectos sobre la demanda de seguros individuales. Para sorpresa, al analizar la evolución de las ventas de seguros durante los periodos de enero-junio a lo largo de la década (Ver **Gráfico 6**), vemos que para el caso del año 2020 siguen aumentando, siendo este su punto más alto con UF 1.755.851 vendidas y cuya cifra es un 13% que el mismo periodo del año anterior. Sin embargo, lo que ha bajado es la emisión de nuevas pólizas, en otras palabras, se siguen contratando nuevas pólizas durante la pandemia, pero en menor medida de la que se ha hecho históricamente, siendo el primer semestre de 2020 el primer semestre con la emisión de pólizas nuevas más baja desde el 2013, con 46.983 pólizas nuevas, lo que representa una disminución del 28% respecto al año anterior.

**Gráfico 6: Demanda de seguros individuales AP/Salud. Venta en UF vs pólizas emitidas entre Enero y Junio de 2020**



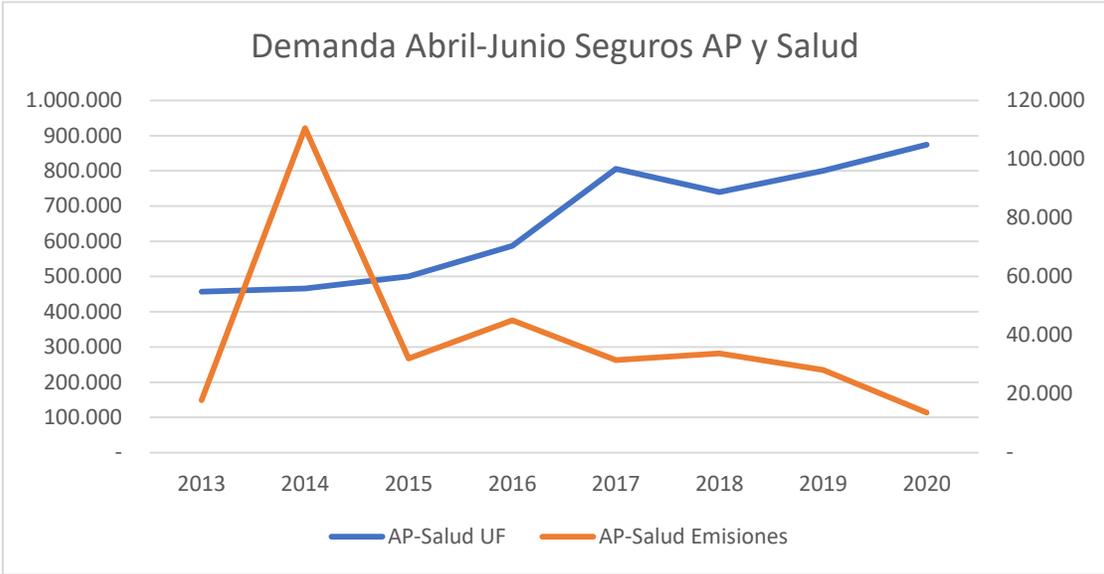
Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación de Aseguradoras de Chile

De hecho, para visualizar de mejor manera el efecto de la pandemia, dado que hasta marzo de 2020 se puede considerar que las cifras tienen el comportamiento de un año normal, se aislaron las ventas y emisiones de pólizas para el trimestre abril-junio de 2020 (Ver **Gráfico 7**), de modo de revisar solamente aquellos meses en los que se adoptaron las medidas sanitarias en el país. En dicho trimestre, se observa que se acrecientan aún más las diferencias de ambas curvas. Nuevamente, en este tramo del año, se alcanza el flujo de venta más alto con UF 874.512 recaudadas siendo un 9% más alto respecto al mismo periodo del año anterior, mientras que la emisión de pólizas alcanzó su nivel más bajo desde el año 2013 con 13.626 pólizas emitidas lo que significa una disminución del 48% respecto al año 2019.

Los datos muestran que, históricamente, la demanda de este producto, con las coberturas ya indicadas, ha ido en aumento sostenido, por lo que se puede concluir que,

con el paso del tiempo, las personas han ido valorando de mejor manera el tener un instrumento que les permita apalancar financieramente sus gastos en salud o poder pactar un capital para casos de fallecimiento o accidentes.

**Gráfico 7: Demanda de seguros individuales AP/Salud. Venta en UF vs pólizas emitidas entre Abril y Junio de 2020**



Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación de Aseguradoras de Chile

Adicionalmente, también se concluye con estas observaciones que, pese estar en una época de crisis sanitaria, las personas siguen valorando sus seguros de vida individual, al evidenciar que no se deshacen de estos y que simplemente el aumento de los nuevos asegurados es menor. La pandemia no ha sido impedimento para que este segmento de la industria siga en crecimiento.

En el siguiente capítulo, se indagará más acerca de los aspectos que más valoran las personas en los seguros individuales de salud que hace que los valoren.

### 3.12. Mercado Potencial y Objetivo

Para los seguros individuales, se entiende por mercado potencial toda aquella población en edad asegurable, que podrían transformarse en clientes de Vida Cámara para dicho producto dado que también poseen los medios para hacerlo. Por otra parte, el mercado objetivo es un segmento mucho más específico del mercado potencial al cual irá dirigido el producto y se determinará mediante un estudio de mercado.

### 3.12.1. Mercado Potencial

En Chile, el mercado para los seguros individuales, lo podemos caracterizar como todas las personas naturales mayores de 18 años y menores de 65 años laboralmente activa, cuya cifra al 30 de junio de 2020, según el último boletín estadístico de empleo trimestral del del INE<sup>11</sup>, corresponde a 7.450.520 personas (considera a los ocupados formalmente), cifra que, dada la actual pandemia, se espera que disminuya.

A diciembre del 2019, la venta total de seguros individuales para los productos de salud y accidentes personales, de acuerdo con la Tabla 11, fue de UF 3.422.337 y de acuerdo con la AACH, en el año 2019, el gasto promedio per cápita en seguros de vida, fue de UF 11,13 anuales (Ver Anexo 2), por lo tanto, las personas que tienen este tipo de seguros en particular son alrededor de 307.487, lo cual representa apenas un 3,7% de todo el mercado potencial.

### 3.12.2. Mercado Objetivo

Para determinar el mercado objetivo, se considerará una encuesta de elaboración propia sobre los atributos más valorados en los seguros individuales de vida y salud y también acerca de la experiencia en la contratación y uso de estos.

Para determinar el tamaño de la muestra, se considerará la siguiente fórmula estadística que aplica cuando conocemos el tamaño de la población, que, en este caso, corresponde a la determinada en el mercado potencial:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

En donde,

N: Corresponde al tamaño de la población, que en este caso es 8.390.880.

Z: Corresponde la constante asociada a un nivel de confianza del 95%, que es de 1,96.

p: Porción de individuos que poseen la característica central del estudio (50,4%).

q: Porción de individuos que no cumplen la característica central del estudio (49,6%).

e: Error muestral deseado (6%).

Por lo tanto, para este estudio, el tamaño de la muestra será el siguiente:

---

<sup>11</sup> Fuente: <https://www.ine.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2020/pa%C3%ADs/bolet%C3%ADn-empleo-nacional-trimestre-m%C3%B3vil-marzo-abril-mayo-2020.pdf>

$$n = \frac{0,95^2 * 0,504 * 0,496 * 7.450.520}{0,06^2 * (8.390.880 - 1) + 0,95^2 * 0,504 * 0,496} = 267$$

Sin embargo, la muestra finalmente se compuso de 274 personas, todas de la región metropolitana, de lo cual se desprende de la fórmula de tamaño muestral, que el error de la muestra es de 5,92%, menor al deseado de 6%. Las conclusiones y tendencias que se detectan, además del error muestral calculado, posee un sesgo adicional asociado a la muestra, puesto que esta no es en base a una selección probabilística o aleatoria si no que de acuerdo con una red de contactos.

El detalle de todas las preguntas y respuestas es posible revisarlo en el Anexo 3 del documento.

La muestra se orientó a todas aquellas personas con acceso a internet y con edad asegurable (mayor de 18 años). Como se mencionó, la muestra está compuesta por 274 encuestados(as) cuya caracterización está hecha según género, tramo de edad y grupo socioeconómico. La distribución de los grupos socioeconómicos se encuentra hecha según la distribución de ingreso detallada en la **Tabla 10**.

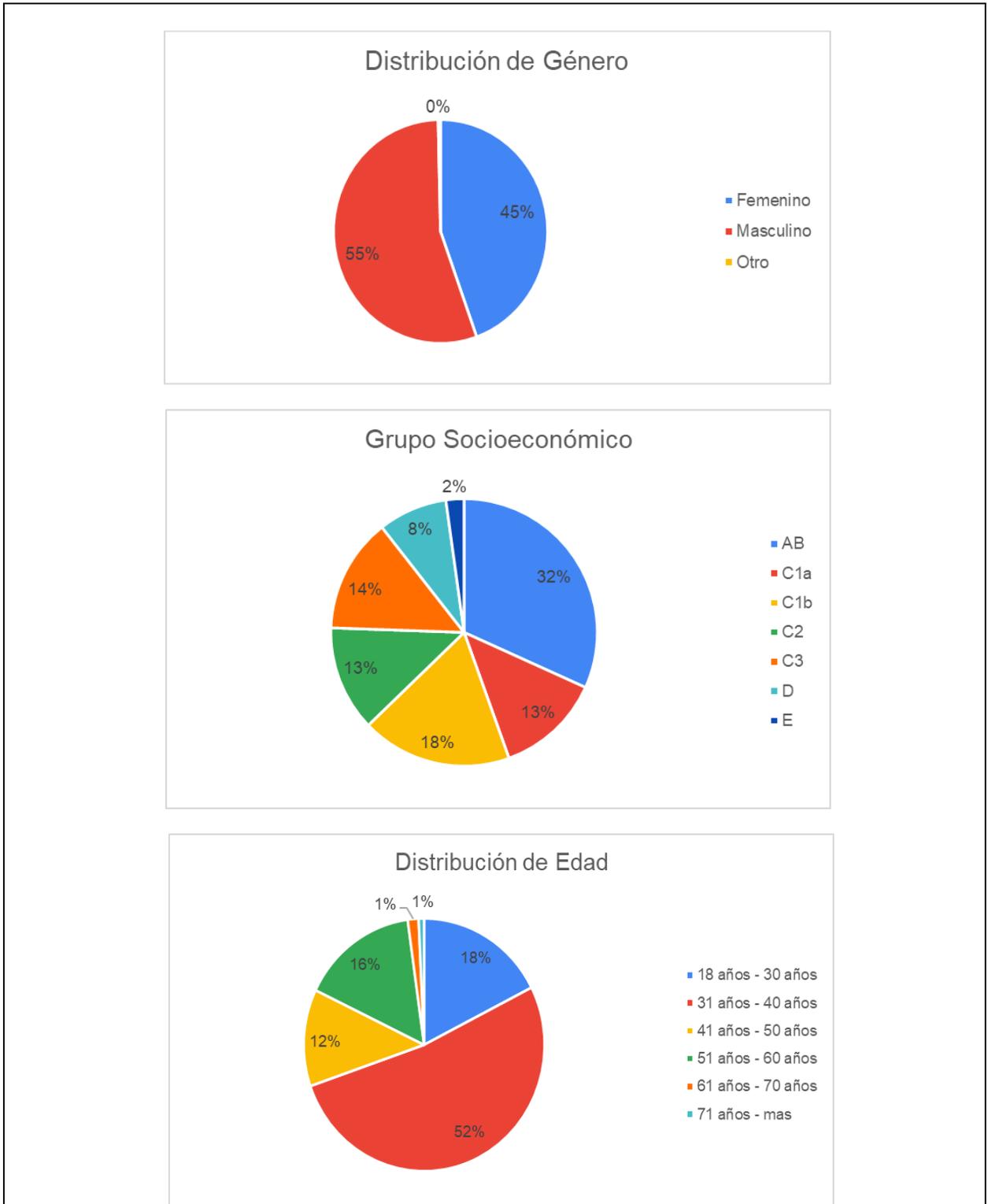
Tabla 10: Distribución Grupos Socioeconómicos según ingreso familiar

Grupo Socioeconómico	Tramo de Ingreso Familiar Mensual
<b>AB</b>	\$2.739.001 - mas
<b>C1a</b>	\$1.986.001 - \$2.739.000
<b>C1b</b>	\$1.360.001 - \$1.986.000
<b>C2</b>	\$899.001 - \$1.360.000
<b>C3</b>	\$562.001 - \$899.000
<b>D</b>	\$324.001 - \$562.000
<b>E</b>	\$0 - \$324.000

Fuente: Elaboración propia con datos de Adimark

Dados los atributos que definidos para el estudio de mercado, a continuación, se presenta el detalle de la caracterización resultante del grupo encuestado de acuerdo con los datos obtenidos en la investigación resumidos en la **Tabla 11**:

Tabla 11: Caracterización de encuestados en investigación de mercado

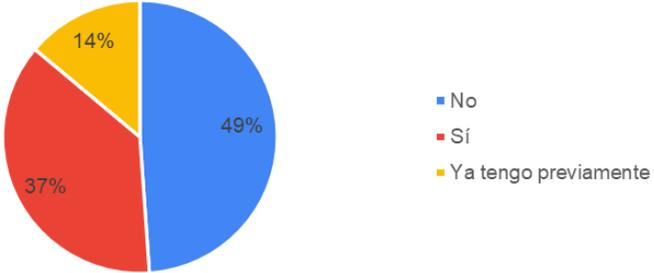
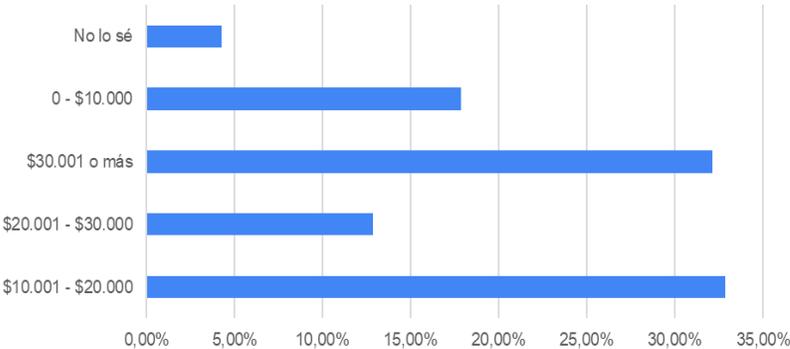


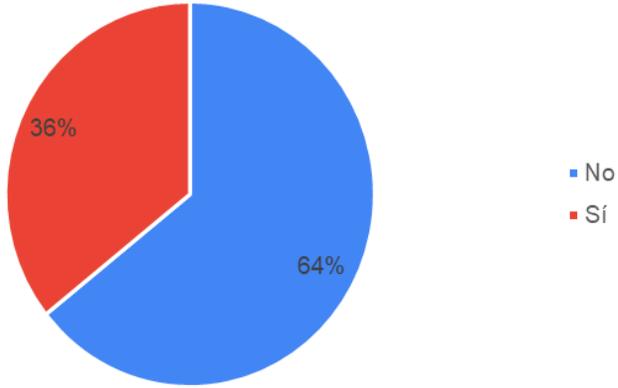
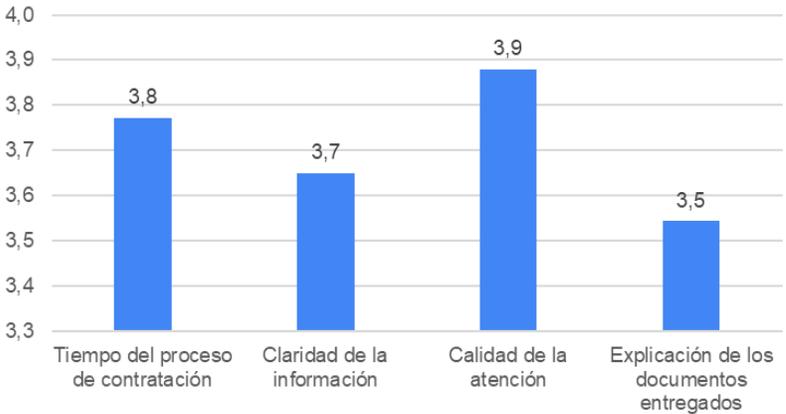
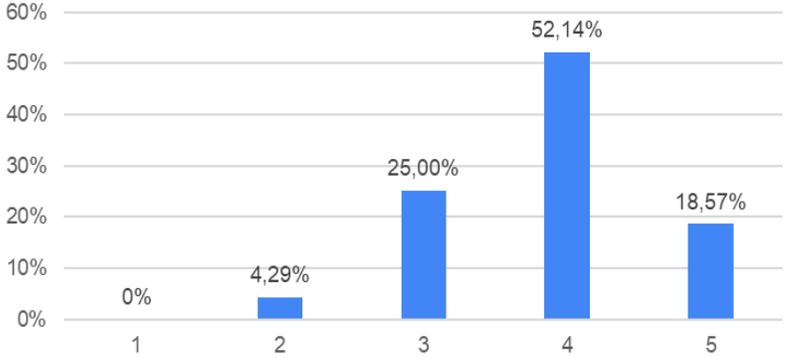
Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta realizada

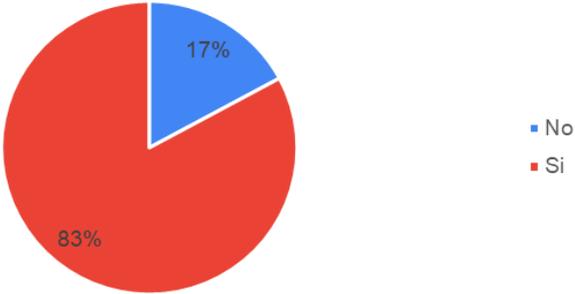
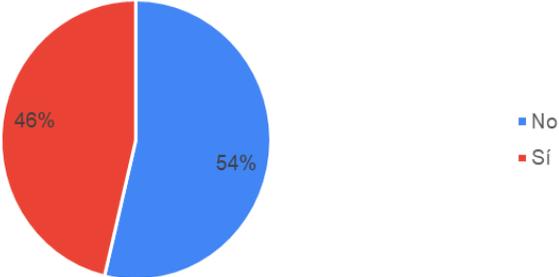
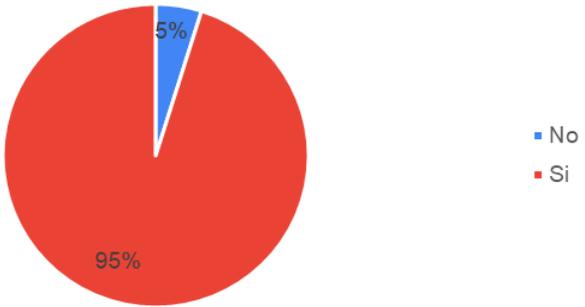
De la encuesta realizada, un 55,1% corresponde a hombres y un 44,9% a mujeres. El 52% de los encuestados se encuentra en un tramo de edad entre los 31 y 40 años y el 44,6% pertenece a un estrato socioeconómico ABC1 (AB – C1a – C1b) con ingresos mensuales familiares superiores a \$1.981.000.

