



**AUTOLIQUIDA**

**Insurtech de Liquidación de Siniestros de Vehículos**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

**Alumno: Osvaldo Castillo**

**Profesor Guía: Arturo Toutin**

**Santiago de Chile, marzo 2020**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	5
<b>1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	6
1.1. La Oportunidad de Negocio .....	6
<b>2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES</b> .....	7
2.1. Industria .....	7
2.1.1. Análisis del Macro-entorno – PESTEL .....	8
2.1.2. Análisis de la Industria – PORTER .....	10
2.2. Competidores .....	12
2.3. Clientes .....	15
<b>3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.</b> .....	18
3.1. Modelo de Negocios .....	18
3.2. Descripción de la Empresa .....	21
3.2.1. Misión, Visión y Valores .....	21
3.2.2. Objetivos del Negocio .....	21
3.2.3. Análisis Interno .....	21
3.2.4. Ventaja Competitiva .....	23
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global .....	24
3.4. RSE y Sustentabilidad .....	24
<b>4. PLAN DE MARKETING</b> .....	26
4.1. Objetivos de Marketing .....	26
4.2. Estrategia de segmentación .....	26
4.3. Estrategia de producto/servicio .....	27
4.4. Estrategia de Precio .....	28
4.5. Estrategia de Distribución .....	28
4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas .....	28
4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual .....	29

4.8.	Presupuesto de marketing y cronograma .....	30
<b>5.</b>	<b>PLAN DE OPERACIONES</b> .....	<b>31</b>
5.1.	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones .....	32
5.2.	Flujo de operaciones .....	34
5.3.	Plan de desarrollo e implementación .....	38
5.4.	Dotación .....	39
<b>6.</b>	<b>EQUIPO DEL PROYECTO</b> .....	<b>39</b>
6.1.	Equipo Gestor .....	39
6.2.	Estructura Organizacional .....	40
6.3.	Incentivos y compensaciones .....	41
<b>7.</b>	<b>PLAN FINANCIERO</b> .....	<b>42</b>
7.1.	Principales Supuestos .....	42
7.2.	Estimación de Ingresos .....	42
7.3.	Estimación de Gastos .....	43
7.4.	Inversión Inicial .....	44
7.5.	Capital de trabajo .....	44
7.6.	Estado de Resultado Proyectado .....	45
7.7.	Flujo de caja Proyectado .....	45
7.8.	Balance Proyectado .....	46
7.9.	Evaluación Financiera .....	46
<b>8.</b>	<b>RIESGOS CRÍTICOS</b> .....	<b>49</b>
<b>9.</b>	<b>PROPUESTA INVERSIONISTA</b> .....	<b>50</b>
<b>10.</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>50</b>
<b>11.</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>52</b>

## TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: "Análisis PESTEL" .....	8
Ilustración 2: "Análisis de la Industria" .....	10
Ilustración 3: "Matriz de Análisis de Competidores Relevantes" .....	13
Ilustración 4: "Mapa de Posicionamiento Empresas Liquidadoras de Seguros" .....	14
Ilustración 5: "Participación de Mercado Seguros de Vehículos 2018" .....	16
Ilustración 6: "Cantidad de Siniestros por Compañía." .....	16
Ilustración 7: "CANVAS – Modelo de Negocio y Propuesta de Valor" .....	19
Ilustración 8: "Análisis VRIO" .....	23
Ilustración 9: "Matriz de RSE" .....	25
Ilustración 10: "Segmentación de Mercado" .....	26
Ilustración 11: "Logo" .....	28
Ilustración 12: "Tabla de Estimación de Demanda a 5 años" .....	30
Ilustración 13: "Presupuesto para acciones de Marketing" .....	31
Ilustración 14: "Cadena de Valor AUTOLIQUIDA " .....	31
Ilustración 15: "Organigrama a nivel de Departamentos" .....	32
Ilustración 16: "Propuesta de pantalla de la App" .....	33
Ilustración 17: "Proceso de Liquidación en AUTOLIQUIDA" .....	34
Ilustración 18: "Customer Journey – Viaje del Cliente en el proceso actual" .....	36
Ilustración 19: "Customer Journey – Viaje del Cliente Ajustado al nuevo Proceso" .....	37
Ilustración 20: "Carta Gantt del Proyecto" .....	38
Ilustración 21: "Dotación de Personal primer año" .....	39
Ilustración 22: "Organigrama 1er año de Operación" .....	40
Ilustración 23: "Tabla de Rentas Brutas" .....	41
Ilustración 24: "Supuestos Financieros" .....	42
Ilustración 25: "Proyección de los Ingresos" .....	43
Ilustración 26: "Estimación de los Gastos" .....	43
Ilustración 27: "Inversión Inicial" .....	44
Ilustración 28: "Estado de Resultados Proyectado (\$)" .....	45
Ilustración 29: "Flujo de Caja Proyectado a 5 años" .....	45
Ilustración 30: "Flujo de Caja Infinito" .....	45
Ilustración 31: "Balance Proyectado" .....	46
Ilustración 32: "Supuestos y Tasas de Descuento" .....	46
Ilustración 33: "Evaluación de Flujos" .....	47
Ilustración 34: "Ratios Financieros" .....	47

Ilustración 35: "Escenario de 30% de disminución de los Ingresos" .....	48
Ilustración 36: "Escenario de 10% de aumento de los Ingresos " .....	48
Ilustración 37: "Sensibilidad de la tasa de Descuento" .....	48
Ilustración 38: "Riesgos y Mitigación" .....	49

## TABLA DE ANEXOS

Anexo 1: "Crecimiento anual de Primas del ramo de Vehículos" .....	52
Anexo 2: "Informe Normativo Final – Circular N°2236" .....	52
Anexo 3: "Experiencia del cliente y adopción de nuevas tecnologías serán clave para aseguradoras" .....	55
Anexo 4: "Tabla de Liquidadores Oficiales Personas Jurídicas" .....	56
Anexo 5: "Tabla con la descripción de los 5 principales competidores" .....	58
Anexo 6: "Asignación de siniestros a liquidadores oficiales" .....	61
Anexo 7: "Tabla de honorarios de Liquidadores Oficiales" .....	62
Anexo 8: "Primas del Ramo de Vehículos 2018" .....	62
Anexo 9: "Análisis de las encuestas realizadas" .....	62
Anexo 10: "Análisis de las Entrevistas realizadas" .....	67
Anexo 11: "Las 'InsurTech' están cambiando la industria" .....	71
Anexo 12: "Flujo de Información del Sistema" .....	74
Anexo 13: "Procesos de Auto y Video Liquidación" .....	75
Anexo 14: "Tabla de Estimación de Demanda a 5 años" .....	77
Anexo 15: "Dotación necesaria para operar" .....	78
Anexo 16: "FODA y Estrategias FO FA DO DA" .....	79
Anexo 17: "Primas y Siniestros del ramo de Vehículos 2018" .....	80
Anexo 18: "Planificación de la Dotación de Personal a 5 años" .....	80
Anexo 19: "Participación de los siniestros en base a la magnitud de los daños" .....	81
Anexo 20: "Estimación de Gastos del año 1" .....	82
Anexo 21: "Flujo de Capitales" .....	82

## RESUMEN EJECUTIVO

El parque automotriz en Chile es de aproximadamente 5.500.000 de autos, lo que ha permitido que el mercado de Seguros de Vehículos Motorizados creciera durante los últimos 10 años en un 90%. Este crecimiento ha conllevado a que las compañías de seguros envíen a talleres mecánicos aproximadamente 573.000 para ser reparados producto de siniestros en el 2019<sup>1</sup>.

Este crecimiento explosivo del mercado, ha generado en las Compañías de Seguros importantes desafíos a la hora de atender estos siniestros, así es, como indicadores de claves para este negocio como lo son las Tasas de Reclamos, sufrieran importantes deterioros.

Una evidencia clave de esta oportunidad se origina en mayo del 2018, cuando la Comisión del Mercado Financiero (regulador del sector) oficia a las Compañías de Seguros, **indicando la existencia de una alta tasa de reclamos para el sector, donde el 65% de los reclamos recibidos por este organismo son del ramo Vehículos y donde la principal causa es la alta demora existente al momento de reparar los autos siniestrados**. Esta circular tiene como objetivo transparentar a las personas cuanto es el tiempo de reparación que cada compañía tiene, para que los usuarios compren de manera informada y puedan elegir entre precio y servicio. A la fecha de este plan, el tiempo promedio de reparación fue de 40 días, siendo la recomendación de la CMF de 30 días para un ciclo de reparación.<sup>2</sup>

En base a esta información, se evidencia la existencia de una importante oportunidad de negocio, es por esto que se ha pensado en crear **“AUTOLIQUIDA”** una empresa dedicada a la liquidación de siniestros automotrices, en donde su propuesta de valor se centra en apoyar a las compañías de seguros **a reducir las altas tasas de reclamos, mejorar la reputación de estas empresas y disminuir los conflictos con sus clientes y canales de distribución**.

Para llevar a cabo esta propuesta se han desarrollado dos servicios de Liquidación, la **Auto-Liquidación** y la **Video-Liquidación**, que permitirán disminuir los tiempos de reparación de los vehículos, con esta tecnología se logra realizar las inspecciones de forma remota sin necesidad de ir presencialmente a los talleres, apoyándose de los dispositivos móviles de las personas. Esto permitirá crear una experiencia de servicio moderna y ágil, para los clientes de las compañías de seguros.

La Evaluación Financiera del plan entregó un VAN positivo al 5to año, una TIR de 66% y un Payback de 2,5 años, lo que permite ver que es un proyecto viable de realizar.