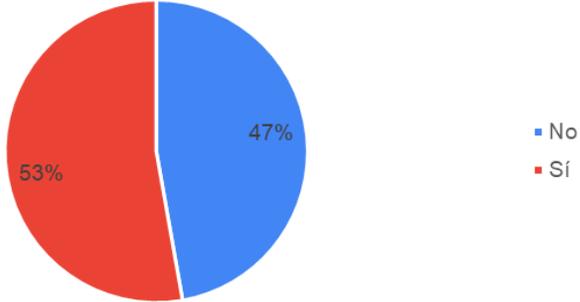
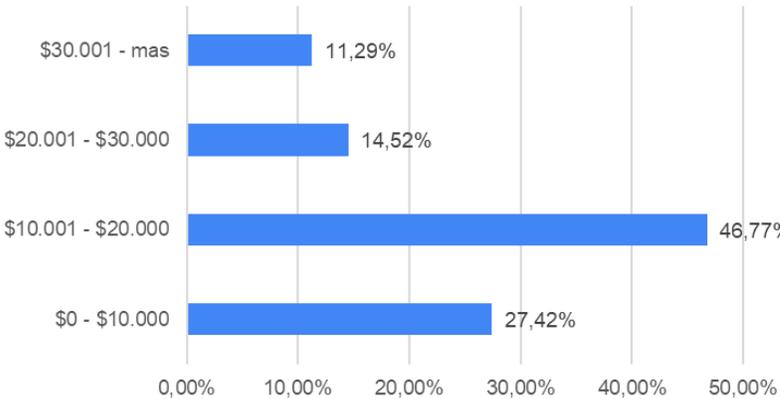
En la **Tabla 12** se muestran los resultados más relevantes del estudio según pregunta realizada.

**Tabla 12: Resultados relevantes de estudio de mercado**

<p>¿Ha contratado en los últimos 2 o 3 años un seguro individual de vida o salud? (distinto a isapre/fonasa y/o seguro de su empleador)</p>  <p>■ No ■ Sí ■ Ya tengo previamente</p>	<p>Del total de los encuestados, el 51,09% ya posee un seguro individual de vida o salud.</p>
<b>POSEEN SEGURO</b>	
<p>¿Cuánto paga por su seguro?</p> 	<p>La mayor concentración de precios que pagan los asegurados se encuentra en los tramos de \$10.001 - \$20.000, con 32,86% de quienes poseen seguro, y el tramo de \$30.001 o más, con un 32,14%</p>

<p>¿Lo ha utilizado alguna vez?</p>  <p>■ No ■ Sí</p>	<p>De las personas que han utilizado su seguro alguna vez, solamente un 36% lo ha hecho.</p>
<p>Califique de 1 a 5 los siguientes aspectos al momento de la contratación, siendo 1 = "Muy malo" y 5 = "Excelente"</p> 	<p>El aspecto mas valorado al momento de la contratación por aquellos que tienen un seguro es la calidad de la atención, valorándolo con nota ponderada de 3,9 de un máximo de 5.</p>
<p>Considerando la experiencia en la contratación y la experiencia al momento de utilizar su seguro (si es que lo ha hecho), ¿como calificaría su experiencia general con su seguro individual?</p> 	<p>Al evaluar la experiencia global de su seguro (considerando contratación y uso si es que lo ha hecho) la nota ponderada por los encuestados es de 3,85 de un máximo de 5</p>

<p>¿Valoraría de mejor manera su calificación anterior si el seguro fuese 100% autogestionado online y mas barato?</p>  <p>■ No ■ Si</p>	<p>Las personas consultadas, en un 83% valorarían de mejor manera la pregunta anterior ante la eventual experiencia de un seguro 100% autogestionado online y mas barato</p>
<b>NO POSEEN SEGURO</b>	
<p>¿Contrataría, en el corto o mediano plazo, un seguro individual de vida o salud? (aparte de su isapre/fonasa y/o seguro colectivo de su empleador)</p>  <p>■ No ■ Sí</p>	<p>De las personas que no poseen actualmente un seguro, un 46% de estas manifiesta que si lo contrataría en el corto o mediano plazo</p>
<p>Para tomar la decisión de contratar, ¿valoraría de mejor manera un seguro 100% autogestionado online y mas barato?</p>  <p>■ No ■ Si</p>	<p>De las personas que contratarían un seguro en el corto o mediano plazo, valorarían de mejor manera en un 95% para tomar se decisión un seguro 100% online autogestionado y más barato.</p>

<p>¿Cambiarías tu decisión y valorarías de mejor manera si tuvieras la opción adquirir un seguro individual 100% autogestionado online y mas barato?</p>  <p>■ No ■ Sí</p>	<p>De las personas que no tienen pensado en contratar un seguro en el corto o mediano plazo, un 47% de sí cambiaría de decisión ante la posibilidad de un seguro 100% autogestionado online.</p>
<p>¿Cuanto estaría dispuesto a pagar?</p> 	<p>La disposición de pago de quienes no poseen seguro pero si contratarían mas adelante, en un 46,77% se encuentra entre \$10.000 y \$20.000. El 27,4% pagaría hasta \$10.000% y el 25% pagaría más de \$20.001.</p>
<p>Ordene con nota de 1 a 5 en cuanto al nivel de importancia que usted considera respecto de los atributos que se indican, siendo 1 = "Lo menos Importante" y 5 = "Lo mas importante".</p> <p>■ Nota Ponderada</p> 	<p>De los atributos más importantes de un seguro, el más valorado por las personas que no poseen es la claridad de la información, con una nota ponderada de 4,17, luego le sigue el precio, con nota 4,12. Las notas son con un máximo de 5</p>

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta realizada

### 3.12.3. Segmentación de Mercado

La segmentación de mercado se realizó según la distribución de grupos socioeconómicos, ya que según esta clasificación es donde más se ven marcadas los drivers más relevantes de acuerdo con lo identificado en el estudio de mercado como se muestra en la **Tabla 13**<sup>12</sup>:

**Tabla 13: Drivers de estudio de mercado según grupo socioeconómico**

Pregunta	Respuestas							
	Grupo Socioeconómico							
Posee Seguro Individual de Vida	Personas	AB	C1a	C1b	C2	C3	D	E
Si	140	20,80%	7,66%	7,66%	6,57%	5,47%	2,55%	0,36%
No	134	10,95%	5,11%	10,58%	6,20%	8,39%	5,84%	1,82%
<b>Poseen Seguro</b>								
Tienen Pensado en darlo de baja	Personas	AB	C1a	C1b	C2	C3	D	E
Si	20	2,55%	1,09%	0,73%	0,73%	1,09%	0,73%	0,36%
No	120	18,25%	6,57%	6,93%	5,84%	4,38%	1,82%	0,00%
¿Cuánto Paga por su seguro?	Personas	AB	C1a	C1b	C2	C3	D	E
0 - \$10.000	25	2,55%	1,46%	1,09%	2,19%	1,46%	0,36%	0,00%
\$10.001 - \$20.000	46	7,30%	2,55%	2,92%	1,46%	1,46%	1,09%	0,00%
\$20.001 - \$30.000	18	2,92%	0,73%	1,46%	0,00%	0,73%	0,36%	0,36%
\$30.001 o más	45	6,93%	2,92%	1,46%	2,92%	1,82%	0,36%	0,00%
No lo sé	6	1,09%	0,00%	0,73%	0,00%	0,00%	0,36%	0,00%
¿Lo ha usado alguna vez?	Personas	AB	C1a	C1b	C2	C3	D	E
Si	50	6,9%	2,6%	4,4%	2,6%	0,7%	0,7%	0,4%
No	90	13,9%	5,1%	3,3%	4,0%	4,7%	1,8%	0,0%
<b>No Poseen Seguro</b>								
Contratarían seguro en el corto o mediano plazo	Personas	AB	C1a	C1b	C2	C3	D	E
Si	62	4,74%	2,55%	4,02%	2,92%	4,38%	2,92%	1,10%
No	72	6,21%	2,55%	6,57%	3,29%	4,02%	2,92%	0,73%
Cambiarían su decisión con un seguro 100% autogestionado	Personas	AB	C1a	C1b	C2	C3	D	E

<sup>12</sup> Los porcentajes indicados son todos respecto del total de encuestados, es decir, 274 personas.

online y más barato.								
Si	38	2,92%	1,82%	2,92%	1,82%	2,19%	2,19%	0,00%
No	34	3,28%	0,73%	3,65%	1,46%	1,82%	0,73%	0,73%
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?	<b>Personas</b>	<b>AB</b>	<b>C1a</b>	<b>C1b</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
\$0 - \$10.000	17	2,19%	0,00%	1,46%	0,36%	0,73%	0,73%	0,73%
\$10.001 - \$20.000	29	1,82%	1,82%	1,09%	1,46%	2,55%	1,46%	0,36%
\$20.001 - \$30.000	9	0,36%	0,36%	1,46%	0,36%	0,36%	0,36%	0,00%
\$30.001 - mas	7	0,36%	0,36%	0,00%	0,73%	0,73%	0,36%	0,00%
<b>Atributos más valorados</b>								
Atributo más importante en un seguro	<b>Personas</b>	<b>AB</b>	<b>C1a</b>	<b>C1b</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Tiempo del Proceso de Compra	213	3,49	3,71	3,42	3,68	3,59	3	2,5
Claridad de la información	213	4,42	4,11	4,05	4	4,3	3,95	2,75
Calidad de la atención	213	4,06	3,86	3,92	3,82	4,11	3,89	3
Precio	213	4,17	4,11	4,16	3,89	4,26	4,05	3,75
Cantidad de preguntas a responder	213	3,2	3,54	3,11	3,21	3,11	3,26	3,5

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta realizada

#### Algunas conclusiones:

- El segmento que más posee seguros es el AB, representando un 41% sobre el total de 140 personas quienes si poseen un seguro individual.
- En general, existe una alta valoración por mantener el producto que tienen contratado, dado que, considerando también un periodo de pandemia, un 87,7% de las personas que poseen un seguro, no tienen pensado en darlo de baja en el corto plazo. Solamente el segmento E lo daría de baja en un 100%.
- Existe una frecuencia promedio de uso del seguro de un 35,7% de quienes poseen uno, siendo el segmento AB quienes más lo utilizan con un 37,7% de los casos en que se ha usado.

- De las personas que no poseen seguro, un 46% manifiesta tener pensado en contratar uno en el corto o mediano plazo y un 28% adicional manifiesta que cambiaría su decisión de “no contratar” ante la posibilidad de acceder a un seguro 100% autogestionado digitalmente y más barato, por lo tanto, es posible capturar a un 74% de las personas que hoy en día no tienen seguro. Este porcentaje se extrapola al mercado en la **Tabla 14**.
- Desde los tramos AB hasta C3 se observa mayor disposición de pago en los tramos más altos (desde \$20.001 en adelante).
- En los segmentos AB, C1a, C2 y C3 es más valorado como atributo la claridad de la información y luego el precio, mientras que en los segmentos C1b, D y E es al revés.

#### 3.12.4. Cuantificación del mercado

Con la información levantada en la segmentación de mercado, es posible extrapolar los datos al mercado de los seguros en Chile de modo de cuantificar los resultados. Es necesario aclarar que, como se mencionó previo a la presentación de los resultados de la encuesta, la encuesta presenta un sesgo adicional cualitativo asociado a que la muestra no es probabilística, sino que en base a una red de contactos.

Dado lo anteriormente mencionado, y teniendo en cuenta que la población laboralmente activa en la actualidad de Chile es de 7.450.520 se proyectan los siguientes resultados de cara al mercado:

En la **Tabla 14**, se indican la cantidad de personas que finalmente estarían dispuestas a comprar un seguro de vida individual. Para esto, se consideraron los porcentajes obtenidos en las personas que respondieron “Si” en los ítems “Contratarían seguro en el corto o mediano plazo” y “Cambiarían su decisión con un seguro 100% autogestionado online y más barato” y se sumaron y ponderaron según la población laboralmente activa.

**Tabla 14: Mercado dispuesto a comprar seguros individuales**

Grupo Socioeconómico	AB	C1a	C1b	C2	C3	D	E
Mercado que estaría dispuesto a contratar	570.949	326.072	516.658	353.399	489.559	380.613	81.619

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta realizada

Con esto, se desprende que hay un mercado de 2.718.869 personas que aún no poseen seguro y que estarían dispuestas a comprar uno prontamente y de las características que fueron planteadas.

En la **Tabla 15**, se obtiene el valor estimado a pagar. Para calcularlo, se consideró el precio que pagan actualmente los grupos que poseen seguros y la disposición de pago de aquellos que no poseen, es decir, los ítems “¿Cuánto Paga por su seguro?” y “¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?” de la **Tabla 13**, calculando en base a los porcentajes y la estimación de la población laboralmente activa, la cantidad de personas en cada tramo de precios. Se calculó el precio ponderado que pagaría cada grupo utilizando la marca de clase de cada intervalo de precios (columna “Disposición de pago”). Posteriormente, se calculó la ponderación que tendría dicho precio ponderado en función de la cantidad de personas que componen cada grupo, obteniéndose una disposición de pago promedio ponderada única para todo el mercado.

**Tabla 15: Disposición de pago promedio del mercado**

Disposición de pago	AB	C1a	C1b	C2	C3	D	E
\$ 5.000	353.492	108.767	190.342	190.342	163.150	81.575	54.383
\$ 15.000	679.792	326.300	299.108	217.533	299.108	190.342	27.192
\$ 25.000	244.725	81.575	217.533	27.192	81.575	54.383	27.192
\$ 35.000	543.834	244.725	108.767	271.917	190.342	54.383	-
<b>Precio Ponderado</b>	<b>\$20.373</b>	<b>\$21.071</b>	<b>\$18.000</b>	<b>\$20.385</b>	<b>\$19.074</b>	<b>\$17.143</b>	<b>\$12.500</b>
<b>Ponderación de cada grupo</b>	34,2%	14,3%	15,3%	13,3%	13,8%	7,1%	2,0%
<b>Disposición de pago promedio ponderado global</b>	<b>\$ 19.541</b>						
<b>Desviación Estándar</b>	<b>\$ 10.986,7</b>						

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta realizada

Con lo anterior, se desprende que la disposición promedio de pago de las personas para comprar un seguro de vida individual, es de \$ 19.541. Este dato resulta útil para valorizar el mercado total posteriormente, sin embargo, cabe destacar que la desviación estándar de dicho valor esperado es de \$10.986,7, es decir, en promedio, los valores reales de disposición de pago se desvían en \$10.986,7 del promedio calculado.

Dada la obtención de la disposición de pago promedio del mercado, es posible valorizar el mercado de personas que es posible captar con la venta de seguros de vida individuales de manera 100% autogestionada online. En la **Tabla 16**, se obtiene que el valor obtenido para el mercado es de aproximadamente \$ 53.129 millones de pesos, o unas UF 1.832.034<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> UF 1 = CLP 29.000

**Tabla 16: Valoración de mercado dispuesto a comprar**

<b>Grupo Socioeconómico</b>	<b>AB</b>	<b>C1a</b>	<b>C1b</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Mercado que estaría dispuesto a contratar	570.949	326.072	516.658	353.399	489.559	380.613	81.619
Valoración de mercado potencial por segmento (\$MM)	\$ 11.157	\$ 6.372	\$ 10.096	\$ 6.906	\$ 9.566	\$ 7.438	\$ 1.595
<b>Valoración total Mercado Potencial</b>	<b>\$ 53.129 MM ≈ UF 1,8 millones</b>						

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta realizada

Con los datos obtenidos, también es posible concluir que el mercado actual, valorizado en UF 3,4 millones es posible incrementarlo en un 53% con las UF 1,8 millones adicionales posibles de captar.

## 4. CAPÍTULO II: Síntesis Estratégica

Con los datos obtenidos del estudio de mercado y las cuantificaciones realizadas del mismo, es posible elaborar conclusiones que permiten armar la matriz FODA por segmento

### 4.1. FODA por Segmento

A continuación, se presenta el análisis FODA para cada segmento de mercado ya identificado a raíz de la encuesta realizada e involucrando los valores obtenidos en esta. En primera instancia, se muestran las oportunidades y amenazas por segmento, los cuales se muestran en la **Tabla 17**, en la misma, también se presentan Oportunidades y Amenazas de mercado, las cuales son transversales a todos los segmentos:

Tabla 17: Oportunidades y Amenazas de segmento y mercado

Oportunidades por Segmento						
AB	C1a	C1b	C2	C3	D	E
<b>Potencial de compra alto. Un 21% del mercado potencial de compra pertenece a este grupo</b>	Potencial de compra medio. Un 12% del mercado potencial de compra pertenece a este grupo.	Potencial de compra alto. Un 19% del mercado potencial de compra pertenece a este grupo.	Potencial de compra medio. Un 13% del mercado potencial de compra pertenece a este grupo.	Potencial de compra alto. Un 18% del mercado potencial de compra pertenece a este grupo.	Potencial de compra medio. Un 14% del mercado potencial de compra pertenece a este grupo.	Potencial de compra bajo. Un 3% del mercado potencial de compra pertenece a este grupo.
<p>Existe una alta valoración por el seguro. El 86% del total de estos grupos no tiene pensado en darlo de baja en el corto plazo, siendo la valoración más baja de un 71,4% en el segmento C3 y la más alta de un 90,5% en el segmento C1b.</p> <p>Mayor disposición de pago hacia los tramos de precios más altos. Un 5,84% de los encuestados estarían dispuestos a pagar sobre los \$20.001, lo que representa un 25% de aquellos que pretenden comprar un seguro.</p>						<p>Baja valoración por el seguro, todos lo darían de baja. Disposición de pago en los dos tramos más bajos.</p>
Oportunidades de Mercado						
<p>El comercio electrónico ha ido teniendo un mayor uso en todas las industrias. En mayo de 2020, el volumen de transacciones fue un 214% mayor al del mismo mes en el año anterior, oportunidad que también se debe aprovechar en la industria de los seguros.</p> <p>En el segmento de seguros de vida, la venta digital solo ha sido explotada por una sola empresa, bajo una modalidad de market place de seguros de vida. Existe la oportunidad para Vida Cámara de ser la primera compañía de seguros del mercado que venda sus propios seguros de vida a través de la venta digital.</p>						

La demanda en el segmento de seguros de vida individual ha crecido en un 28% en los últimos 8 años y pese a la actual pandemia el incremento continúa, por lo que es una oportunidad de negocio incursionar en dicho segmento.

La siniestralidad promedio del segmento de seguros individuales es de un 49% y el margen se encuentra en torno al 29%, por lo que, al ingresar a este segmento, se pronostica un buen resultado del negocio.

Las altas barreras de entrada que exige la CMF para operar como compañía de seguro hace que el ingreso al mercado sea difícil y Vida Cámara ya se encuentra dentro, solamente tiene que operar.

Amenazas por Segmento						
AB	C1a	C1b	C2	C3	D	E
<b>38% de este grupo ha utilizado su seguro alguna vez, lo que implica un alto riesgo de siniestralidad</b>	14% de este grupo ha utilizado su seguro alguna vez, lo que implica un riesgo medio de siniestralidad	24% de este grupo ha utilizado su seguro alguna vez, y su mayor disposición de pago se concentra en los tramos de precio más bajos. Riesgo alto de siniestralidad y bajos ingresos.	14% de este grupo ha utilizado su seguro alguna vez, lo que implica un riesgo medio de siniestralidad	Baja disposición de pago. El 75% del grupo no pagaría más de \$20.000, lo que implicaría bajos ingresos.	Baja disposición de pago. El 75% del grupo no pagaría más de \$20.000, lo que implicaría bajos ingresos.	Ante la necesidad de liquidez, todos estarían dispuestos a dar de baja su seguro.