---

<sup>1</sup>Según información disponible en SVS - <https://www.svs.cl/portal/estadisticas>

<sup>2</sup>Según CMF en su Informe Normativo Final - <http://www.cmfchile.cl/portal/principal/605/w3-article-24642.html>

Se espera que este proyecto sea un aporte para las personas, para que estas vean mejorada su calidad de vida, al contar más rápidamente con sus vehículos, que son tan necesarios en el estilo de vida actual.

## 1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

### 1.1. La Oportunidad de Negocio

El mercado de los Seguros de Vehículos Motorizados ha crecido 90% en los últimos 10 años, pasando de primas anuales de US\$577 millones a US\$1.095 (Ver Anexo N°1: Crecimiento anual de Primas del ramo de Vehículos). De la mano de este importante crecimiento, también lo han hecho los Siniestros asociados a las personas aseguradas en dichas compañías.

En marzo del año 2018, la Comisión del Mercado Financiero (CMF – Regulador en este mercado) lanzó una circular (Circular 2236) refiriéndose a la alta **Tasa de Reclamos** que existe en este tipo de seguros, en donde se manifiesta la existencia de una alta tasa de reclamos, donde el 65% de los reclamos que recibió la CMF corresponde a los negocios de Vehículos, en el que la principal queja está asociada al alto tiempo que los asegurados deben esperar para la reparación de sus autos, según la CMF, tal sería la gravedad que ella determinó que esto sería materia de intervención por el organismo regulador.

Extracto del Informe Normativo Final, (Anexo N°2: Informe Normativo Final – Circular N°2236):

*“La CMF recibió durante 2016 un total de 3.031 reclamos asociados al ramo de daños a vehículos motorizados, lo que representa un **64,9% del total de reclamos** hacia las compañías de seguros generales. Un 21% (637) de estos reclamos tiene relación con problemas de **demoras en el tiempo de reparación de los daños sufridos**. Así mismo, de acuerdo a lo reportado por las compañías a esta CMF, en virtud del anexo N°2 de la Circular N°2.131, éstas recibieron durante el año 2016 un total de 26.326 reclamos asociados al ramo de daños a vehículos motorizados, lo que representa un **68,7% del total de reclamos hacia las compañías de seguros generales**.”*

A la fecha de este plan, las compañías de seguros no han logrado adaptarse a este cambio en las necesidades de sus clientes, generando un deterioro importante en sus niveles de servicio, esto ha generado repercusiones en los ingresos de las compañías de seguros, dado que afecta la retención de sus clientes actuales, la captura de clientes nuevos, la reputación de las empresas del sector y crea importantes conflictos con sus canales de distribución.

El proyecto consta principalmente en innovar el actual modelo de negocio de las empresas de Liquidación de Seguros de Vehículos, pasando de un modelo presencial, en el que están

involucrados múltiples actores de manera física, a uno donde se realizan las mismas actividades, pero aplicando nuevas tecnologías, que permiten hacer los actuales procesos, pero a través de herramientas digitales, donde la autogestión permite recortar los tiempos de liquidación de manera muy relevante. Este proyecto va a colaborar en acelerar los procesos de liquidación, reduciendo los tiempos de atención muy por encima de la industria, por ende, mejorar de manera importante los niveles de servicio de las compañías.

Dentro de las tendencias de la industria se puede destacar que este tipo de servicios será clave en el futuro de las aseguradoras, así lo indica Everis, consultora multinacional de negocios, que concluye para el mercado local, *“En el año 2020, los millennials representarán aproximadamente el 50% de la población activa. En 2025 llegarán a ser el 75%, entonces tendrán entre 25 y 40 años. Seguirán primando la autonomía, la libertad, la flexibilidad y continuarán estando caracterizados por su rápida y fácil adaptación a los cambios debido, en gran medida, al hecho de ser nativos digitales”*, la experiencia digital será un requisito higiénico en la industria. Esta información puede ser revisada por completo en el Anexo N°3: “Experiencia del cliente y adopción de nuevas tecnologías serán clave para aseguradoras”.

Dentro de los aspectos distintivos de esta propuesta, es el que esta innovación permitirá reducir a menos de la mitad los actuales tiempos de liquidación que existen en el mercado, con un servicio rápido y digital, que es un atributo deseado por los usuarios para este tipo de servicio.

## **2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES**

### **2.1. Industria**

Este proyecto está inserto en la industria de las empresas que se dedican a la Liquidación de Seguros, son empresas que trabajan con foco en compañías de Seguros Generales que comercializan entre sus productos seguros para Vehículos Motorizados.

Entre los principales actores se destacan ACC Ajustadores Seguros Ltda., CFS Asociados Liquidadores, Red Ajustadores de Siniestros, Beckett S.A., Liquidadores de seguros SOCAL Ltda. y CFS Liquidadores.

Los servicios que estas empresas ofrecen se centran principalmente en realizar inspecciones en terreno de los siniestros que les son asignados. Cabe señalar que, si bien estas empresas son la de mayor asignación en el mercado, estas empresas no tienen como foco la liquidación de seguros de vehículos, ya que atienden principalmente siniestros de otro tipo, como por ejemplo siniestros de sismos, incendios y robos.

### 2.1.1. Análisis del Macro-entorno – PESTEL

Para el análisis del macro entorno que podría afectar el desarrollo del Proyecto, se utiliza la herramienta de análisis **PESTEL**, en el cual se indican los principales Riesgos, Oportunidades, Exigencias del entorno externo y conclusión.

Ilustración 1: "Análisis PESTEL"

FACTOR	RIESGO	EXIGENCIA	OPORTUNIDAD
<b>POLITICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Grupos políticos divididos y desacreditados, pueden crear inestabilidad para hacer negocios.</li> <li>· Conflictos internos en el país debidos a manifestaciones por disgusto social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Se exigen cambios legislativos que reduzcan la desigualdad y que repongan garantías sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Producto de los movimientos Sociales se pueden originar Subsidios del gobierno.</li> <li>· Surgen iniciativas gubernamentales a favor de las empresas y el emprendimiento.</li> </ul>
<b>ECONOMICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Se espera un aumento en las Tasas de desempleo, por el momento económico.</li> <li>· PIB con bajo crecimiento producto de la inestabilidad económica.</li> <li>· Tasas de Impuestos que se incrementaran para reactivar la economía.</li> <li>· Bajos Índice de confianza del consumidor producto de las manifestaciones Sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Disminución de la violencia social.</li> <li>· Mejoraras el escenario Político y Social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mejor acceso a Financiación producto de las mejores tasas de Interés.</li> </ul>
<b>SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Las opiniones o percepción de los usuarios escalan muy rápidamente en los medios de información.</li> <li>· Existen preconcepciones de los usuarios respecto del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Aumento en la necesidad de productos y servicios innovadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Estilo de vida actual fomenta el uso de herramientas tecnológicas y potencia los servicios innovadores.</li> </ul>
<b>TECNOLOGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Aparición constante de Nuevas herramientas de programación.</li> <li>· Obsolescencia Tecnológica aceleradas.</li> <li>· Velocidad y efecto de las innovaciones en los mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mejoras en las plataformas tecnológicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Machine Learning.</li> <li>· Nueva maquinaria o dispositivos tecnológicos.</li> <li>· Incentivos por uso de tecnologías.</li> <li>· Existe una importante infraestructura en términos de conectividad.</li> </ul>
<b>ECOLOGICOS</b>	No se aprecian riesgos en este aspecto.		
<b>LEGALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Existe una regulación muy fuerte en el sector.</li> <li>· Posibles cambios en legislación actual, en materias de Salarios y protección social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Lograr las exigencias de los entes reguladores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Existen mecanismos suficientes para asegurar la Propiedad Intelectual de las Apps. de servicio.</li> </ul>

*Fuente: Elaboracion Propia.*

## ANALISIS

Los principales **Riesgos** están en:

En el entorno POLITICO, los sectores políticos están fuertemente divididos y desacreditados, esto genera un entorno inestable para hacer negocios, ya que se están postergando las inversiones a la espera de un cambio en la escena a una situación más estable.

En el entorno ECONOMICO también existen amenazas a considerar, principalmente asociadas a que las manifestaciones sociales han generado una desaceleración en la economía, que ha afectado a varios indicadores macroeconómicos importantes, se puede mencionar que el PIB tuvo una desaceleración, el IMACEC fue negativo en noviembre del 2019, así como también se ha visto una fuerte fluctuación en el tipo de cambio que llevo al dólar a valores históricos y debió ser intervenida por el banco central.

Las principales **Oportunidades** están en:

En el entorno ECONOMICO, producto del deterioro en la economía por las manifestaciones sociales, han aparecido diversas iniciativas gubernamentales y privadas a favor del emprendimiento y fomento de las empresas, esto puede representar una oportunidad para obtener financiamiento o subsidios.

En el entorno TECNOLOGICO, existe un auge importante de tecnología y dispositivos, que permiten factibilidad técnica de ejecutar la propuesta de valor del negocio. También es relevante la existencia de una red de conectividad instalada que permite ejecutar procesos remotos casi sin inconvenientes.