Amenazas de Mercado
La alta concentración de mercado (un 65% lo poseen tres empresas) hace que una pequeña porción se reparta entre muchas compañías (otras 20) por lo que la competencia por la captación es alta y difícil.
La captación de nuevos clientes ha disminuido considerablemente el último año, cerca de un 48% menos de emisión de pólizas nuevas, lo que implica una baja captación en la actualidad
El riesgo permanente de compañías que participan del mercado asegurador y que decidan incursionar en la venta de seguros individuales de vida.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta realizada

De los antecedentes presentados en el apartado 1.9 del documento, se indican las Fortalezas y debilidades de Vida Cámara en la **Tabla 18**:

Tabla 18: Fortalezas y Debilidades de Vida Cámara

Vida Cámara	
Fortalezas	Debilidades
<b>F1:</b> Vida Cámara ya cuenta con una operación 100% digital para la contratación y gestión de seguros colectivos por lo que ya tiene una experiencia previa en el manejo digital de seguros.	<b>D1:</b> La compañía no cuenta con un nombre y posicionamiento de marca en la industria de los seguros individuales. Al no participar en la industria, las aseguradoras que se encuentran en el inconsciente colectivo de las personas son otras.
<b>F2:</b> Vida Cámara es la única empresa que opera con reembolsos en línea para todas las coberturas de salud (salud, dental).	<b>D2:</b> La empresa pretende salir al mercado con una oferta muy acotada de productos: Accidentes Personales y Catastrófico. A diferencia del resto de los competidores que cuentan con al menos cuatro o cinco

	productos para ofrecer, lo que hará que en un comienzo la venta sea muy lenta.
<b>F3:</b> La compañía demostró tener una estructura organizacional flexible ante los nuevos proyectos y desafíos, lo que da muestra una capacidad de adaptación importante.	<b>D3:</b> Vida Cámara no cuenta con sponsors o asociaciones estratégicas que permitan distribuir y ofrecer los seguros individuales de manera masiva y digital.
<b>F4:</b> Vida Cámara ya cuenta con una cartera de más de 300.000 clientes producto de su negocio colectivo a quienes les puede ofrecer inicialmente sus seguros individuales.	<b>D4:</b> Vida Cámara no cuenta con la disponibilidad de personal humano capacitado para la liquidación de siniestros individuales. El que dispone hoy en día está dedicado exclusivamente a los siniestros de la línea de colectivos.
<b>F5:</b> Vida Cámara cuenta con acuerdos de exclusividad para ofrecer beneficios especiales en Farmacias y asistencia para traslados de urgencia.	

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2. Matriz de Atractivo-Competitividad

Para evaluar el segmento de mercado al cual se dirigirá la estrategia competitiva, se utilizará como herramienta la matriz de atractividad-competitividad de Mckinsey, la cual permite valorar el atractivo y competitividad de un segmento por diversos criterios asociados a cada uno de los aspectos ya mencionados. Si bien esta metodología presenta algunas debilidades como la subjetividad de la valoración de cada uno de los atributos a evaluar, en esta oportunidad se utilizarán ponderaciones y asociaciones lineales entre las notas y cada uno de los criterios asociados con el objeto de minimizar dicha subjetividad.

Cada dimensión evaluada se divide en tres niveles (débil, medio, fuerte), lo que conlleva a definir nueve casillas como se muestra en la **Figura 3**, correspondiendo cada una a una decisión u orientación estratégica específica.

**Figura 3: Matriz de Atractividad-Competitividad**

Atractividad	Fuerte	B Desarrollo Selectivo		C Crecimiento Ofensivo
	Media			
	Débil	A Desinversión		D Perfil Bajo
		Débil	Media	Fuerte
		Competitividad		

Fuente: Elaboración propia

De estas nueve casillas se desprenden cuatro zonas relevantes que corresponden a los extremos del cubo, siendo estas zonas:

**Zona A:** Nivel de atractivo y la ventaja competitiva son débiles, la decisión estratégica es mantener el segmento sin invertir en este.

**Zona B:** Existe una alta atractividad del sector, pero una débil ventaja competitiva, la decisión estratégica es un desarrollo selectivo, es decir, invertir con cautela, buscando oportunidades rentables.

**Zona C:** Zona de alta atractividad y ventaja competitiva, la decisión estratégica es mantener un crecimiento ofensivo mediante la inversión.

**Zona D:** Zona de alta ventaja competitiva, sin embargo, bajo atractivo del segmento. La decisión estratégica es mantener una posición de bajo perfil sin tener que incurrir en gastos elevados.

Dado el marco teórico ya expuesto, es que se definen los siguientes criterios de evaluación tanto para la atractividad como para la competitividad de acuerdo con lo presentado en la **Tabla 19**:

Tabla 19: Criterios de evaluación de Atractividad y Competitividad

<b>Atractividad</b>	<b>Competitividad</b>
Concentración del Mercado	Posibilidad de Diferenciación
Preferencia por seguro online	Imagen de Marca
Siniestralidad Esperada	Claridad de la Información
Valoración por el Seguro	Precio
Disposición de Pago	Cuota de mercado esperada
Mercado Potencial a Captar	Distribución

Fuente: Elaboración propia

La evaluación estará determinada por una escala cuantitativa de 1 a 5 caracterizándose del siguiente modo:

- Débil: Nota de 1 hasta igual a 2.
- Medio: Desde 2 a menor o igual a 4.
- Fuerte: Mayor a 4

En función de los criterios expuestos, se elaboran dos matrices de calificación (**Tablas 20 y 21**), de atractivo y competitividad, según cada segmento de mercado analizado cuyo calculo para la valoración de cada nota se encuentra detallado en el Anexo 4.

Tabla 20: Matriz de evaluación de criterios de atractividad

<b>ATRACTIVIDAD</b>							
<b>Criterio</b>	<b>AB</b>	<b>C1a</b>	<b>C1b</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Concentración del Mercado	5,0	2,4	2,4	2,2	2,0	1,4	1,0
Preferencia por seguro online	5,0	2,5	3,1	2,5	2,4	1,9	1,0
Siniestralidad Esperada	2,0	3,9	3,1	3,9	4,7	4,7	4,8
Valoración por el Seguro	4,9	4,8	5,0	4,9	4,5	4,2	1,0
Disposición de Pago	3,7	5,0	2,6	4,7	3,1	2,2	1,0
Mercado Potencial	5,0	3,0	4,6	3,2	4,3	3,4	1,0
<b>Promedio</b>	<b>4,3</b>	<b>3,6</b>	<b>3,5</b>	<b>3,6</b>	<b>3,5</b>	<b>3,0</b>	<b>1,6</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: Matriz de evaluación de criterios de Competitividad

COMPETITIVIDAD							
Criterio	AB	C1a	C1b	C2	C3	D	E
Posibilidad de Diferenciación	5,0	5,0	5,0	3,5	3,5	2,0	1,0
Imagen de Marca	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	1,0	1,0
Claridad de la Información	5,0	4,3	4,1	4,0	4,7	3,9	1,0
Precio	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	4,0	4,0
Cuota de mercado esperada	5,0	3,0	4,6	3,2	4,3	3,4	1,0
Distribución	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	3,0	2,0
<b>Promedio</b>	<b>4,3</b>	<b>3,9</b>	<b>4,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,6</b>	<b>2,9</b>	<b>1,7</b>

Fuente: Elaboración propia

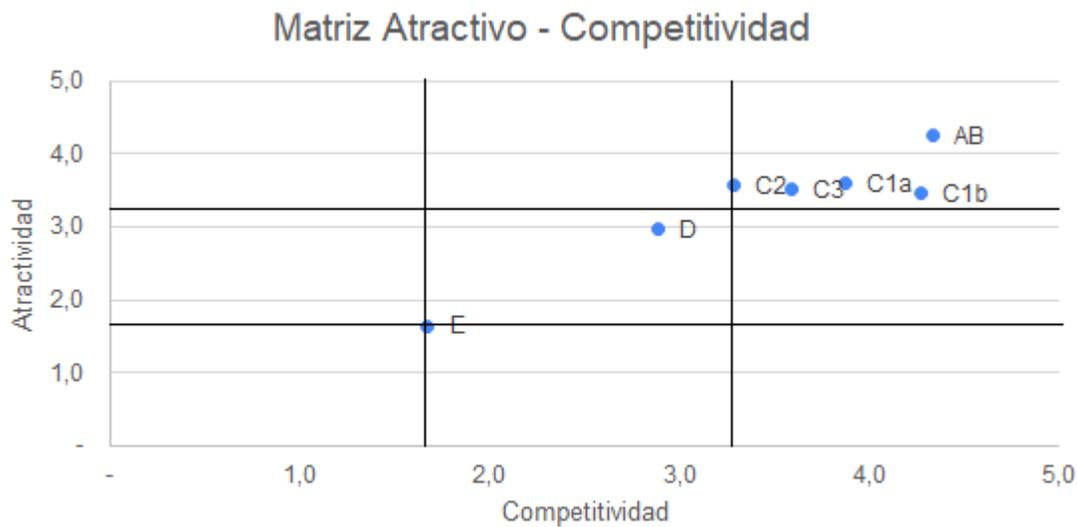
El resumen de las valoraciones resultantes para atractividad y competitividad por segmento, se muestran en la **Tabla 22**, y cuyos resultados se plasman en el Gráfico 8.

Tabla 22: Tabulación de calificaciones de atractividad y competitividad

Segmento	Competitividad	Atractivo
AB	4,33	4,26
C1a	3,88	3,59
C1b	4,28	3,46
C2	3,29	3,57
C3	3,59	3,51
D	2,89	2,97
E	1,67	1,64

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8: Matriz Atractivo – Competitividad para seguros individuales de vida



Fuente: Elaboración propia

Dado el resultado de la matriz, es posible observar que en el cuadrante superior derecho se encuentran los segmentos desde al AB hasta C2. El segmento AB resalta como el de mayor atractividad, sin embargo, el nivel de competitividad es similar el de C1b y un poco más atrás está el grupo C1a pero con un nivel similar de atractivo.

Considerando el hecho de que los segmentos C2 y C3 tienen un nivel similar de atractivo que los C1a y C1b pero hay un menor nivel de competitividad, y como arrojó el estudio, tienen menor frecuencia de uso del seguro y también muestran una disposición de pago en los tramos de precio más altos, es en estos dos segmentos en los cuales se va a enfocar la estrategia comercial.

Si bien los segmentos AB, C1a y C1b también son altamente atractivos, existe un nivel de competitividad mucho más alto que en los segmentos C2 y C3, además estos segmentos más altos, tienen una probabilidad de siniestralidad mucho más alta.

Por lo tanto, los segmentos a enfocarse y su valoración, quedan resumidos en la **Tabla 23**.

Tabla 23: Valoración Segmento Objetivo

	Personas	\$ MM
<b>C2</b>	353.399	\$ 6.906
<b>C3</b>	489.559	\$ 9.566
<b>Total</b>	842.958	\$ 16.472

Fuente: Elaboración propia

Claramente el resultado del análisis de segmento no va a limitar que los seguros ofrecidos puedan ser adquiridos por otros segmentos dado que los puedan encontrar atractivo,

simplemente el plan de marketing y estrategia comercial irán dirigidos a los segmentos seleccionados en este apartado

#### 4.3. Conclusiones

El análisis FODA sirvió para descubrir cuáles eran las oportunidades que se deben aprovechar del mercado para cada segmento y cuáles son las amenazas que se deben enfrentar. En estos aspectos, claramente las oportunidades están en los grupos socioeconómicos más altos, ya que son estos quienes presentan las mayores disposiciones de pago para adquirir seguros, pero al mismo tiempo representan la mayor amenaza para siniestrar las pólizas, sobre todo del segmento AB.

Vida Cámara debe aprovechar la experiencia que ya tiene ofreciendo digitalmente sus seguros colectivos y su actual cartera de 300.000 clientes de la misma línea de negocio para ofrecer inicialmente sus productos individuales. También el hecho de tener acuerdos de exclusividad para ofrecer beneficios adicionales con los seguros es un elemento diferenciador que favorece el atractivo del producto de cara al cliente

Finalmente, se opta por dirigir el plan de marketing y estrategia comercial a los segmentos C2 y C3 dado que estos poseen un atractivo similar al de los segmentos mas altos en términos económicos, sin embargo, el nivel de competitividad de las compañías es mas bajo en estos dos y esto último es lo que termina siendo relevante para tomar la decisión.

## 5. CAPÍTULO III: Estrategia Comercial

En este capítulo, se planteará la estrategia comercial y plan de marketing (mix de marketing) de acuerdo con los elementos obtenidos desde la síntesis estratégica recientemente vista. En este aparatado, se definirá la estrategia para competir, la definición de objetivos estratégicos y con esto, la estructura del modelo de negocio, mediante el modelo CANVAS, definiendo cada uno de sus componentes. Finalmente se propondrá el mix de marketing mediante el análisis de las 4 Ps para entregar una propuesta de como posicionar el producto ofrecido y como promocionarlo.

### 5.1. Análisis STP

En base a los hallazgos y conclusiones obtenidas en las etapas de diagnóstico y síntesis estratégica, el primer paso para desarrollar la estrategia comercial del negocio es realizar el análisis de segmentación, targeting y posicionamiento. A continuación, se describen cada una de las tres etapas de análisis enfocadas en el estudio previo:

- **Segmentación:** La segmentación de mercado se hizo comenzando de la base en que el producto será dirigido a todas las personas residentes en Chile, laboralmente activas. Dicha segmentación se realizó según la división de los grupos socioeconómicos del país escogiéndose los segmentos objetivos C2, y C3
- **Targeting:** Como se mencionó, la oferta de productos se compone de seguros individuales de vida de accidentes personales y seguros individuales de salud (catastrófico) orientados a los segmentos C2 y C3. Por lo tanto, la estrategia de marketing debe enfocarse en satisfacer las necesidades de estos grupos socioeconómicos, por lo que ésta debe estar concentrada en este nicho.
- **Posicionamiento:** El posicionamiento de los seguros individuales a ofrecer debe estar orientado a incorporar en la percepción de los clientes los atributos y drivers rescatados en el estudio de mercado. Estos son:
  - Seguro 100% autogestionado de manera digital.
  - Simple
  - Claridad en todo momento de la información y condiciones.
  - Precio competitivo.

Se debe instaurar en la conciencia del mercado que los productos individuales de Vida Cámara son de fácil acceso, sin papel y simples en su modo de uso.

## 5.2. Definición de la Estrategia

Para la definición de la estrategia competitiva, se utilizará como herramienta la matriz de Asnoff, la cual, de acuerdo con la **Figura 4**, entrega una determinada estrategia al conjugar como variables los mercados y productos, en función de si estos son nuevos o se encuentran disponibles. Por esto, es relevante haber estudiado el comportamiento de los distintos segmentos y entender, de qué manera, el producto que actualmente se ofrece, resuelve las distintas necesidades.

**Figura 4: Matriz de Asnoff**

		<b>Productos</b>	
		Actuales	Nuevos
<b>Mercados</b>	Actuales	Penetración de Mercado	Desarrollo de Productos
	Nuevos	Desarrollo de Mercado	Diversificación

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de mercado, se llegó a la conclusión que el proyecto iría dirigido a los segmentos C2 y C3, segmentos que actualmente son consumidores de seguros, pero en mucho menor medida que los segmentos más altos, por lo que es un mercado existente.

Dado que dichos segmentos, no consumen al mismo nivel que en los segmentos más altos, en donde los seguros tienen bastante diferenciación unos de otros, con atributos que se adaptan a cada cliente, donde es más relevante la claridad de la información antes que el precio, para los segmentos C2 y C3 es necesario desarrollar nuevos productos, con un mayor enfoque en la simplicidad de contratación y uso, también con información clara y a precios más accesibles con el objetivo de captar nuevos asegurados pertenecientes a dichos segmentos. Además, para Vida Cámara, el hecho de incursionar en la línea de seguros individuales, implica el desarrollo de uno o varios productos.

Es por estos que se toma la decisión de adoptar una estrategia de desarrollo de productos (**Tabla 24**), dado que se va a apuntar a un mercado ya existente, pero se va a desarrollar un producto nuevo.

**Tabla 24: Resumen de segmento y estrategia**

Segmento	Estrategia
C2/C3	Desarrollo de productos

Fuente: Elaboración propia

En este sentido, el desarrollo de producto va a tener los siguientes atributos:

- Contratación 100% online.
- Gestión de siniestros, endosos, datos personales y otras funcionalidades online.
- Precio más competitivo.
- Propuesta acotada de planes.
- Proceso de contratación simple con información clara
- Renovación automática

Además, un elemento siempre importante dentro de la industria de los seguros es el riesgo, es decir, los índices de siniestralidad, para esto, los productos a ofrecer deben estar diseñados para controlar su frecuencia de uso y por lo tanto que la siniestralidad de la cartera sea lo más baja posible.

En este sentido, debe haber una definición acotada de eventos que permiten activar el uso de los seguros tanto en accidentes personales como en catastróficos. Adicionalmente, cada seguro debe tener incluido su propio deducible como segunda barrera de control de siniestralidad, de tal forma que el riesgo también sea compartido con el asegurado, ya que este también deberá pagar una parte del gasto de su siniestro.

Con esto se dejan planteadas las bases para competir en el entorno de seguros individuales, en donde en el siguiente punto se formularán los objetivos que se esperan conseguir.

### 5.3. Objetivos Estratégicos

Teniendo clara la estrategia, se deben plantear los objetivos que se esperan conseguir con esta al momento de implementarla y competir en el mercado de seguros individuales. Estos deben ser realistas y acordes con la realidad de la compañía.

#### 5.3.1. Objetivo Estratégico General

Competir en el mercado de seguros individuales a través de una oferta de productos gestionada 100% de manera digital, con precios competitivos y con foco en los segmentos socioeconómicos C2 y C3 de Chile.

#### 5.3.2. Objetivos Estratégicos Específicos

- Penetrar en los segmentos C2 y C3 individuales mediante el desarrollo de seguros digitales.

- Alcanzar una cuota de mercado mayor al 1% en seguros individuales de salud y accidentes personales
- Generar una oferta de productos acotada en cada cobertura y fácil de gestionar.
- Posicionar a la marca Vida Cámara como una compañía de seguros 100% con su nueva línea de seguros individuales online.
- Generar conocimiento de marca en el mercado objetivo.
- Generar una unidad funcional dentro de la compañía dedicada exclusivamente al control del desempeño de los seguros individuales y la gestión de estos.

#### 5.4. Modelo CANVAS

Habiendo definido claramente cuál es el segmento de mercado al cual se dirigirá la oferta y cuál será la estrategia junto con sus objetivos, es preciso conciliar, mediante el Modelo CANVAS, todas las variables que darán forma al modelo de negocio y a la propuesta de valor.

El modelo CANVAS incorpora siete variables que de acuerdo con lo visto anteriormente se detallan a continuación:

- **Socios Clave:** Para el desarrollo del canal digital de venta de seguros individuales y el control de su buen funcionamiento y gestión se requieren asociaciones en distintos los siguientes ámbitos:
  - Desarrollo de Canal Digital: para el desarrollo de la plataforma digital, se requieren asociaciones con proveedores de este tipo. En la industria de los seguros, un proveedor que entrega servicios adaptados a este rubro es la empresa Instanda, que es capaz de desarrollar la visualización de cara al cliente, así como también el almacenamiento de datos.
  - Gestión de Requerimientos: Vida Cámara debe ser capaz de gestionar las consultas y solicitudes de los clientes individuales, para esto, desde antes, la compañía trabaja con la empresa Zendesk, que ofrece una herramienta digital para la canalización de diversos requerimientos y que hoy en día la compañía la utiliza en su canal digital pero que también es posible adaptarla al canal individual.
  - Beneficios y Asistencias: Para poder ofrecer un seguro atractivo y diferenciado de la competencia, se deben hacer asociaciones y convenios para que el usuario tenga acceso a beneficios por el hecho de ser cliente de la compañía. Vida Cámara es socio estratégico de farmacias Salcobrand

(Pharma Benefits) en el canal colectivo, con la cual es posible establecer beneficios en la compra de medicamentos del mismo modo para el canal individual. También como beneficio de asistencia, es posible hacer una asociación con la empresa Sur Asistencia para la gestión y coordinación de traslados médicos.

- Empresas pertenecientes a la CCHC: Se propone generar alianzas con empresas que también forman parte de la Cámara Chilena de la Construcción (Consalud o Confuturo por ejemplo) para tener acceso a sus bases de clientes y ofrecer directamente los seguros individuales además de la base actual de clientes de Vida Cámara de su negocio colectivo.

- **Actividades Clave:** Como primera actividad clave, Vida Cámara debiese dirigir su oferta inicialmente a sus clientes que ya forman parte de la línea de seguros colectivos aprovechando la amplia base de datos de más de 300 mil asegurados. Haciendo esto, puede poner en marcha los distintos procesos de venta, mantención, liquidación, retracto y otras menores

Luego, habiendo validado el buen funcionamiento de los distintos procesos, la compañía debe lanzar su campaña de marketing orientada al segmento objetivo ya identificado. Esta campaña, siguiendo la línea de la venta digital, debe ser mediante un marketing digital mediante el enfoque de inbound marketing

También, con la venta online ya funcionando, se debe velar por el cumplimiento de los SLA de los distintos requerimientos que pueden tener los clientes respecto de sus seguros (incidencias, pagos, retractos, denuncia de siniestros, endosos), de modo de velar por el buen servicio post venta del cliente.

Finalmente, clave es la gestión en cuanto a la resolución y evaluación de siniestros de acuerdo con el plan contratado por cada cliente, y la liquidación correcta de los mismos, siendo esta oportuna y clara en la información que se le entrega al cliente.

- **Propuesta de Valor:** La propuesta de valor consiste en ofrecer seguros individuales mediante venta digital y completamente autogestionados de manera virtual a los segmentos socioeconómicos C2 y C3 a precios competitivos, haciendo énfasis en la claridad de la información respecto a qué se cubre y que no, con un proceso de contratación y gestión del seguro totalmente ágil, además de contar con beneficios exclusivos en medicamentos, descuentos en dental y asistencia telefónica médica y de traslado por el hecho de ser asegurado en la compañía individualmente.
- **Relación con los clientes:** De cara al cliente, primero, es necesario habilitar los canales de atención online y telefónica para entregar asesoría cuando una persona ingresa al portal de contratación y solicita alguna ayuda, así como también, canalizar los distintos requerimientos que pueden surgir una vez

contratado el seguro como la denuncia de un siniestro, solicitud de cancelación o retracto o alguna otra solicitud. Para este fin es relevante el buen funcionamiento de la plataforma para que los usuarios puedan canalizar y gestionar todos sus requerimientos y también contar con personal para atender vía telefónica en caso de que las personas así lo prefieran

En segundo lugar, se debe contar con un protocolo de retención de clientes cuando estos manifiesten su interés en dar de baja su seguro resaltando las bondades del producto y con el objetivo de minimizar la fuga de clientes.

- **Segmentos de Clientes:** el segmento de clientes escogidos son aquellas personas pertenecientes a los grupos socioeconómicos C2 y C3 que se encuentran laboralmente activos, bancarizados y con acceso a internet. De acuerdo con el estudio estratos socioeconómicos de GFK<sup>14</sup>, los segmentos C2 y C3 tienen acceso a internet en 91% y 83% respectivamente, por lo que se busca llegar a ellos a través de medios digitales.
- **Recursos Clave:** Para el buen desarrollo y mantenimiento del canal digital para la venta de seguros individuales, recursos clave son los desarrolladores web mediante las asociaciones con Instanda, que permitirán desarrollar la plataforma en donde el cliente podrá contratar y gestionar su seguro.

Se requiere contar con un Product Owner que permita canalizar los requerimientos y necesidades de plataforma, usuarios y colaboradores de contact center con la alta gerencia.

Clave también es contar con un contact center que permita canalizar con las distintas áreas las solicitudes que puedan venir por parte de los clientes o simplemente para entregar asesoría sobre el producto.

Es necesario contar con una herramienta que permita el control y seguimiento de requerimientos y solicitudes, así como también el control del desempeño de la venta del canal, visitas, carros abandonados y otros indicadores.

- **Canales:** para la comercialización del producto, se utilizarán canales exclusivamente digitales que dirigirán a la página de contratación del seguro individual de Vida Cámara. Estos medios son:
  - Publicidad a través de motor de búsqueda en redes sociales
  - Banner en páginas web
  - Aparición en Google u otros buscadores.
  - Notas en medios de prensa

---

<sup>14</sup> Fuente: [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/cms-pdfs/fileadmin/user\\_upload/country\\_one\\_pager/cl/gfk\\_gse\\_190502\\_final.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/cms-pdfs/fileadmin/user_upload/country_one_pager/cl/gfk_gse_190502_final.pdf)

- Página web

- **Estructura de Costos:** La estructura de costos va a estar determinada por la inversión en el desarrollo del canal digital más el gasto mensual por licencias y marketing. Además, estarán los gastos que sean por reembolsos de siniestros.
- **Fuentes de Ingreso:** Las fuentes de ingreso provendrán directamente del pago de primas por parte de los asegurados.

Con la descripción de cada uno de los pilares del modelo CANVAS, estos quedan resumidos en la **Tabla 25:**

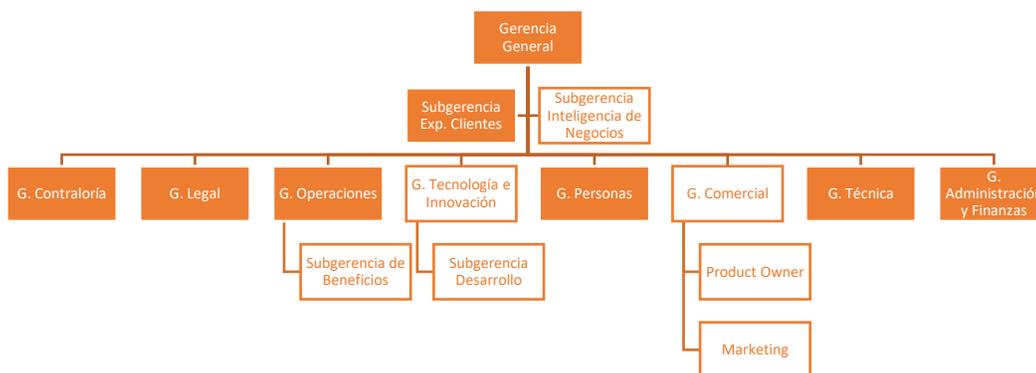
Tabla 25: Modelo CANVAS

<b>Socios Clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relaciones con Clientes</b>	<b>Segmentos de Clientes</b>
<b>Desarrollo Canal Digital</b> - Instanda  <b>Gestión de Requerimientos</b> - Zendesk  <b>Beneficios y Asistencias</b> - Pharma Benefits - Sur Asistencia	-Oferta dirigida a clientes de la cartera colectivo.  -Marketing  -Asesoría y gestión post venta  -Resolución y liquidación de siniestros	-Seguro 100% autogestionado de manera online.  -Precio competitivo  -Contratación simple y con información clara.  -Planes acotados	-Modelo de asistencia y gestión de requerimientos.  -Asesoría  -Retención de clientes	-Personas laboralmente activas de grupos socioeconómicos, C2 y C3  -Bancarizados  -Usuarios de Smartphones y/o laptops  -Con acceso a internet
	<b>Recursos Clave</b>  -Desarrolladores Web -Plataforma -Product Owner -Personal de contact center -Herramientas de control de gestión -Herramientas de gestión de requerimientos	-Gestión de siniestros y liquidación en línea y oportuna  -Beneficios adicionales exclusivos en medicamentos, dental y asistencias.	<b>Canales</b>  Medios digitales (Redes Sociales, páginas web, buscadores (Google u otro)	
<b>Estructura de Costos</b>  - Costo de desarrollo y uso de licencias - Contact Center - Gastos de Marketing - Siniestros		<b>Fuentes de Ingresos</b>  Todos aquellos pagos por concepto de prima mensual por cobertura de seguro individual		

Fuente: Elaboración Propia

En base al modelo de negocio establecido, se define de acuerdo con lo presentado en la **Figura 5**, la estructura administrativa de la línea de negocio individual. Las casillas en blanco indican aquellas áreas funcionales de la compañía que serán responsable de la gestión y desempeño y desarrollo del canal digital y seguro individual. La Gerencia Comercial junto con el Product Owner dependiente de ella y el área de Marketing, serán responsables del diseño estratégico del producto; atributos, beneficios, asistencias, segmentación de clientes y promoción. La subgerencia de inteligencia de negocios más la gerencia de TI y sus unidades dependientes, serán los responsables del desarrollo tecnológico de la plataforma y habilitación de los productos. Desde la subgerencia de beneficios, se realiza la liquidación y reembolso de siniestros.

Figura 5: Estructura Administrativa del negocio



Fuente: Elaboración Propia

Con el modelo propuesto, se apunta a estructurar los elementos centrales del modelo de negocio y que serán determinantes para la ejecución y puesta en marcha de la estrategia. En el siguiente apartado, se realizará el análisis del mix de marketing a través de las 4 Ps del marketing

## 6. CAPÍTULO IV: Mix de Marketing

### 6.1. Producto

Como ya se mencionó, Vida Cámara lanzará al mercado dos productos: Accidentes Personales y Salud Catastrófico Individual. Estos productos deben cumplir con los siguientes atributos levantados desde el estudio de mercado realizado:

- 100% autogestionado.
- Con información clara.
- Proceso de contratación simple.
- Adaptable a las necesidades del asegurado y su grupo familiar (si es que posee).

Para ambos productos, se debe desarrollar un condicionado general (POL), en donde se establecen las condiciones de cobertura y reembolso básicas para cada producto, para que este sea aprobado por la CMF y sea posible su comercialización.

Dado que ambos productos van a ser gestionados 100% online, el cliente tendrá un flujo para la gestión de su seguro, el cual estará enfocado en dos aspectos: en primer lugar, a la consulta y modificación de datos y, en segundo lugar, a la denuncia y liquidación de siniestros.

Una vez contratado un seguro, cada cliente tendrá acceso a un Portal de Clientes en el cual el usuario podrá realizar las siguientes acciones:

- Consultar la Información de Productos Contratados
- Modificar datos bancarios y/o tarjeta de crédito
- Denunciar siniestros online
- Generar endosos a la póliza (modificar datos personales, agregar o quitar cargas)
- Solicitar cancelaciones de póliza
- Descargas de copia de póliza

Respecto a la denuncia y liquidación de siniestros, el flujo es que se muestra en la **Figura 6**, el cual se compone de cinco etapas: Denuncia de Siniestro, Revisión de documentos, Evaluación y Liquidación, Requerimiento de Pago, Pago de Siniestro.

Figura 6: Flujo de liquidación de siniestro



Fuente: Elaboración Propia

- Denuncia de Siniestro: El cliente ingresa a su sesión del Portal de Clientes y realiza la denuncia de su siniestro con los documentos solicitados según la cobertura (bonos, boletas, exámenes, diagnóstico y órdenes médicas).
- Revisión de documentos: Una vez hecha la denuncia, llega un correo al área de Beneficios de Vida Cámara con la solicitud de reembolso, por lo que se revisan los documentos adjuntos para dicho requerimiento además de la póliza del cliente.
- Evaluación y Liquidación: Hecha la revisión de documentos, se evalúa la correspondencia de reembolso y su monto.
- Requerimiento de Pago: Teniendo el monto a reembolsar, se solicita el requerimiento de pago desde el área de Beneficio al área de Finanzas para que haga el depósito.
- Pago de Siniestro: El área de finanzas realiza el pago del siniestro con los datos bancarios ingresados por el cliente y se le efectúa el reembolso además de enviar la confirmación de pago por correo junto con los comprobantes.

## Seguro de Accidentes Personales

El seguro de accidentes personales a ofrecer presenta tres coberturas:

- Muerte Accidental solamente para el Asegurado Titular: El monto asegurado se paga al beneficiario designado por el titular.
- Desmembramiento por Accidente para Asegurado Titular: El monto asegurado será calculado en base al porcentaje sobre el capital asegurado definido en el condicionado general.
- Reembolso de gastos médicos por Accidente: Se reembolsarán el 100% de los gastos ambulatorios y hospitalarios que se hayan producido por un accidente, tanto para el titular como para sus beneficiarios.

Con el objetivo de ajustarse a las necesidades de cada cliente, en la **Tabla 26**, se muestra la propuesta de 5 planes como opciones de seguro individual de accidentes personales:

Tabla 26: Oferta Seguro de Accidentes Personales

Seguro de Accidentes Personales						
Capital Accidental y Desmembramiento	Muerte y	UF 500	UF 750	UF 1.000	UF 1.250	UF 1.500
Tope Gastos Médicos	Reembolso	UF 30	UF 50	UF 60	UF 80	UF 100

Fuente: Elaboración Propia

## Seguro Catastrófico

El seguro catastrófico entrega cobertura para prestaciones médicas de alto costo en complemento del sistema previsional de salud (Fonasa/Isapre). La aplicación de las coberturas, topes y deducibles son por evento, es decir, por la enfermedad o accidente que dio origen a la necesidad de reembolso.

El seguro catastrófico para ofrecer tiene tres opciones que se detallan en la **Tabla 27**:

**Tabla 27: Oferta Seguro Catastrófico**

Cobertura	Capital Asegurado	Deducible
Prestaciones Médicas de Alto Costo	UF 10.000 por Evento	UF 50
		UF 100
Pago único por Diagnóstico de Cáncer	UF 50	Sin Deducible

Fuente: Elaboración Propia

Además, excepcionalmente se ofrecerá un conjunto de patologías sin deducibles:

- Cáncer
- Infarto al Miocardio
- Accidente Vascular Cerebral
- Angioplastia por Balón
- Injerto Aórtico

Las prestaciones por cubrir con sus respectivos porcentajes de reembolsos serán de acuerdo con lo indicado en la **Tabla 28**:

**Tabla 28: Plan de Reembolso Seguro Catastrófico**

	Cobertura	Isapre	Fonasa u Otro
<b>BENEFICIOS HOSPITALARIOS</b>	Día Cama Hospitalización	100%	70%
	Servicios Hospitalarios	100%	70%
	Honorarios Médicos	100%	70%
	Prótesis Quirúrgicas	100%	70%
	Cirugía Dental por Accidente	100%	70%
	Servicio de Ambulancia Terrestre	100%	70%
<b>BENEFICIOS AMBULATORIOS</b>	Cirugía Ambulatoria	100%	70%
	Consultas Médicas	100%	70%
	Exámenes de Laboratorio	100%	70%
	Exámenes de Radiografía, Ultrasonografías y Medicina Nuclear	100%	70%
	Procedimientos de Diagnóstico y Terapéuticos No Quirúrgicos	100%	70%

## 6.2. Precio

Al ser un producto que se vende por medio de un canal digital, todo el ahorro por concepto de intermediación, es posible traspasarlo al precio que paga el cliente. Normalmente, las comisiones en seguros individuales para los ejecutivos comerciales o empresas intermediadoras fluctúan entre un 10% y 30%, además existen una serie de factores que permiten generar ahorros adicionales dadas las características del negocio que se detallan a continuación:

- Ahorro de intermediadores
- No se requieren ejecutivos comerciales para la atención
- Al haber suscripción automática, no se requiere de la contratación de analistas de suscripción.
- Se el uso de liquidador externo de siniestros que actualmente utiliza la compañía.
- Al haber apoyo del reasegurador, permite compartir el riesgo de siniestros y por lo tanto pagar solo una porción de estos (en el caso de accidentes personales).

Por lo que solamente se deben considerar los los gastos de marketing y de proyección de siniestros. Considerando esto, al hacer una comparación de precios del mercado, los precios deben ser en promedio un 20% más baratos que la competencia.

En la **Tabla 29** se presenta un rango de propuesta de precios y se comparan en según el rango de precio de los líderes del mercado<sup>15</sup>.

Tabla 29: Propuesta de Precios

Producto	Precio Promedio Líderes	Rango de Precios Propuesto
Accidentes Personales	\$ 18.000 - \$ 25.000	<b>\$ 6.000 - \$ 13.000</b>
Catastrófico	\$ 12.000 - \$ 40.000	<b>\$ 8.500 - \$ 35.000</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 6.3. Plaza o Distribución

La distribución del producto será completamente online. El cliente va a poder acceder directamente al flujo de contratación del producto a través de los distintos medios de

<sup>15</sup> Se realizó cotización telefónica de seguros en Metlife y Chilena Consolidada, dado que estos no tienen contratación online.

publicidad digital que se utilicen en la promoción, en donde podrá hacer la contratación completamente en línea.

## Flujo de Contratación

En la **Figura 7**, se muestra el flujo de contratación para ambos productos. Este flujo se compone de siete etapas: Datos Personales, Elección de Plan, Declaración Personal de Salud (DPS), Ingreso de Beneficiarios, Confirmación de datos y producto, Pago y Éxito. A continuación, se entrega una breve descripción de cada etapa:



- **Datos Personales:** El cliente debe ingresar su rut y su correo para entrar a cotizar un plan.
- **Elección del Plan:** el cliente podrá elegir entre una gamma de planes a ofrecer.
- **DPS:** Una vez que el cliente elige un determinado plan, el cliente debe declarar si practica alguna actividad considerada riesgosa dentro de un set de actividades que se le mostrará (en caso de que contrate un seguro de Accidentes) o si posee alguna enfermedad catastrófica, también dentro de un set de enfermedades que se le mostrará para elegir (en caso de que esté contratando un seguro catastrófico).
- **Ingreso de Beneficiarios:** Una vez hecha DPS, el cliente avanzará al paso de ingreso de sus cargas (en caso de que las tenga), donde deberá ingresar los datos personales de cada una de estas. Si no tiene cargas, avanza de inmediato al siguiente paso.
- **Confirmación de datos:** El cliente debe completar sus datos como titular (fecha de nacimiento, género, nombre completo) además de validar los datos de sus cargas ingresadas.
- **Pago:** En esta etapa, se activa la ventana de pago web por medio de tarjeta de crédito o de débito y se valida que el pago se hará mediante un cargo mensual a la tarjeta de crédito o con descuento desde la cuenta corriente.

- **Éxito de Compra:** Una vez realizado el pago, llega al correo del cliente los documentos asociados a la póliza que contrató. Estos son: Póliza, condiciones generales, beneficios y asistencias y las exclusiones de cobertura.

#### 6.4. Promoción

Siguiendo la línea con la esencia de las características de los productos a ofrecer, toda la promoción de los seguros individuales será exclusivamente a través del marketing digital, para lo cual se utilizarán los siguientes medios:

- **Página Web:** El medio más importante es la web de vida cámara que muestra los seguros a ofrecer y sus características además del proceso de contratación.
- **Google:** Aparecer en los primeros enlaces al momento de la búsqueda de seguros individuales.
- **Mailing:** Envío de correos a clientes existentes de Vida Cámara producto de su negocio colectivo promocionando e incentivando la contratación de los productos individuales.
- **Redes Sociales:** Crear anuncios en redes sociales como Facebook e Instagram cuya frecuencia de aparición aumente en base a motores de búsqueda que detectan patrones de palabras claves de las personas.
- **Banners Web:** Aparición de imagen promocional en páginas web gatilladas por búsqueda previa.
- **Redireccionamiento:** Los anuncios en redes sociales y banners web también deben redireccionar directamente a la página de contratación de seguros individuales de Vida Cámara.
- **Script Cortos:** En los distintos medios donde hay presencia, incluir videos cortos con distintas historias que los seguros individuales de Vida Cámara pueden solucionar.
- **Notas de Prensa:** Publicar distintas notas de prensa en medios de comunicación digitales (diarios, revistas, portales, blogs u otros medios).