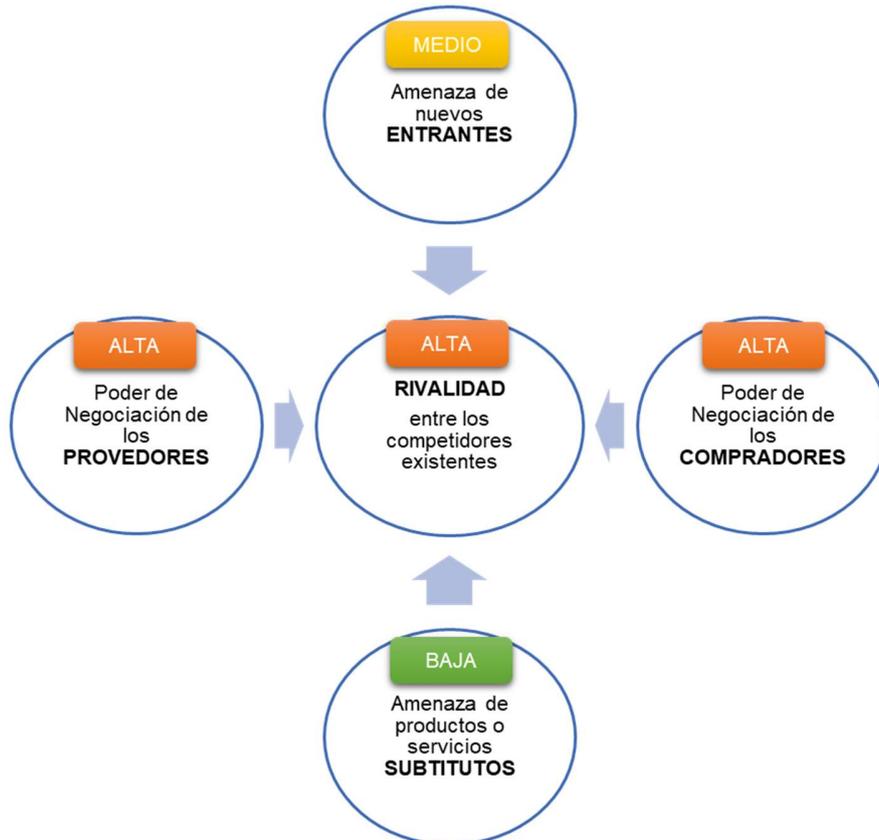
## CONCLUSION

En base al análisis de Amenazas y Oportunidades, se puede indicar que existen riesgos en el entorno POLITICO, producto de la inestabilidad social. Lo que respecta al entorno ECONOMICO, existen en este momento tanto riesgos como oportunidades, por lo que el escenario es incierto, aun así, existen interesantes oportunidades para mejorar los tiempos de respuesta que exigen los clientes de las compañías de seguros. Es relevante indicar que producto de los desórdenes públicos las compañías de seguros se encontraran muy demandadas, como su modelo de liquidación es presencial, es una oportunidad para utilizar las opciones de carácter remoto que existan en el sector. Dado el contexto anterior, se considera que es un momento adecuado para ingresar al mercado.

## 2.1.2. Análisis de la Industria – PORTER

Para realizar el análisis de la industria, se utilizará el modelo estratégico de las “5 Fuerzas de Porter”. Los resultados del análisis son:

Ilustración 2: "Análisis de la Industria".



*Fuente: Elaboración propia en base a modelo Porter.*

### **AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES: MEDIA.**

Existe una amenaza MEDIA de que nuevos competidores ingresen, ya que el sector tiene Barreras de Entrada que desincentivan el ingreso. Un ejemplo de esto, es que existe un acceso desigual a los canales de distribución, es decir, el nuevo entrante debe hacer una serie de esfuerzos adicionales (tanto económicos como técnicos) para desplazar a otro jugador del canal, esto mediante descuentos y/o ofertas especiales. Los canales de venta son acotados por lo que es complejo de ingresar. En contra parte, las barreras legales para operar como empresa liquidadora son bajas.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES: ALTA**

El poder de los compradores es ALTA, principalmente porque existen pocos compradores y de gran poder, solo 5 compañías de seguros representan el 80% del mercado. Además, los costos de cambio son bajos, ya que existen proveedores listos a recibir la carga de trabajo. El otro elemento que es relevante, es que existe una amenaza creíble de integración hacia atrás, es más, las compañías tienen equipos de liquidación de seguros.

### **AMENAZA DE SERVICIOS O PRODUCTOS SUSTITUTOS: ALTA**

En términos de sustitutos la amenaza es ALTA, ya que las compañías de seguros también cuentan con plataformas de liquidación, lo que los transforma en un posible sustituto de este servicio.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: BAJA**

El poder de los proveedores es BAJO, principalmente por que la infraestructura que se requiere para operar como Liquidador de Seguros es sencilla, por lo que casi no se requiere de servicios con proveedores y el costo de cambio también es bajo.

### **RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES: ALTA**

La rivalidad entre los competidores es ALTA, porque existe una concentración importante de siniestros distribuida en 5 compañías que representan el 80% del total del mercado, además las empresas de liquidación son relativamente igual en términos de capacidad y tamaño, lo que provoca una competencia importante por alcanzar una cuota de mercado.

### **COMPLEMENTADORES**

Los complementadores son productos/servicios que mejoran el valor otros productos/servicios que se entrega en una determinada industria, se encuentran tan vinculadas que pueden llegar a afectar sus demandas. Ejemplo de esto, es si un reproductor de video no tiene películas compatibles, es probable que su demanda sea muy baja. En este sentido, este proyecto tiene una ALTA complementariedad con el sector Tecnológico, ya que estas a medida que mejoran, tanto en acceso a las personas como sus características técnicas, pueden aumentar (o disminuir) el valor de los servicios propuestos en este plan.