Además de lo anterior, para iniciar la captación de clientes, se debe comenzar a contactar a las personas que forman parte de la cartera actual y aquellos que son exclientes, que

se podría entender que están sin cobertura. Para esto, mediante la extracción de una base, se debe comenzar a contactar a estas personas a través del contact center externo y ofrecer el seguro telefónicamente. En paralelo, comenzar una campaña de mailing (envío de correos) a todas estas personas de modo de generar conocimiento del producto y redireccionar de inmediato a los interesados a la página de contratación de los productos.

La puesta en marcha de estas iniciativas y herramientas permitirán dar posicionamiento en el mercado a los seguros individuales de Vida Cámara, así como también a la marca de la compañía.

A continuación, es necesario definir el modelo que permitirá controlar y medir la gestión de la estrategia propuesta en la nueva línea de negocios.

## 7. CAPITULO V: Plan y Control

Para poder medir y controlar el desempeño y la gestión de la estrategia para la venta de seguros individuales por medio del canal digital, se utilizará como herramienta el modelo de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral el cual es elaborado en base al mapa estratégico del negocio.

### 7.1. Mapa Estratégico

El mapa estratégico, es el reflejo gráfico de la estrategia de negocio de la empresa, sobre el cual se plasma el proceso de creación de valor por medio de una serie de relaciones de causa y efecto vinculadas mediante los objetivos establecidos en cuatro perspectivas claves.

El uso de esta herramienta tiene como propósito transmitir a la organización la estrategia del negocio de manera clara y fácilmente entendible, alinear o mantener alineados a los miembros de la organización en la consecución de los objetivos planteados en el plan estratégico. Debe hacerse énfasis en elementos precisos y concisos que se pretenden comunicar al resto de la organización e, idealmente, todo el mensaje estar estructurado en una sola página con el objetivo de facilitar mejor la comprensión del mensaje.

La creación de valor, como se indicó en el primer párrafo, va a estar determinada por las acciones y objetivos planteados en cuatro dimensiones o perspectivas claves, entre las cuales la organización tendrá que balancear su desempeño. Estas perspectivas son: Financiera, Clientes, Procesos más Aprendizaje y Desarrollo. En la **Tabla 30** se entrega una breve explicación de cada una de las perspectivas.

Tabla 30: Perspectivas Mapa Estratégico

<b>Perspectiva Financiera</b>		Refleja el propósito final de las empresas con fines de lucro, obtener la mayor rentabilidad posible dada una determinada inversión. Desde el punto de vista de los accionistas, se busca maximizar la capacidad de generación de valor y por lo tanto maximizar los beneficios y minimizar los costos.
<b>Perspectiva Clientes</b>	de	El principal objetivo es la satisfacción del cliente. Dicho propósito repercute directamente en el posicionamiento de la empresa independiente del negocio de esta.
<b>Perspectiva Procesos</b>	de	Está orientada a establecer objetivos e indicadores que permitan medir el correcto desempeño de las distintas áreas funcionales de la empresa.
<b>Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo</b>	de y	El objetivo es medir los recursos que mayor valor aportan a la compañía: personas y tecnología. Para esto, un rol clave juegan los líderes de la compañía, así como también la buena comunicación y transmisión de los valores corporativos.

Fuente: Elaboración Propia

Cada uno de los objetivos planteados para cada perspectiva del mapa estratégico debe estar relacionado mediante un vínculo de causa-efecto en un camino vertical para el logro de un objetivo final de la empresa, que en este caso es maximizar la rentabilidad del negocio en el cual se está incursionando. En este sentido, en el mapa quedan explícitas las hipótesis para la generación de valor.

Teniendo claras las cuatro perspectivas sobre las que se deben crear los objetivos e indicadores es que se prosigue con la elaboración del cuadro de mando integral.

## 7.2. Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) busca traducir en indicadores y metas los objetivos planteados en el mapa estratégico. Es por esencia el sistema de medición de la gestión de la estrategia y capacidad de la empresa cuyas acciones, en el caso de las empresas con fines de lucro, están orientadas al logro de los objetivos financieros.

En este sentido, la medición financiera es el resumen crítico del desempeño gerencial que engloba los resultados a nivel de procesos, relación con clientes y colaboradores.

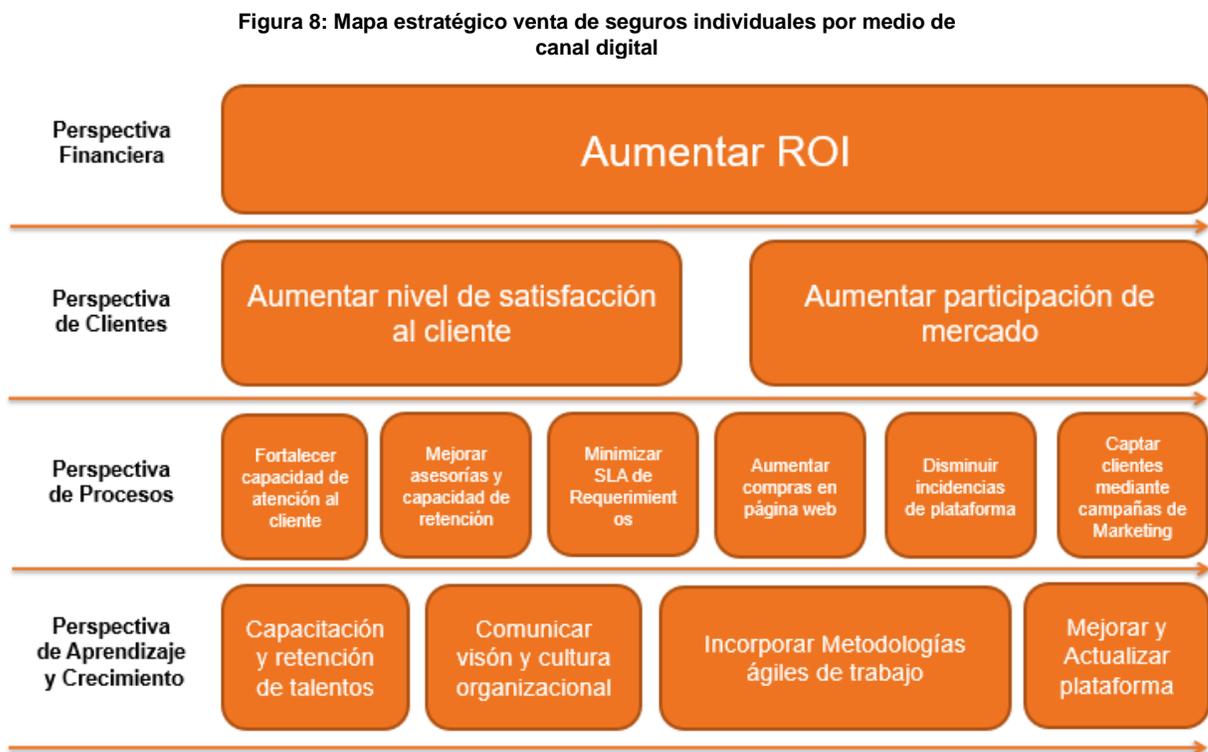
Dado lo anterior, el cuadro de mando integral busca los siguientes propósitos:

- Mostrar el camino de manera clara para el logro de la visión de la empresa y la ejecución de la estrategia.
- Transmitir a la organización los objetivos, metas e indicadores estratégicos de la empresa.
- Alinear las iniciativas estratégicas con mediante objetivos concretos en las distintas perspectivas.

- Generar feedback y sobre el actual desempeño de las áreas y tomar acciones oportunas en situaciones de desvío respecto de las metas.

### 7.3. Propuesta de Mapa Estratégico y CMI para seguros individuales de Vida Cámara

Con el lanzamiento de la línea de seguros individuales a través del canal de venta digital, aparte de incursionar en un nuevo nicho de negocio y generar participación de mercado en el mismo, financieramente, el objetivo es sacar el máximo provecho a la inversión realizada en el desarrollo del canal digital para la venta de dichos seguros, y en base a eso establecer objetivos según las distintas perspectivas de mapa estratégico. En la **Figura 8** se muestra la propuesta de mapa estratégico para con el detalle de los objetivos estratégicos según cada perspectiva para la línea de negocios de seguros individuales mediante el canal digital.



Fuente: Elaboración Propia

- **Perspectiva Financiera:** Es el objetivo final del desarrollo de la nueva línea de negocio de la compañía y lo que se busca, es maximizar la rentabilidad sobre la inversión realizada.

- **Perspectiva de Clientes:** Dado que se pretende entregar un servicio ágil y completamente autogestionado de manera digital, el principal objetivo es mantener una alta satisfacción de clientes tanto para la contratación como para la gestión del seguro para así conseguir una mayor fidelización de estos. Además, a través del alcance y captación de nuevos clientes se busca generar una mayor participación de mercado apuntando principalmente a aquellos clientes pertenecientes a los segmentos C2 y C3 que no poseen seguros
- **Perspectiva de Procesos:** En esta perspectiva se debe velar por la buena atención y asesoría al cliente en todo momento de su experiencia con el seguro digital. Relevante es contar con una instancia de retención de clientes cuando estos manifiestan su intención de cancelar su seguro y también de no perder prospectos de clientes (llamados “carros abandonados”) para incentivar a que terminen su proceso de contratación y no lo dejen incompleto en las últimas etapas. También es importante garantizar los SLA de requerimientos para las distintas solicitudes que puedan tener los usuarios (denuncia de siniestros, liquidaciones, asesorías, problemas con el pago, consultas y otros requerimientos). Por último, necesario es garantizar el buen funcionamiento de la plataforma de contratación y gestión del seguro de modo de tener la menor cantidad de incidencias posibles que dificulten la adquisición de un producto y la tramitación de requerimientos.

Paralelo, parte importante de la perspectiva de procesos, sobre todo en los negocios digitales, es el marketing para posicionar el producto y generar conocimiento de este y de la marca en las personas. Por esto es necesario medir y cuantificar desde qué medios digitales llegan los clientes a la página de contratación; redes sociales, Google, banners u otros.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es necesario crear y generar conocimiento en los colaboradores acerca del producto individual dado que la compañía siempre ha estado dedicada al nicho de seguros colectivos, por esto es que cobra vital importancia estar permanentemente capacitando a quienes estén dedicados directamente en la gestión de esta nueva línea de negocios, tanto en el producto en si mismo como en el canal digital para controlar su buen funcionamiento. En este sentido, también es importante incorporar en la cultura organizacional las metodologías ágiles de trabajo con el fin de establecer procesos y flujos rápidos y libres de tareas innecesarias. Tan importante como la capacitación y formación de los colaboradores es la bajada de la visión y estrategia al resto de la organización para mantener claros los objetivos por los cuales se trabaja y el horizonte de la compañía, por lo que se hace necesario generar instancia para comunicar estos mensajes a través de distintos mecanismos con el fin de generar un sentido de conciencia y pertenencia en los colaboradores.

Finalmente, siempre es necesario generar aprendizaje y crecimiento del mercado e ir adaptando permanentemente la plataforma web para la gestión de seguros con el fin de mantenerla actualizada en base a los nuevos desarrollos digitales e ir incorporando innovaciones y tendencias de mercado.

A continuación, se elabora el cuadro de mando integral para la nueva línea de negocios en donde se establecen los indicadores y metas para cada objetivo planteado en dicho mapa. En la **Tabla 31** se presenta el cuadro de mando integral propuesta para la venta digital de seguros de vida individuales de Vida Cámara.

Perspectiva	Objetivo	Efecto	Indicador	Meta
Financiera	Aumentar ROI	Mayores dividendos para los accionistas	EBIT/Inversión	>40%
Clientes	Aumentar nivel de satisfacción al cliente.	Permanencia de clientes, asegurar primas para próxima vigencia y mantener el ROI	NPS	Nota > 6.0
	Aumentar participación de mercado	Incremento de la cartera en clientes y prima, y aumento del ROI	Cartera en UF / Mercado en UF	>1%
Procesos	Fortalecer capacidad de atención al cliente	Mayor capacidad de respuesta y por lo tanto mayor fidelización y satisfacción	Requerimientos diarios/Personas en contact center	<10
	Mejorar asesorías y mayor retención de clientes	Aumentar el número de contrataciones y mantener a quienes quieren cancelar su seguro, lo que permite aumentar la cartera y participación de mercado.	Contrataciones /Asesorías	>80%
			Retenciones/solicitudes de baja.	>10%
	Minimizar SLAs de requerimientos	Aumenta satisfacción del cliente y fidelización.	Días de respuesta/Días definidos por requerimiento	<=1
	Aumentar compras en página web	Aumentar cartera y participación de mercado.	Compras/visitas	>5%
	Disminuir incidencias en plataforma	Disminución de reclamos y mayor nivel de satisfacción y fidelización.	Número de reclamos por incidencias en la plataforma	<10 semanal
	Captar clientes mediante campañas de marketing	Aumento de la cartera y participación de mercado.	Ingresos a la página/tipo de canal digital	>5000 por canal mensual
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitación y retención de talentos	Mejorar el nivel de asesoría al cliente.	Número de colaboradores capacitados al año	>=5
		Disminuir costos por indemnización.	Rotación de personal	<0,1
	Comunicar visión y cultura organizacional	Generar mayor conocimiento de los objetivos de la compañía.	Índice de satisfacción laboral	>=4
	Incorporar metodologías ágiles de trabajo	Diseñar procesos eficientes y minimizar SLAs del cliente.	Duración de reuniones diarias	<=30 min
			Miembros de célula de trabajo.	[4-6]
Mejorar y Actualizar plataforma	Agilizar funcionamiento de plataforma y disminuir sus incidencias	Número de actualizaciones al año	>2	

Tabla 31: Cuadro de Mando Integral

Con el mapa estratégico y cuadro de mando integral ya presentados, es posible establecer un plan de control y seguimiento a la gestión de la nueva línea de negocios de Vida Cámara y poder tomar medidas de corrección si es que en el transcurso del año se observa que no se están cumpliendo las metas propuestas. Evidentemente el plan de control puede estar sujeto a cambios si es que es necesario agregar otros aspectos a controlar o modificar los ya planteados, pero lo propuesto sirve como un punto de partida.

Con lo planteado anteriormente ahora es posible desarrollar la evaluación económica del negocio en la compañía para determinar si es o no rentable y si es posible o no lograr el objetivo planteado al comienzo de este proyecto.

## 8. CAPITULO VI: Evaluación Económica

Una vez planteada la estrategia competitiva de desarrollo de productos, el mix de marketing definiendo las características de los seguros a ofrecer y como posicionar a los mismos, junto con el plan de control para la nueva línea de negocios, es preciso realizar la evaluación económica proyectada con el fin de determinar la factibilidad del negocio, su rentabilidad y si se cumplen los objetivos planteados inicialmente.

Para poder proyectar los flujos futuros del negocio, es necesario indicar cuáles serán los ítems que van a componer la inversión y los gastos para el desarrollo y funcionamiento del canal digital y seguros individuales.

### 8.1. Inputs de Evaluación Económica

La compañía ya cuenta con activos fijos y personal para participar en la gestión de la nueva línea de negocios, por lo que la inversión de este va a estar dada por el desarrollo del canal digital, que implica el diseño y desarrollo de la plataforma con todas las funcionalidades requeridas en integrarla a la web de la compañía, y también la contratación de los servicios de un contact center que se utilizará para la atención telefónica y por chat con los clientes que no utilicen o tengan problemas con el canal digital. El detalle de lo que abarca cada ítem de inversión se resume en la **Tabla 32**:

Tabla 32: Inversión requerida

Ítem	Valor
<b>Canal Digital:</b> Desarrollo e implementación de plataforma mediante proveedor, que permite la configuración de productos de seguros, suscripción automática de asegurados, gestión de clientes por parte de administrativos y gestión de producto por parte de cliente, almacenamiento masivo con servicio de clouding e integración con medios de pago y web de la compañía.	USD\$ 480.000
<b>Contact Center:</b> Servicio externo de atención al cliente por telefonía y chat para atender requerimientos de asesoría, consultas y otras solicitudes.	UF 46 (Costo de posición)
<b>Total Inversión<sup>16</sup></b>	<b>\$ 370.934.000</b>

Fuente: Elaboración Propia

Los costos fijos del negocio están determinados por el gasto en marketing digital mensual y costo mensual del contact center, lo que se resumen en la **Tabla 33**:

Tabla 33: Costos Fijos

Ítem	Valor (mensual)
<b>Marketing Digital:</b> Desarrollo de scripts cortos y afiches para promoción en redes sociales y páginas web. Motor de búsqueda para aparición en primeros lugares de Google. Banners en páginas web. Herramientas de análisis de datos (business intelligence)	\$ 3.000.000
<b>Contact Center:</b> Costo mensual del servicio	UF 30
<b>Total Costos Fijos<sup>17</sup></b>	<b>\$ 3.870.000</b>

Finalmente, los costos variables estarán compuestos por el nivel de siniestralidad que se asumen en un promedio del 40% y una comisión variable por venta del contact center de un 1%.

<sup>16</sup> 1 USD = CLP 770, 1 UF = CLP 29.000

<sup>17</sup> 1 UF = CLP 29.000

## 8.2. Flujo de Caja, VAN y TIR

En primera instancia, es necesario estimar las ventas anuales por contratación de pólizas. Para dicho propósito, se utilizó como referencia la emisión de pólizas de las empresas participantes de la industria según se muestra en la **Tabla 34**:

Tabla 34: Emisión de Pólizas por Empresa 2019

Compañía	Pólizas Emitidas 2019
Metlife	23.516
Mutual de Seguros	21.003
Security Previsión	19.254
CLC	15.130
BICE Vida	9.009
Consorcio Nacional	7.709
Mapfre Vida	7.340
Alemana Seguros	5.983
HDI Vida	5.808
Confuturo	4.524
Colmena Seguros	3.006
Sura	1.489
BCI Seguros Vida	751
Bupa	417
Chilena Consolidada	279
Penta Vida	63

8.500 pólizas  
año 2021

Fuente: Elaboración Propia

Y se estimó que la emisión de pólizas para el 2021 estaría en un término medio de la emisión del resto de las empresas. Este sentido, se estableció como su puesto que para el año 2021 la emisión de pólizas individuales de Vida Cámara sería de 8.500 pólizas.

Además, se consideró un precio promedio de \$ 15.625, que corresponde al precio promedio del rango de precios planteado en el apartado de Precio del mix de marketing propuesto. En base a esto es que se planta la proyección de ventas descrita en la **Tabla 35**:

Tabla 35: Proyección de ventas seguros individuales Vida Cámara

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Pólizas nuevas</b>	8.500	12.000	13.500	15.000	16.000
<b>Pólizas Acumuladas</b>	8.500	20.500	34.000	49.000	65.000
<b>Fugas (2%)</b>	170	410	680	980	1.300
<b>Total Cartera</b>	8.330	20.090	33.320	48.020	63.700
<b>Valorización Cartera</b>	<b>\$130.156.250</b>	<b>\$313.906.250</b>	<b>\$520.625.000</b>	<b>\$750.312.500</b>	<b>\$995.312.500</b>

Fuente: Elaboración Propia



- **Gastos de Administración y Ventas:** corresponde al costo mensual de tres millones de pesos por concepto de marketing más el gasto mensual del Contac Center de UF 30 más un 1% variable que cobra la misma entidad por volumen de venta
- **CAPEX:** Corresponde a la inversión en el desarrollo del canal digital más el costo de instalación del contact center
- **Capital de Trabajo:** Este es nulo todos los años dado que con los activos corrientes es posible mantener la operación y captación de clientes todos los años.
- **Depreciación:** Se deprecia el costo de la inversión en el desarrollo tecnológico del canal digital con un horizonte de tres años.

Si bien el negocio genera flujos positivos y crecientes, en el año 2021 de ninguna manera se logra llegar al objetivo general planteado al inicio de este trabajo, el cual era obtener al menos UF 200.000 en el primer año. Es posible observar que con lo planteado se llega a las UF 4.500 aproximadamente. Para llegar al objetivo planteado inicialmente, sería necesario tener una cartera de 370 mil pólizas, lo cual está completamente alejado de la realidad para conseguir en un año. Ese tamaño de cartera, de acuerdo con las condiciones planteadas, sería posible de alcanzar en 18 años, considerando un crecimiento a perpetuidad del 5%.

Sin embargo, si es posible alcanzar una cuota de mercado del 1% planteada en el plan de control en los 5 años del negocio.

Considerando una tasa de descuento o WACC de la compañía de un 6,9% podemos obtener el valor actual neto (VAN) del negocio, el cual se obtiene trayendo a valor presente la suma de todos los flujos proyectados incluida la inversión, quedando de la siguiente manera:

$$VAN = -370.934.000 + \frac{30.352.188}{(1 + 6,9\%)^1} + \frac{134.562.222}{(1 + 6,9\%)^2} + \frac{223.595.988}{(1 + 6,9\%)^3} + \frac{289.258.394}{(1 + 6,9\%)^4} + \frac{394.779.894}{(1 + 6,9\%)^5} = \$ 462.536.865$$

Por lo tanto, el valor del negocio en los 5 años proyectados es de 462,5 millones de pesos, lo que indica que es un negocio económicamente viable generando además una rentabilidad sobre la inversión del 124,7%.

$$ROI = \frac{462.536.865}{370.934.000} = 124,7\%$$

Lo que permite también concluir que el negocio genera una rentabilidad mayor al 50% como se planteó también en el objetivo general de este trabajo.

La tasa interna de retorno (TIR) del proyecto se obtiene de la siguiente manera:

$VAN = 0$ , es decir

$$-370.934.000 + \frac{30.352.188}{(1 + TIR)^1} + \frac{134.562.222}{(1 + TIR)^2} + \frac{223.595.988}{(1 + TIR)^3} + \frac{289.258.394}{(1 + TIR)^4} + \frac{394.779.894}{(1 + TIR)^5} = 0$$

$$TIR = 34,07\%$$

Esto quiere decir que la inversión está generando una tasa de retorno del 34% o visto desde otra manera, a una tasa del 34% el VAN del proyecto es 0.

Finalmente, para poder calcular el valor del negocio, es necesario calcular el valor residual de este. Para esto, se considera un crecimiento a perpetuidad del 5% obteniéndose los siguientes resultados:

$$\text{Valor Residual} = \frac{394.779.894}{(6,9\% - 5\%)} = \$ 10.482.330.736$$

$$\text{Valor Presente del Valor Residual} = \frac{10.482.330.736}{(1 + 6,9\%)^5} = \$ 7.508.779.173$$

Por lo que el valor de la unidad de negocio sería el siguiente:

$$\text{Valor del Negocio} = \$ 7.508.779.173 + \$ 462.536.865 = \$ 7.971.316.038$$

### 8.3. Análisis de Sensibilidad

Con los resultados obtenidos, se realiza un análisis de sensibilidad para observar cómo varía el VAN del negocio individual al cambiar dos de las variables que determinan el resultado de este; el WACC (en la vertical) y la cantidad de pólizas emitidas en el 2021 (en la horizontal)

En la **Tabla 37** se observa como varía el VAN al ir combinando distintos valores de WACC y cantidad de pólizas emitidas para el primer año.

Tabla 37: Análisis de sensibilidad respecto del VAN

VAN		N° Pólizas						
		7000	7.500	8.000	8.500	9.000	9.500	10.000
WACC	4,0%	367.709.906	430.827.321	492.778.890	553.176.736	613.574.582	673.972.428	734.370.274
	5,0%	341.357.048	402.331.732	462.162.671	520.469.341	578.776.011	637.082.681	695.389.351
	6,0%	316.259.916	375.192.598	433.003.013	489.317.783	545.632.553	601.947.323	658.262.093
	6,9%	294.685.775	351.861.961	407.934.696	462.536.865	517.139.033	571.741.202	626.343.371
	8,0%	269.546.108	324.674.089	378.720.984	431.327.115	483.933.245	536.539.376	589.145.507
	9,0%	247.798.034	301.152.828	353.446.280	404.325.284	455.204.287	506.083.291	556.962.294

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados obtenidos son previsibles; si se espera una mayor emisión de pólizas, el VAN del negocio es mayor y si disminuye esta variable, ocurre lo mismo con el indicador. Si aumentamos el WACC de la compañía para la evaluación del negocio, el mayor retorno esperado hace que el VAN sea menor y cuando el retorno esperado es menor, se espera que el VAN del negocio sea mayor.

#### 8.4. Customer Lifetime Value

El Customer Lifetime Value (CLV) o valor de vida del cliente es un indicador que determina el valor que aporta una cliente en promedio a la empresa durante toda su permanencia como tal y compararlo con el costo de adquisición de este.

En este caso, para la línea de seguros individuales de Vida Cámara el CLV se calcula de la siguiente manera:

$$\text{CLV} = \text{Precio Promedio} \times \text{Frecuencia de compra} \times \text{permanencia} \times \text{margen}$$

Se utilizará una base anual para el cálculo, por lo que las variables quedarían de la siguiente manera:

Precio Promedio: \$ 15.625 x 12 = \$187.500

Frecuencia de compra: 1 vez al año

Permanencia: 3 años en promedio

Margen: 60% (dado que se considera una siniestralidad del 40%)

Por lo tanto, se obtiene el siguiente CLV:

$$\text{CLV} = \$187.500 \times 1 \times 3 \times 0,6 = \$ 337.500$$

Considerando que en el primer año se venden 8.500 pólizas y el gasto mensual de marketing es de \$3.000.000 más el costo mensual del contact center de UF 30 o \$870.000, tenemos que el costo anual de adquisición de un cliente es:

$$\text{Costo de Adquisición} = \frac{(\$3.000.000 + \$870.000) * 12}{8500} = \$5.463$$

Dado lo anterior, es posible verificar que el CLV de un cliente es casi 62 veces su valor de adquisición.

Este negocio tiene la particularidad que funciona como una economía de escala, ya que el costo unitario de vender una póliza adicional es cada vez menor puesto que el gasto en marketing y contact center permanecen constante en el tiempo. De esto es posible concluir que en el tiempo el costo de adquisición de un cliente es cada vez menor dado el aumento permanente de la cartera.

#### 8.5. Comparación con canal Colectivo

Resulta útil realizar una comparación entre el negocio existente de Vida Cámara, es decir la línea de seguros colectivos, con el negocio de seguros individuales, de modo de analizar cuales entregan mayores márgenes ya sea en monto como en proporción. Para esto se realizó la proyección del flujo de caja del negocio colectivo, el cual se muestra en la **Tabla 38**:

Tabla 38: Proyección de ventas seguros colectivos Vida Cámara

Valores en CLP	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Ingresos</b>	<b>65.344.479.970,9</b>	<b>68.611.703.969</b>	<b>72.042.289.168</b>	<b>75.644.403.626</b>	<b>79.426.623.808</b>	<b>83.397.954.998</b>
Costo de bienes vendidos	-35.262.387.489	-46.453.679.000	-49.240.899.740	-52.195.353.724	-55.327.074.948	-58.646.699.445
Depreciación	-45.195.874	-47.455.668	-49.828.451	-52.319.874	-54.935.868	-57.682.661
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>	<b>-7.243.397.525</b>	<b>-7.605.567.401</b>	<b>-7.985.845.771</b>	<b>-8.385.138.060</b>	<b>-8.804.394.963</b>	<b>-9.244.614.711</b>
Comisiones	-4.247.391.198	-4.459.760.758	-4.682.748.796	-4.916.886.236	-5.162.730.547	-5.420.867.075
Gastos de liquidación	-2.849.019.327	-2.991.470.293	-3.141.043.808	-3.298.095.998	-3.463.000.798	-3.636.150.838
Prima Reaseguro	-146.987.000	-154.336.350	-162.053.168	-170.155.826	-178.663.617	-187.596.798
<b>EBIT</b>	<b>22.793.499.083</b>	<b>14.505.001.901</b>	<b>14.765.715.206</b>	<b>15.011.591.968</b>	<b>15.240.218.030</b>	<b>15.448.958.182</b>
Impuesto	-6.154.244.752	-3.916.350.513	-3.986.743.105	-4.053.129.831	-4.114.858.868	-4.171.218.709
<b>NOPAT</b>	<b>16.639.254.331</b>	<b>10.588.651.387</b>	<b>10.778.972.100</b>	<b>10.958.462.137</b>	<b>11.125.359.162</b>	<b>11.277.739.473</b>
Depreciación	45.195.874	47.455.668	49.828.451	52.319.874	54.935.868	57.682.661
CAPEX	-2.059.435.560	-2.162.407.338	-2.270.527.705	-2.384.054.090	-2.503.256.795	-2.628.419.635
Var Capital de Trabajo		0	0	0	0	0
<b>FCF</b>	<b>14.625.014.645</b>	<b>8.473.699.717</b>	<b>8.558.272.846</b>	<b>8.626.727.920</b>	<b>8.677.038.234</b>	<b>8.707.002.499</b>

Fuente: Elaboración Propia

Antes de hacer un análisis, es necesario aclarar algunas cosas respecto de la proyección de flujos. El año 2020 no es un año representativo para la proyección de siniestros, dadas las cuarentenas y la menor cantidad de atenciones médicas y hospitalarias priorizando las atenciones respecto al COVID, los reembolsos realizados durante el presente año son menores a los de un año normal. Esto es posible verlo en la **Tabla 39**:

Tabla 39: Evolución Siniestros Vida Cámara

Valor en UF	2018	2019	2020 (proyectado)
Siniestros	1.492.054	1.601.851	1.215.944

Fuente: Elaboración Propia

A septiembre de 2020, el pago de siniestros es de UF 911.958, por lo que, llevando la cifra a una base anual, es posible proyectar que el 2020 terminará cerca de las UF 1.215.944, cifra mucho menor a los años anteriores donde lo esperable es un aumento anual progresivo en base al IPC médico de la cartera de la compañía que es un 7%. Por lo que para el 2021, se utilizó la misma cifra del 2019 de siniestros (considerando un valor de \$ 29.000 para la UF).

En la proyección de flujo se consideró información de la Memoria Anual 2019 de Vida Cámara, por lo tanto, los ítems de la proyección consideran lo siguiente:

- **Ingresos:** Se considera un incremento conservador del 5% anual en la prima recaudada por seguros colectivos.
- **Costo de bienes Vendidos:** es el pago de siniestros de la cartera colectivos, para proyectar el año 2021 se consideraron los siniestros del año 2019 puesto que los del 2020 no representan un comportamiento normal. Basado en esto, se consideró un crecimiento anual del 7% de estos dado que esa tasa corresponde al IPC médico de la cartera de Vida Cámara.
- **Depreciación:** De acuerdo con los estados financieros de la compañía, este valor corresponde a un 0,69% de los ingresos por prima directa.
- **Gastos de Administración y Ventas:** Estos se componen por comisiones, gastos de liquidación y prima pagada al reaseguro.
  - **Comisiones:** el 60% de la cartera paga una comisión del 10% en promedio, el 40% restante no paga comisión, se le conoce como “cartera directa”. Se paga adicionalmente un 0,5% del valor de la prima al ejecutivo de cuentas encargado de la renovación de los negocios.
  - **Gastos de Liquidación:** Corresponde a un 4,36% de los ingresos por prima directa.
  - **Prima Reaseguro:** Es la prima que se le paga al reaseguro anualmente para compartir el riesgo de los siniestros. El año 2019 fue de \$ 147 millones

de pesos y se consideró el mismo valor para el 2021 y sobre este un crecimiento sostenido del 5%

- **Impuesto:** 27% del EBIT
- **CAPEX:** Se consideraron los flujos de inversión de los estados financieros de la compañía y el porcentaje promedio de estos sobre los ingresos por prima directa, el cual corresponde a un 3,2% sobre los ingresos ya indicados.
- **Variación de Capital de Trabajo:** Este es nulo todos los años dado que con los activos corrientes, es posible mantener la operación y captación de nuevas empresas todos los años y el ciclo de caja es prácticamente nulo.

De acuerdo con lo anterior, consideramos el mismo WACC de 6,9%, por lo que se obtiene el siguiente VAN:

$$VAN = \frac{8.473.699.717}{(1 + 6,9\%)^1} + \frac{8.558.272.846}{(1 + 6,9\%)^2} + \frac{8.626.727.920}{(1 + 6,9\%)^3} + \frac{8.677.038.234}{(1 + 6,9\%)^4} + \frac{8.707.002.499}{(1 + 6,9\%)^5} = \$ 35.359.171.499$$

Con lo anterior, podemos establecer el siguiente cuadro comparativo, como el que se muestra en la **Tabla 40**, para mostrar con claridad las diferencias entre ambos negocios:

Tabla 40: Evolución Siniestros Vida Cámara (Valores en \$MM)

Negocio	Ítem	2021	2022	2023	2024	2025	VAN
Individual	Ingresos	130,2	313,9	520,6	750,3	995,3	462,54
	EBIT	-92,8	15,6	137,5	396,2	540,8	
	FCF	30,4	134,6	223,6	289,3	394,8	
	% Margen Neto	<b>23,3%</b>	<b>42,9%</b>	<b>42,9%</b>	<b>38,6%</b>	<b>39,7%</b>	
Colectivo	Ingresos	68.611,7	72.042,3	75.644,4	79.426,6	83.398,0	35.359,2
	EBIT	14.505,0	14.765,7	15.011,6	15.240,2	15.449,0	
	FCF	8.473,7	8.558,3	8.626,7	8.677,0	8.707,0	
	% Margen Neto	<b>12,4%</b>	<b>11,9%</b>	<b>11,4%</b>	<b>10,9%</b>	<b>10,4%</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Al comparar ambos negocios, es claro que el negocio colectivo tiene un VAN mucho más alto y sus ingresos con los flujos proyectados, en términos de monto, son mucho más altos, dado que quienes pagan son empresas, que acumulan el pago de todos sus colaboradores versus el negocio individual en donde los pagos son uno a uno por persona.

Sin embargo, en términos proporcionales, quien aporta un mayor margen neto porcentual respecto de los ingresos es la línea de seguros individual puesto que el flujo proyectado que generan respecto de los ingresos es mucho mayor en porcentualmente respecto del negocio colectivo. El margen neto en el negocio individual tiende al 40%, mientras que, en el colectivo, fluctúa entre el 10% y 11%.

Esto se debe a que en el negocio colectivo hay mayores costos asociados por el pago de comisiones, reaseguro y también la proyección de siniestros es mucho más alta puesto que se manejan grandes grupos de personas, sobre todo al incorporar una cobertura de salud complementaria en donde los deducibles son mucho más bajos y por lo tanto la frecuencia de reembolsos son más frecuentes.

En el caso de los seguros individuales, al ofrecer, en principio, los seguros de Accidentes Personales (AP) y Catastróficos el riesgo de siniestralidad está mucho más acotado, puesto que en el caso de los seguros de AP los topes para los reembolsos de gastos médicos por accidente parten desde las UF 30, mientras que en el caso de los seguros catastróficos, el deducible parte desde las UF 50 y para algunos diagnósticos específicos, no se considera deducible, por lo tanto la frecuencia de uso es mucho menor.

Habiendo elaborado toda esta propuesta de estrategia comercial y análisis de factibilidad económica para la venta digital de seguros individuales de vida para Vida Cámara, es necesario establecer las conclusiones y recomendaciones que se desprenden de todo el análisis realizado.

## 9. CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES GENERALES

El trabajo de tesis recientemente elaborado ha permitido establecer ciertos hallazgos respecto del mercado de los seguros individuales, así como también llegar a determinadas conclusiones respecto de la estrategia competitiva respecto de la nueva línea de negocio en la que pretende incursionar la compañía Vida Cámara. Es por esto también que se proponen algunas recomendaciones para que la estrategia competitiva pueda tener un mayor alcance en los segmentos de clientes definidos y alcanzar una mayor cuota de mercado. A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones producto de los resultados obtenidos del trabajo recién realizado.

### 9.1. Conclusiones

- Existe una oportunidad para explotar el canal digital como medio de venta para seguros individuales. Actualmente se venden digitalmente seguros generales, pero respecto a los individuales de vida, existen dos empresas que han comenzado a explotar dicho canal por lo que hoy, aún ofrecer esa posibilidad en el mercado sigue siendo un elemento diferenciador en la industria y sería una fuente de ventaja competitiva, pero evidentemente, dada la actual pandemia y el vertiginoso aumento del e-commerce, la venta de seguros digital, con el tiempo, dejará de ser un elemento diferenciador y tenderá a ser un atributo básico, por lo que la oportunidad es ahora.
- Si bien la pandemia del Covid-19 ha tenido un impacto en la industria aseguradora, este se encuentra desde el lado de la demanda, se ha visto disminuida la afiliación de nuevos clientes, por lo que la emisión de nuevas pólizas es mucho menor, sin embargo, las personas que actualmente poseen un seguro de vida y/o salud, lo valoran y no pretenden deshacerse de este, por lo que las tasas de renovación son altas.
- El mercado al cual se busca penetrar actualmente es un oligopolio, donde el 65% aproximadamente se encuentra concentrado en 3 compañías.
- Existe un mercado potencial de alrededor de 2,7 millones de personas que manifiestan intención de comprar seguros individuales de vida con las características propuestas, el cual está valorizado en UF 1,8 millones, lo que representa un 53% del mercado existente en las líneas de seguros individuales de accidentes personales y salud.
- Los segmentos de mercado donde se presentan las mayores oportunidades de competir para Vida Cámara son los grupos socioeconómicos C2 y C3 dado que estos presentaban una alta clasificación de atractivo sin embargo un menor grado

de competitividad en comparación a los grupos socioeconómicos más altos. Este segmento está compuesto por unas 847 mil personas y tiene una valorización estimada de UF 578 mil.

- Para los segmentos objetivos escogidos desde la investigación de mercado, los atributos más importantes que consideran son la claridad de la información a la hora de contratar un seguro y el precio de estos.
- Se definió una estrategia de desarrollo de productos para penetrar en los segmentos ya mencionados, donde los seguros ofrecidos serán totalmente autogestionados de manera online, con información clara y a precios competitivos, siempre apoyado con asociaciones para el desarrollo digital y el contacto con el cliente final. La promoción y posicionamiento estarán basados completamente en medios digitales. Para controlarlo, se propuso un modelo de plan y control para medir y seguir los objetivos estratégicos establecidos mediante la herramienta del Balanced Scorecard.
- No es factible alcanzar el objetivo general planteado de obtener UF 200.000 dado que para un primer año de operación en el negocio no es una cifra realista puesto que implica una cartera de aproximadamente 370 mil pólizas y en un año la emisión de las compañías no supera las 25 mil. Para llegar a tener una cartera de ese tamaño se requerirían 18 años de competencia en el mercado si es que se mantiene la oferta de los dos productos ofrecidos.
- El hecho de aún ser una empresa pequeña en cuanto a cantidad de trabajadores (250 aproximadamente), Vida Cáma tiene flexibilidad para rearmar su estructura organizacional con el fin de impulsar el desarrollo de la línea de seguros individuales mediante medios digitales. También, el hecho de formar parte de la CCHC le da una mayor facilidad de establecer asociaciones para generar convenios y dirigir su oferta a una cartera inicial de clientes.
- El negocio tiene un VAN de \$ 462 mil millones de pesos generando un ROI del 124,7% y, en 5 años, es posible alcanzar una cartera mayor a 1% del mercado. También, al comparar el negocio individual con el negocio colectivo, el primero es el que entrega márgenes más grandes.