### **CONCLUSIONES**

En base al análisis de las 6 fuerzas (5 fuerzas + complementariedad), la industria de Empresas de Liquidación de Siniestros de Vehículos Motorizados tiene un atractivo **BAJO**. Esto debido a que:

- No existen barreras de ingreso importantes a nuevos competidores.
- A que existen sustitutos importantes como son las compañías de seguros.
- Existe alto poder de parte del comprador, que puede hacer presión sobre los precios.

- La rivalidad entre los competidores es alta para lograr una cuota de mercado.

Las razones que justifican el ingreso a esta industria están basadas en que, si bien el atractivo es bajo, la oportunidad de **rentabilidad** es muy alta.

## 2.2. Competidores

En el mercado existen 63 empresas inscritas en la Comisión del Mercado Financiero asociadas a la liquidación de Seguros, estas empresas liquidan todo tipo de seguros, Ej. incendio, salud, transportes, etc. (Anexo N°4: Tabla de Liquidadores Oficiales Personas Jurídicas.). De estas empresas se definió como competidores relevantes a las 5 principales Liquidadoras de Seguros Automotrices, en base a la cantidad de siniestros asignados por dos de las principales compañías seguros del mercado.

El análisis de las empresas se encuentra en la Ilustración 3: "Matriz de Análisis de Competidores Relevantes".

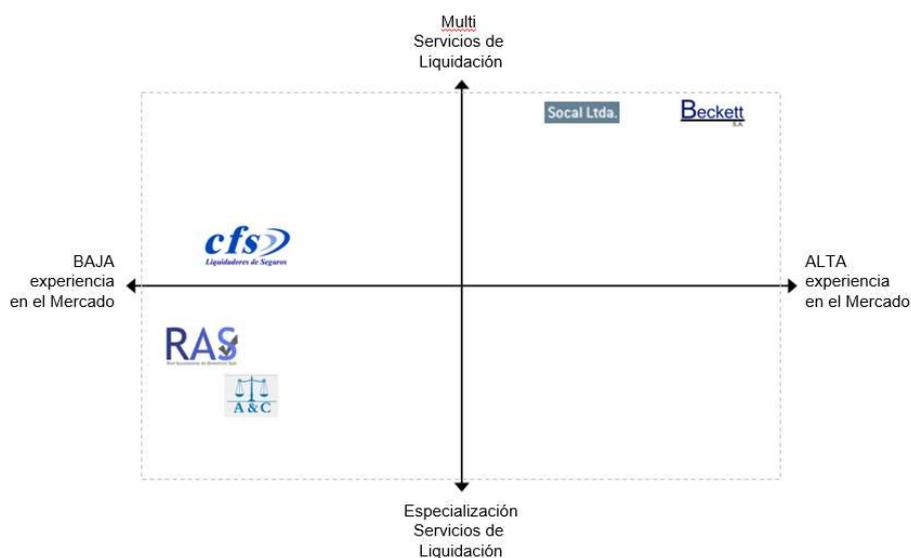
Ilustración 3: "Matriz de Análisis de Competidores Relevantes".