## 9.2. Recomendaciones

- Se recomienda explotar el canal digital con una oferta de seguros mucho más amplia que la ofrecida para alcanzar el valor de la cartera establecido. Dicha oferta debe ser ampliada a seguros complementarios individuales, de vida individuales, SOAP, seguros accidentes con duración más acotada (por día con un valor diario).

Con esto se podría alcanzar el tamaño de cartera planteado en un periodo más corto.

- Se recomienda generar asociaciones con otras instituciones financieras para vender los seguros individuales de la compañía masivamente y tener un mayor alcance en el mercado.
- Se recomienda, también, gestionar el posicionamiento de la venta de seguros individuales en distintos marketplace digitales como mercado libre, linio, wish u otros similares.
- Por último, también se recomienda entregar incentivos para la contratación al momento de lanzar la nueva línea de productos al mercado, como por ejemplo agregar cargas gratis durante un periodo de tiempo o lo primeros dos meses de cobertura gratis.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

### 10.1. Referencias

3. RESUMEN DE LA NORMATIVA LEGAL DEL MERCADO ASEGURADOR CHILENO. (s. f.). Comisión para el Mercado Financiero. Recuperado 13 de diciembre de 2020, de [http://www.cmfchile.cl/portal/principal/605/articulos-793\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.cmfchile.cl/portal/principal/605/articulos-793_doc_pdf.pdf)
4. Portal de Educación Financiera - Seguro de Salud. (s. f.). Comisión para el Mercado Financiero. Recuperado 13 de diciembre de 2020, de <https://www.svs.cl/educa/600/w3-propertyvalue-572.html>
5. Portal de Educación Financiera - Seguro de Vida. (s. f.). Comisión para el Mercado Financiero. Recuperado 13 de diciembre de 2020, de <https://www.svs.cl/educa/600/w3-propertyvalue-566.html>
6. Portal de Educación Financiera - Seguro de Accidentes Personales. (s. f.). Comisión para el Mercado Financiero. Recuperado 13 de diciembre de 2020, de <https://www.svs.cl/educa/600/w3-propertyvalue-1353.html>
7. Estadísticas del Ecommerce 2020. (s. f.). Conecta Software. Recuperado 13 de diciembre de 2020, de <https://conectasoftware.com/tienda-online/estadisticas-de-comercio-electronico-2020-como-compramos-hoy/>
8. Kemp, S. (2020, 30 enero). Global Digital Overview. Data Reportal. <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>
9. Índice Mundial de Comercio Electrónico. (s. f.). Linio.cl. Recuperado 13 de diciembre de 2020, de <https://www.linio.cl/sp/indice-ecommerce>
10. Cámara de Comercio de Santiago. (2020, enero). E-Commerce B2C en Chile (N.o 1). [https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/02/eCommerce\\_B2C\\_en\\_Chile\\_2020\\_FEB.pdf](https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/02/eCommerce_B2C_en_Chile_2020_FEB.pdf)
11. Instituto Nacional de Estadística. (2020, junio). BOLETÍN ESTADÍSTICO: EMPLEO TRIMESTRAL (N.o 260). <https://www.ine.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2020/pa%C3%ADs/bolet%C3%ADn-empleo-nacional-trimestre-m%C3%B3vil-marzo-abril-mayo-2020.pdf>
14. GFK. (2020, junio). Estilos de vida de los grupos socioeconómicos de Chile (N.o 1). [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/cms-pdfs/fileadmin/user\\_upload/country\\_one\\_pager/cl/gfk\\_gse\\_190502\\_final.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/cms-pdfs/fileadmin/user_upload/country_one_pager/cl/gfk_gse_190502_final.pdf)

18. WACC for Metlife. (2021, 17 enero). finbox.com.  
<https://finbox.com/NYSE:MET/models/wacc>

19. Zurich Administradora General de Fondos S.A. (2019, abril). Informe de Operación entre Partes Relacionadas (N.o 1).  
[https://www.chilena.cl/AGF\\_Web\\_Newsletter/Fusion/ZAGF-Informe-OPR-Zurich.pdf](https://www.chilena.cl/AGF_Web_Newsletter/Fusion/ZAGF-Informe-OPR-Zurich.pdf)

## 10.2. Otra Bibliografía

- Asociación de Aseguradores de Chile. (2020, marzo). Informe Trimestral 12/2019 (N.o 4). <https://portal2.aach.cl/biblioteca/>
- Asociación de Aseguradores de Chile. (2019, marzo). Informe Trimestral 12/2018 (N.o 4). <https://portal2.aach.cl/biblioteca/>
- Asociación de Aseguradores de Chile. (2018, marzo). Informe Trimestral 12/2017 (N.o 4). <https://portal2.aach.cl/biblioteca/>
- Asociación de Aseguradores de Chile. (2017, marzo). Informe Trimestral 12/2016 (N.o 4). <https://portal2.aach.cl/biblioteca/>
- Vida Cámara. (2020, abril). Memoria Anual 2019 Vida Cámara (N.o 1). [https://www.vidacamara.cl/vidacamara/site/docs/20200327/20200327133124/vidacamara\\_memoria\\_2019\\_web.pdf](https://www.vidacamara.cl/vidacamara/site/docs/20200327/20200327133124/vidacamara_memoria_2019_web.pdf)
- Adimark. (2018, 18 octubre). El perfil de los siete grupos socioeconómicos de la nueva segmentación y cómo se divide la población de Chile. Emol.com. <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/10/19/924437/El-perfil-de-los-siete-grupos-socioeconomicos-de-la-nueva-segmentacion-y-como-se-divide-la-poblacion-de-Chile.html>

## 11. ANEXOS

**Anexo 1:** Venta anual de seguros individuales de vida vs individuales de accidentes personales más salud

Año	Venta anual UF	
	Seguros Vida Individuales	AP-Salud
2014	26.839.268	1.821.104
2015	31.149.735	2.013.907
2016	35.406.993	2.220.997
2017	34.934.698	2.773.704
2018	29.342.706	2.851.599
2019	27.898.258	3.422.336

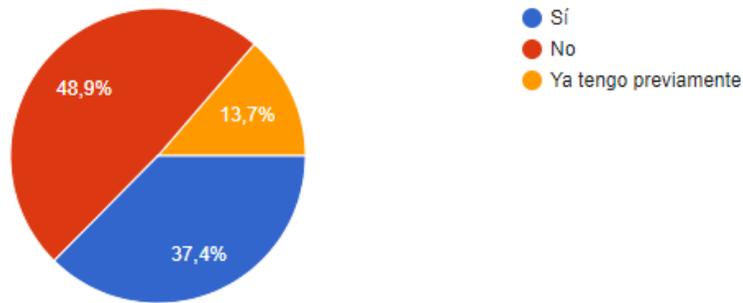
**Anexo 2:** Densidad de los seguros (Prima Directa Per Cápita)

Año	Seguros Generales	Seguros de Vida	Total Mercado
2010	3,91	7,63	11,55
2011	4,54	8,53	13,07
2012	4,70	9,03	13,73
2013	4,69	9,44	14,13
2014	4,81	9,40	14,21
2015	5,06	11,03	16,08
2016	5,13	12,21	17,34
2017	5,11	11,64	16,75
2018	5,37	11,91	17,28
2019	5,46	11,13	16,59

**Anexo 3:** Preguntas y respuestas de estudio de mercado realizado sobre seguros individuales

¿Ha contratado en los últimos 2 o 3 años un seguro individual de vida o salud? (distinto a isapre/fonasa y/o seguro de su empleador)

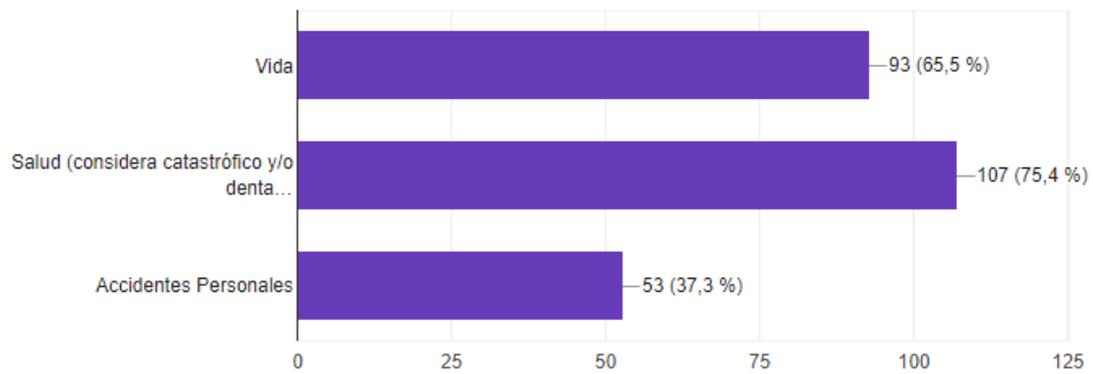
278 respuestas



### Si ha contratado o ya tiene

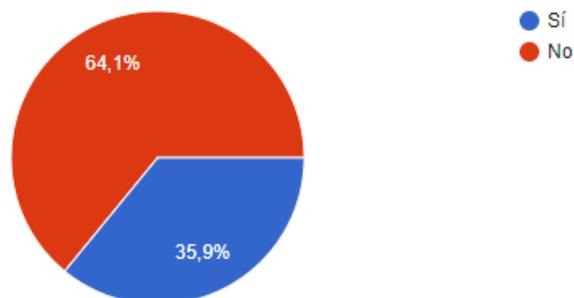
¿Qué coberturas tiene contratadas?

142 respuestas



¿Lo ha utilizado alguna vez?

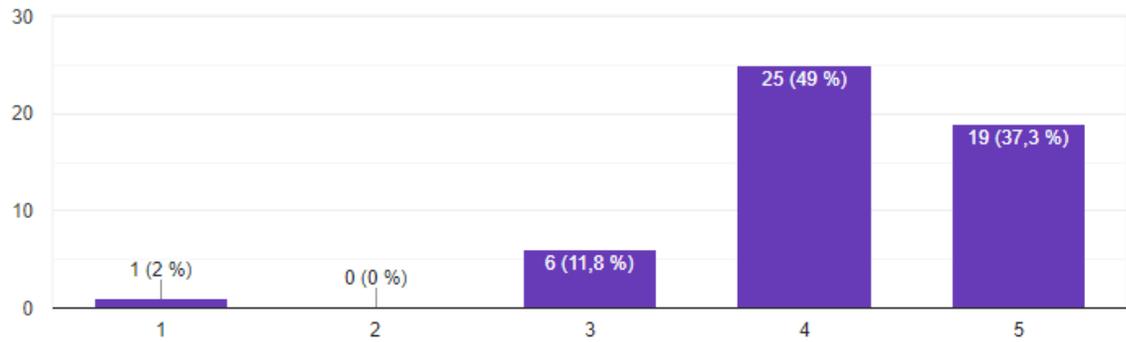
142 respuestas



## Uso

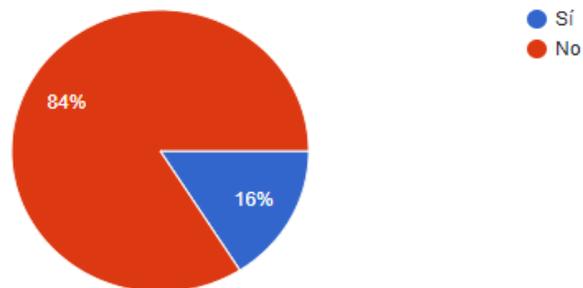
¿Como calificaría su experiencia en cuanto a la denuncia de su siniestro y la liquidación del mismo?

51 respuestas



¿Tuvo algún inconveniente al momento de hacer uso de su seguro?

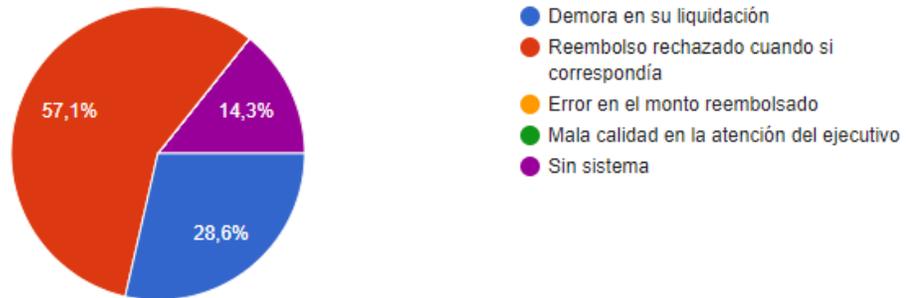
50 respuestas



## Tuvo inconvenientes

¿Qué tipo de inconveniente tuvo?

7 respuestas

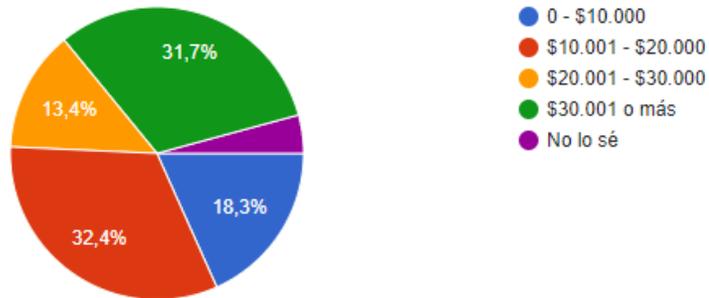


## Precio y experiencia

¿Cuánto paga por su seguro?



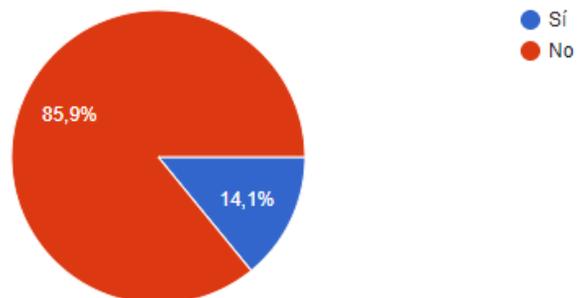
142 respuestas



## Mantención de su seguro

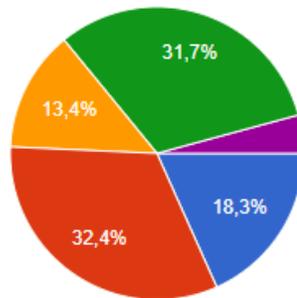
¿Tiene pensado en darlo de baja en el corto o mediano plazo?

142 respuestas



¿Cuánto paga por su seguro?

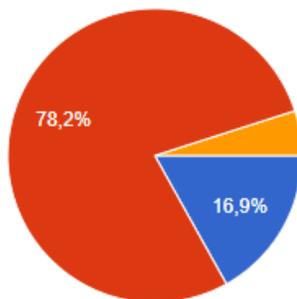
142 respuestas



- 0 - \$10.000
- \$10.001 - \$20.000
- \$20.001 - \$30.000
- \$30.001 o más
- No lo sé

¿Qué opina del precio que paga?

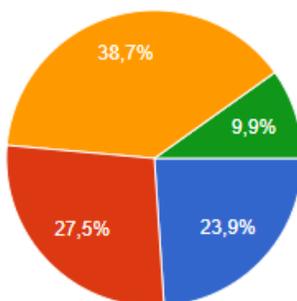
142 respuestas



- Caro
- Es un precio razonable
- Barato

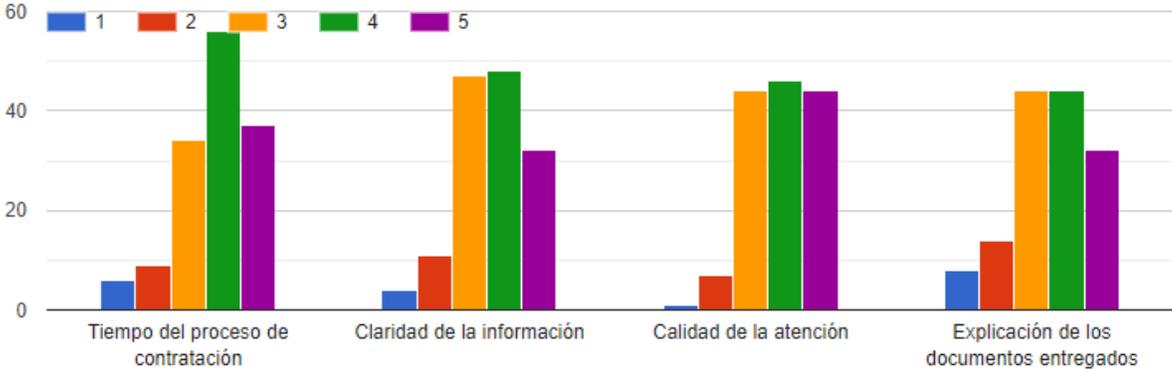
¿Cómo gestionó la contratación de su seguro?

142 respuestas



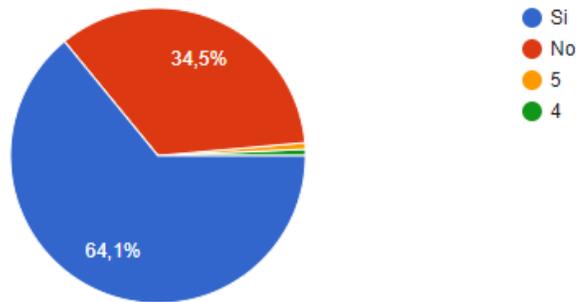
- Fui presencialmente a la aseguradora (o banco, o retail, etc).
- Coticé por internet, luego me contactaron telefónicamente y lo contraté
- Simplemente me lo ofrecieron telefónicamente y acepté.
- 100% online

Califique de 1 a 5 los siguientes aspectos al momento de la contratación, siendo 1 = "Muy malo" y 5 = "Excelente"



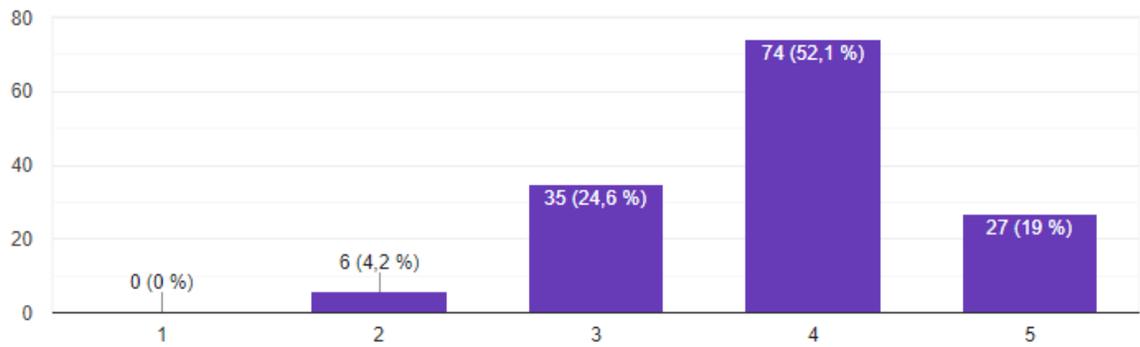
Al momento de la contratación, ¿le explicaron porqué tenía que responder preguntas sobre sus actividades y enfermedades de base?

142 respuestas



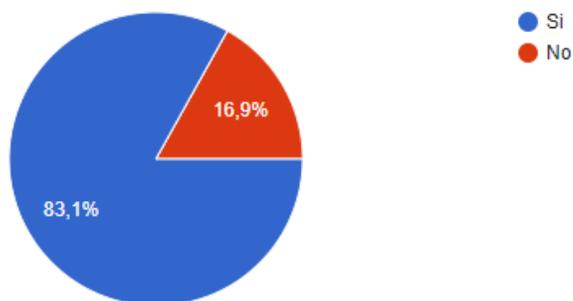
Considerando la experiencia en la contratación y la experiencia al momento de utilizar su seguro (si es que lo ha hecho), ¿como calificaría su experiencia general con su seguro individual?

142 respuestas

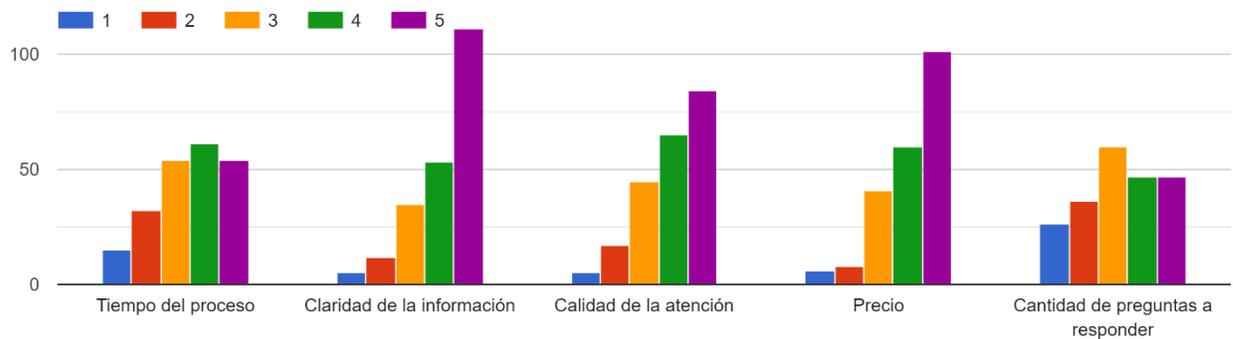


¿Valoraría de mejor manera su calificación anterior si el seguro fuese 100% autogestionado online y mas barato?

142 respuestas



Ordene con nota de 1 a 5 en cuanto al nivel de importancia que usted considera respecto de los atributos que se indican, siendo 1 = "Lo menos Importante" y 5 = "Lo ma...portante". (No califique dos atributos con la misma nota)



No valoraría mejor

¿Porqué?

51 respuestas

Porque prefiero gastar el dinero en otras cosas

Malas experiencias

Porque me gustó que me lo explicara alguien mirándome a los ojos y entendiendo cuáles eran mis necesidades, contraté un vida con ahorro y un catastrófico. En cuanto al precio, siempre se agradece q sea más bajo

Porque desconozco los beneficios. Por lo general cubren poco, tienen letra chica y cláusulas condicionales poco claras

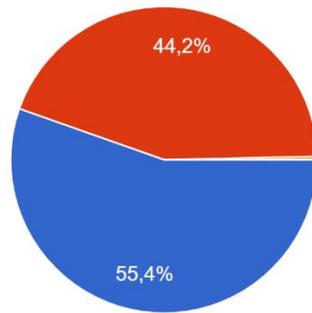
Hay que informarse respecto del costo beneficio y si estoy dispuesta a asumirlo.

No me interesa por ahora

Porque para mi esta bien y quede conforme con la información que necesitaba

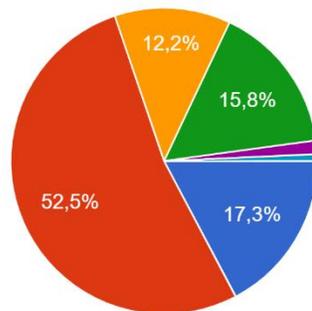
No poseo confianza en las contrataciones en línea. Prefiero presencial.

Favor indique su género  
278 respuestas



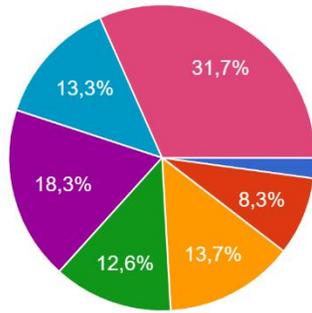
- Masculino
- Femenino
- Otro

¿En qué tramo de edad se encuentra?  
278 respuestas



- 18 años - 30 años
- 31 años - 40 años
- 41 años - 50 años
- 51 años - 60 años
- 61 años - 70 años
- 71 años - mas

Favor indique tramo de ingreso familiar en su hogar  
278 respuestas

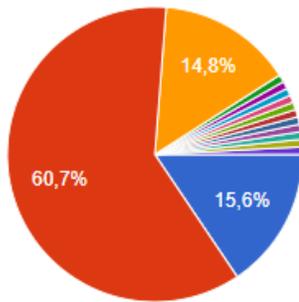


- \$0 - \$324.000
- \$324.001 - \$562.000
- \$562.001 - \$899.000
- \$899.001 - \$1.360.000
- \$1.360.001 - \$1.986.000
- \$1.986.001 - \$2.739.000
- \$2.739.001 - mas

No piensa en darlo de baja

¿Porqué?

122 respuestas



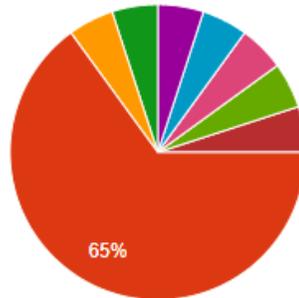
- Lo uso regularmente
- No lo uso pero prefiero estar asegurado
- No me molesta seguir pagándolo
- Me devuelven el 70-80% de lo pagad...
- Es un gasto pensando en un evento d...
- Una enfermedad catastrofica sale de...
- Porque me devuelven parte del pago
- Ya lo di de baja

▲ 1/2 ▼

## Tiene pensado en darlo de baja

¿Porqué?

20 respuestas

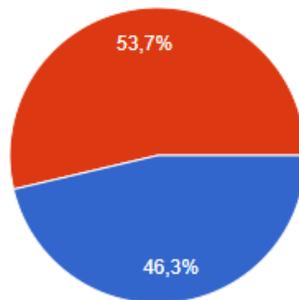


- Prefiero gastar la plata en otra cosa
- Necesito priorizar mis recursos
- No creo que lo vaya a necesitar
- Tengo más de uno
- El de accidentes no estoy saliendo
- No estoy conforme
- Me ire fuera del pais
- No me gustan los lugares en los que me ofrecen cobertura
- Prueba

## No ha contratado seguro

¿Contrataría, en el corto o mediano plazo, un seguro individual de vida o salud? (aparte de su isapre/fonasa y/o seguro colectivo de su empleador)

136 respuestas



- Sí
- No

## No contrataría

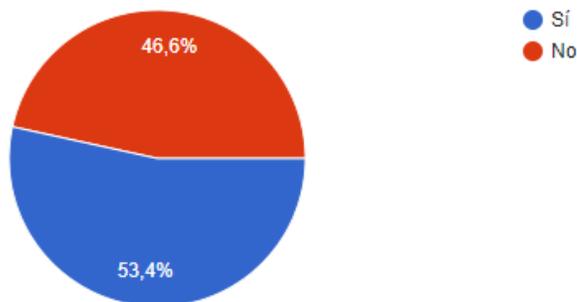
¿Porqué no contrataría?

71 respuestas



¿Cambiarías tu decisión y valorarías de mejor manera si tuvieras la opción adquirir un seguro individual 100% autogestionado online y mas barato?

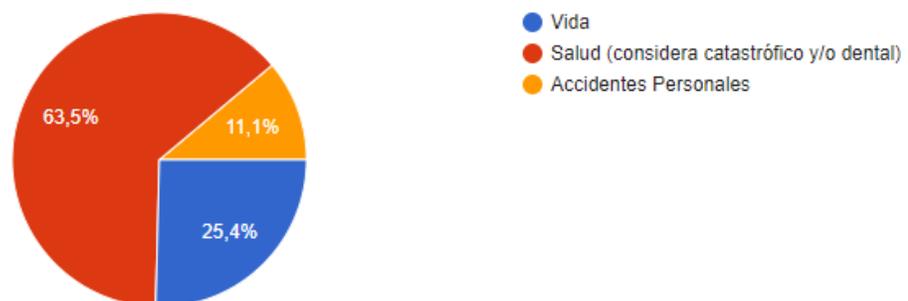
73 respuestas



## Si contrataría

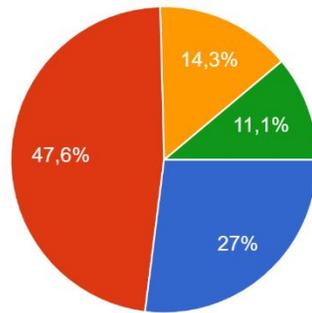
¿Qué cobertura valoraría más para contratar?

63 respuestas



### ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar?

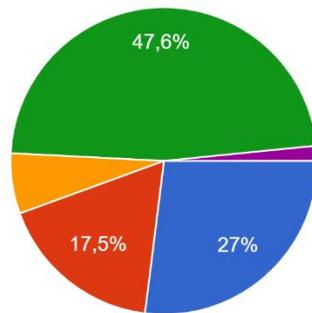
63 respuestas



- \$0 - \$10.000
- \$10.001 - \$20.000
- \$20.001 - \$30.000
- \$30.001 - mas

### ¿Porqué no lo ha contratado?

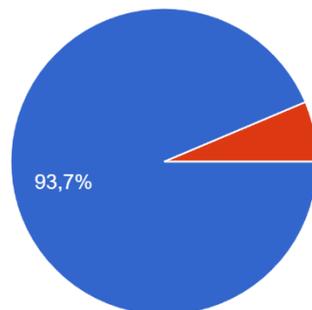
63 respuestas



- Son caros
- No es clara la información
- El proceso es muy largo y complejo
- No está en mis prioridades hoy
- Estoy por empezar a trabajar, cuando tenga sueldo contrataré

### Para tomar la decisión de contratar, ¿valoraría de mejor manera un seguro 100% autogestionado online y mas barato?

63 respuestas



- Sí
- No

**Anexo 4:** Asignación de calificaciones en matrices de criterios de evaluación de atractividad y competitividad

**Determinación del Atractivo**

- **Concentración del Mercado:**

Se suman los porcentajes de la Tabla 13 de los ítems “Posee Seguro Individual de Vida”, “Contrataría en el corto mediano plazo” y “Cambiarían su decisión con un seguro 100% autogestionado online y más barato” todas aquellas respuestas “Si”, quedando de la siguiente manera:

Concentración de Mercado	AB	C1a	C1b	C2	C3	D	E
<b>Poseen o tendrían Seguros</b>	28,46%	12,04%	14,59%	11,31%	12,04%	7,66%	1,46%

Luego, se calcula la distribución proporcional según el total porcentual recién obtenido, y se asigna la nota más alta (5) a la proporción más alta y la nota más baja (1) a la proporción más baja, para finalmente, mediante interpolación lineal, calcular las notas para los valores que están entre medio, obteniéndose lo siguiente:

	AB	C1a	C1b	C2	C3	D	E
<b>Distribución proporcional</b>	28,46%	12,04%	14,59%	11,31%	12,04%	7,66%	1,46%
<b>Nota Calculada</b>	5,0	2,4	2,4	2,2	2,0	1,4	1,0

- **Preferencia por Seguro Online:**

Se consideran en el análisis todas las personas que respondieron “Si” ante las siguientes preguntas de la encuesta: “¿Valoraría de mejor manera su calificación anterior si el seguro fuese 100% autogestionado online y más barato?”, “Para tomar la decisión de contratar, ¿valoraría de mejor manera un seguro 100% autogestionado online y más barato?” y “¿Cambiarías tu decisión y valorarías de mejor manera si tuvieras la opción adquirir un seguro individual 100% autogestionado online y más barato?”. Las personas que respondieron quedaron tabuladas de la siguiente manera:

Ítem	AB	C1a	C1b	C2	C3	D	E
¿Valoraría de mejor manera su calificación anterior si el seguro fuese 100% autogestionado online y más barato?	48	17	19	15	10	6	1
Para tomar la decisión de contratar, ¿valoraría de mejor manera un seguro 100% autogestionado online y más barato?	13	6	11	8	11	7	3
¿Cambiarías tu decisión y valorarías de mejor manera si tuvieras la opción adquirir un seguro individual 100% autogestionado online y más barato?	8	5	8	5	6	6	0

Luego, se calcula la distribución porcentual de cada segmento y se asigna la nota más alta (5) a la proporción más alta y la nota más baja (1) a la proporción más baja, para finalmente, mediante interpolación lineal, calcular las notas para los valores que están entre medio, obteniéndose lo siguiente:

	AB	C1a	C1b	C2	C3	D	E
Distribución proporcional	32,4%	13,1%	17,8%	13,1%	12,7%	8,9%	1,9%
Nota Calculada	5	2,5	3,1	2,5	2,4	1,9	1

- **Siniestralidad Esperada:**

Se consideran las respuestas de aquellas personas que respondieron “Si” en el ítem “¿Lo ha usado alguna vez?” de la Tabla 13 y se calcula la proporción del grupo que ha usado el seguro. Considerando una proporción de uso del 50% con la nota más baja (1) y una proporción de uso 0% con la nota más alta (5) se obtienen mediante interpolación lineal las notas para los valores que están entre medio, obteniéndose lo siguiente:

¿Lo ha usado alguna vez?	AB	C1a	C1b	C2	C3	D	E
Si	6,90%	2,60%	4,40%	2,60%	0,70%	0,70%	0,40%
Distribución	37,7%	14,2%	24,0%	14,2%	3,8%	3,8%	2,2%
Nota Calculada	2,0	3,9	3,1	3,9	4,7	4,7	4,8

- **Valoración por el Seguro:**

Se consideran las respuestas de aquellas personas que respondieron “No” en el ítem “Tienen pensado en darlo de baja” de la Tabla 13, y se asigna la nota más alta (5) a la proporción más alta y la nota más baja (1) a la proporción más baja, para finalmente, mediante interpolación lineal, calcular las notas para los valores que están entre medio, obteniéndose lo siguiente:

Tienen Pensado en darlo de baja	AB	C1a	C1b	C2	C3	D	E
No	87,72%	85,71%	90,48%	88,89%	80,00%	71,43%	0,00%
Nota Calculada	4,9	4,8	5,0	4,9	4,5	4,2	1

- **Disposición de Pago:**

Primero, se suman los porcentajes de personas de las preguntas ¿Cuánto paga por su seguro? y ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar? de la Tabla 13 (dejando fuera quienes dijeron que no sabían cuánto pagaban) quedando de la siguiente manera:

Tramo	AB	C1a	C1b	C2	C3	D	E
-------	----	-----	-----	----	----	---	---

<b>\$0</b>	-	4,74%	1,46%	2,55%	2,55%	2,19%	1,09%	0,73%
<b>\$10.000</b>								
<b>\$10.001</b>	-	9,12%	4,37%	4,01%	2,92%	4,01%	2,55%	0,36%
<b>\$20.000</b>								
<b>\$20.001</b>	-	3,28%	1,09%	2,92%	0,36%	1,09%	0,72%	0,36%
<b>\$30.000</b>								
<b>\$30.001</b>	-	7,29%	3,28%	1,46%	3,65%	2,55%	0,72%	0,00%
<b>mas</b>								

Luego, se calcula la marca de clase de cada intervalo de precio y la distribución proporcional de personas en cada segmento calculándose finalmente una disposición de pago ponderada. (Para el tramo \$30.000 o más se asumió una marca de clase de \$35.000)

Marca de Clase	AB	C1a	C1b	C2	C3	D	E
<b>\$5.000</b>	19,40%	14,31%	23,31%	26,90%	22,26%	21,46%	50,34%
<b>\$15.000</b>	37,33%	42,84%	36,65%	30,80%	40,75%	50,20%	24,83%
<b>\$25.000</b>	13,43%	10,69%	26,69%	3,80%	11,08%	14,17%	24,83%
<b>\$35.000</b>	29,84%	32,16%	13,35%	38,50%	25,91%	14,17%	0,00%
<b>Precio Ponderado</b>	\$ 20.370	\$ 21.069	\$ 18.007	\$ 20.390	\$ 19.065	\$ 17.106	\$ 12.448

Finalmente, al precio más alto se le asigna la nota más alta (5) y al más bajo la nota más baja (1), para luego realizar una interpolación lineal entre los precios que se encuentran al medio aproximando al entero más cercano, quedando la asignación de calificaciones de la siguiente manera:

Segmento	Precio	Nota
<b>C1a</b>	\$ 21.069	5,0
<b>C2</b>	\$ 20.390	4,7
<b>AB</b>	\$ 20.370	3,7
<b>C3</b>	\$ 19.065	3,1
<b>C1b</b>	\$ 18.007	2,6
<b>D</b>	\$ 17.106	2,2
<b>E</b>	\$ 12.448	1,0

- **Mercado Potencial:**

Se considera la extrapolación de los porcentajes de las personas que respondieron “Si” en las preguntas “Contratarían seguro en el corto o mediano plazo” y

“Cambiarían su decisión con un seguro 100% autogestionado online y más barato”. Se asigna la nota más alta (5) al porcentaje de distribución más alto y las más baja (1) al porcentaje de distribución más bajo, para luego realizar una interpolación lineal para asignar el resto de las notas

Tienen pensado contratar	AB	C1a	C1b	C2	C3	D	E
Número de personas	570.949	326.072	516.658	353.399	489.559	380.613	81.619
Distribución	21,0%	12,0%	19,0%	13,0%	18,0%	14,0%	3,0%
Nota Calculada	5	3,0	4,6	3,2	4,3	3,4	1

## **Competitividad**

- **Claridad de la Información:**

Se consideraron las notas ponderadas para el nivel de importancia de la claridad de la información y se llevaron a una nueva base de 5 y 1 como máximo y mínimo respectivamente.

	AB	C1a	C1b	C2	C3	D	E
Claridad de la información	4,42	4,11	4,05	4	4,3	3,95	2,75
Nota Calculada	5,0	4,3	4,1	4,0	4,7	3,9	1,0

- **Precio:**

Se asignaron notas según el lugar de importancia que se dió al precio en la Tabla 12

Tienen Pensado en darlo de baja	AB	C1a	C1b	C2	C3	D	E
Importancia relativa de precio respecto a resto de los atributos	2do lugar	2do lugar	1er lugar	1er lugar	2do lugar	1er lugar	1er lugar
Nota Calculada	3	3	4	4	3	4	4

- **Cuota de Mercado Esperada:**

Se asignaron las mismas notas que en el ítem de Mercado Potencial en Atractividad

En el resto de los ítems se asignaron notas cualitativamente para cada segmento respecto de la competencia.

### Anexo 5: Calculo de tasa de descuento:

Datos a Mayo	Variable	Valor	Fuente
	tasa impuesto corporativo	27%	Finanzas
	TOTAL PASIVO DEUDA (D)	6.167.158	EEFF VC
	TOTAL PATRIMONIO (E)	24.206.991	EEFF VC
		1	
	Fondos Propios (E/E+D)	79,70%	EEFF VC
	Endeudamiento (D/D+E)	20,30%	EEFF VC
	Riesgo país (spread)	1,32%	EMBI BCCh
	Tasa libre de riesgo (Rf)	3,73%	Bono Chile 10 años (BCCh)
	Rentabilidad mercado E(Rm)	6,72%	IPSA (www.investing.com)
	Beta apalancado $B_L = B_U * (1 + (D(1-t)/E))$	0,7353	WEB Damodaran
CAPM	$K_e = R_f + B * ((E[R_m] - R_f)) + \text{Riesgo país}$	7,25%	

Kd bancario 0,39% mensual	5%
---------------------------	----

WACC apalancado	$K_e E/E+D + K_d (1-t) D/D+E$	6,47%
WACC desapalancado	$K_e = \text{CAPM con beta desapalancado}$	6,90%