COMPETIDOR	ALVAREZ & CARRASCO LTDA.	CFS LIQUIDADORES	LIQUIDADORES DE SEGUROS SOCIAL	BECKETT S.A.	RED AJUSTADORES DE SINIESTROS
<b>Tiempo Trayectoria:</b>	8 años de Trayectoria.	8 años de Trayectoria.	30 años de Trayectoria.	40 años de Trayectoria.	5 años de Trayectoria.
<b>Sitio Web:</b>	www.accajustadores.cl	www.cfseguros.cl	www.socal-liquidadores.cl	www.beckett.cl	www.redajustadores.cl
<b>Tipos de Liquidación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Daños propios al vehículo asegurado</li> <li>· Responsabilidad civil por daños a terceros</li> <li>· Incendio habitacional (hipotecarios)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Vehículos livianos y pesados</li> <li>· Incendio</li> <li>· Equipo móvil y maquinaria</li> <li>· Peritajes</li> <li>· Responsabilidad civil</li> <li>· Masivos</li> <li>· Riesgos financieros</li> <li>· Transporte Terrestre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Incendio</li> <li>· Sismo</li> <li>· Robo</li> <li>· Equipo Móvil de Contratista</li> <li>· Equipos Electrónicos</li> <li>· Todo Riesgo de Construcción</li> <li>· Transporte Terrestre</li> <li>· Responsabilidad Civil</li> <li>· Accidentes Personales</li> <li>· Multirisgos</li> <li>· Vehículos Pesados y Livianos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Incendio</li> <li>· Sismo</li> <li>· Robo</li> <li>· Equipo Móvil de Contratista</li> <li>· Equipos Electrónicos</li> <li>· Todo Riesgo de Construcción</li> <li>· Transporte Terrestre</li> <li>· Responsabilidad Civil</li> <li>· Accidentes Personales</li> <li>· Multirisgos</li> <li>· Vehículos Pesados y Livianos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Incendio</li> <li>· Robo</li> <li>· Equipo Móvil de Contratista</li> <li>· Vehículos Pesados</li> </ul>
<b>Cobertura Liquidación</b>	Cobertura Nacional.	Cobertura Nacional.	Cobertura Nacional.	Cobertura Nacional.	Cobertura Nacional.
<b>Sucursales</b>	1 sucursal en Santiago.	3 sucursales en Chile.	4 sucursales en Chile	5 sucursales en Chile.	1 Sucursal en Santiago.
<b>Misión y/o Compromisos con sus clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Contactar al asegurado tan pronto como nos sea asignado un nuevo caso.</li> <li>· Practicar la inspección de daños y tomas de inventario a la mayor brevedad.</li> <li>· Informar preliminarmente al asegurado una relación del siniestro y estimación de pérdidas.</li> <li>· Solicitar el respaldo documental de una vez y con la mayor prontitud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Proveer servicios de excelencia en la liquidación de siniestros, actuando en forma justa y oportuna, y proporcionando las mejores soluciones a nuestros clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· La experiencia acumulada, unida al conocimiento del mercado en la actualidad, donde los aspectos técnicos propios de la liquidación de un siniestro deben complementarse con los más altos estándares de servicio al cliente, nos ha permitido alcanzar la eficiencia necesaria en todas las gestiones propias de un siniestro, desde la recepción del mismo y el contacto inmediato con el asegurado, hasta la evacuación del informe de liquidación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Otorgar un servicio integral en la liquidación de siniestros, de manera más oportuna, ágil y por sobre todo justa, para las partes involucradas, comprometidos en todo momento por ofrecer un servicio de excelencia.</li> <li>· Disponemos para ello con personal altamente capacitado, motivado y comprometido, con plena conciencia de la responsabilidad de la actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Nuestra empresa, tomando en consideración las necesidades expuestas por el mercado, sugiere proponer una nueva forma de liquidar los siniestros, en donde la tecnología y la experiencia de su fuerza laboral es su mayor aliado, pretendiendo que la comunicación y el buen manejo de los casos sean un sello propio y un aporte a nuestro mercado asegurador.</li> </ul>
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· A&amp;C somos una empresa de liquidación de siniestros en donde creemos es posible entregar un servicio de calidad, justo y oportuno a las compañías de seguros y los asegurados. Es esa nuestra mayor aspiración y conforma nuestra principal motivación. En consecuencia, nuestro objetivo es realizar un trabajo profesional y eficiente. En efecto sabemos que, tan importante como hacerlo bien, es hacerlo a tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· CFS Liquidadores, es una empresa de liquidación de siniestros, que cuenta con un equipo profesional altamente capacitado y con el expertise necesario, para proveer servicios de excelencia a la Industria Aseguradora.</li> <li>· Nuestra vasta experiencia en Seguros nos permite ofrecer soluciones innovadoras para el mercado asegurador, y servicios oportunos y confiables a nuestros clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Liquidadores de Seguros SOCIAL Ltda. es una empresa creada el 11 de octubre de 1996 según Resolución N° 246 de la Superintendencia de Valores y Seguros de Chile, por el Liquidador Oficial de Seguros Sr. José Antonio Cámbara L., quien desempeña esta labor desde el año 1985, fecha en que recibe el nombramiento conforme a la Resolución N° 002 de la S.V.S. del 10 de enero de ese año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Beckett es una sociedad anónima que desde hace una 4 décadas practica liquidaciones de siniestros que se originan en las denuncias de eventos que han ocasionado daños y perjuicios a bienes amparados por una póliza de seguro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Red ajustadores de especializa en los seguros asociados a la Banca.</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Empresa con Foco en la Liquidación de Vehículos Motorizados.</li> <li>· Acuerdo Comerciales con corredores para ser el liquidador preferente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Empresa con Foco en la Liquidación de Flotas de Buses.</li> <li>· Acuerdo Comerciales con corredores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Empresa con mayor cobertura nacional.</li> <li>· Múltiples servicios de Liquidación.</li> <li>· Empresa perteneciente a Holding de Ingeniería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Empresa con mayor cobertura nacional.</li> <li>· Múltiples servicios de Liquidación.</li> <li>· Empresa con respaldo Internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Es un empresa con foco tecnológico.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Con presencia solo en Santiago.</li> <li>· Las liquidaciones requieren visitas presencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Foco en ramos de Incendio.</li> <li>· Las liquidaciones requieren visitas presencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Foco en ramos de Incendio.</li> <li>· Las liquidaciones requieren visitas presencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Foco en ramos de Incendio.</li> <li>· Las liquidaciones requieren visitas presencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Con presencia solo en Santiago.</li> <li>· Las liquidaciones requieren visitas presencial.</li> </ul>

Fuente: Confeccion propia.

En la Ilustración 4: "Mapa de Posicionamiento Empresas Liquidadoras de Seguros" se representa gráficamente el posicionamiento de cada uno de los competidores en base a sus atributos.

Ilustración 4: "Mapa de Posicionamiento Empresas Liquidadoras de Seguros"



*Fuente: Elaboración Propia.*

En el **eje horizontal** se representa el grado de experiencia que las empresas mantienen en el sector, en función de los años que ha estado presente en el mercado. A la derecha, se puede ver en este eje que existen dos empresas que se posicionan muy por encima de las demás con más de 30 años de existencia (Socal y Beckett). A la izquierda, las demás empresas se mueven en una posición muy similar, con no más de 5 años de presencia.

En el **eje vertical** se representa la variedad de servicios que la empresa posee, arriba nuevamente destacan las empresas Socal y Beckett con una amplia oferta de servicios de Liquidación, principalmente enfocados en ramos de Incendios. En la zona inferior se puede ver a Red Ajustadores quien se enfoca principalmente en seguros bancarios y ACC Ajustadores quien se enfoca solo en la liquidación de Vehículos Motorizados.

Dentro de estos proveedores es importante destacar que como competidor relevante se identificó a ACC Ajustadores, ya que es una empresa que apunta focalmente a la liquidación de Vehículos Motorizados, la misma industria que pretende este plan de negocios.

Es importante mencionar que ninguno de estos proveedores tiene dentro de sus servicios oferta de Liquidación remota, ni de Auto-Liquidación ni Video-Liquidación. Se revisó dentro de las listas de competidores y no existe este tipo de servicios en la oferta actual de la competencia.

En el análisis de los proveedores se puede evidenciar que estas empresas tienen muchos años de presencia en el sector (la empresa más joven tiene 5 años y la más antigua tiene 40 años), pero es llamativo cuando al visitar sus sitios web se puede evidenciar páginas desactualizadas, sin mantenimiento y creadas con tecnologías muy antiguas.

Cabe mencionar que la mayoría de las liquidadoras atienden una gran cantidad de ramos, es decir, además del ramo de Autos, atienden siniestros de Incendios, equipos móviles, transporte, etc. No se presencia una propuesta de negocio diferenciada a cada sector que atienden, más bien, señalan en sus sitios que sus atributos son la calidad de la liquidación y hacen mención a sus antiguas relaciones con las compañías.

En la Ilustración 3: "Matriz de Análisis de Competidores Relevantes". se realizó el análisis de Fortalezas y debilidades, las conclusiones de la matriz indican:

Dentro de las principales **FORTALEZAS** de los proveedores se encuentran:

- Empresas con muchos años de experiencias.
- Algunos de ellos tienen coberturas geográficas importantes, cubriendo las grandes ciudades del país.
- Ofrecen servicios de liquidación de otros ramos relevantes, como seguros de incendio y masivos.

Dentro de las principales **DEBILIDADES** de los proveedores se encuentran:

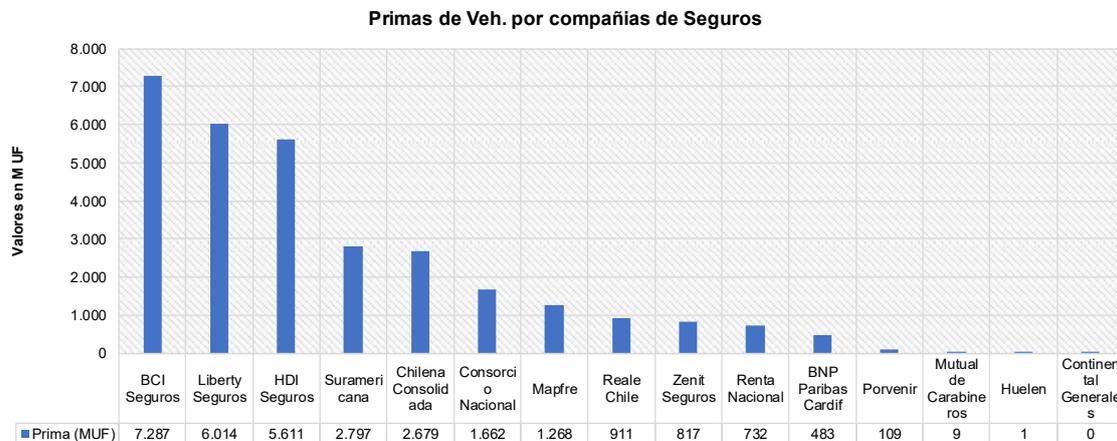
- Las empresas son de tamaño pequeño y mediano.
- Son negocios que no tienen ofertas importantes de servicio con tecnología.
- Se perciben como empresas lejanas a la tecnología.
- Todos sus procesos son con visitas presenciales, tanto en Santiago como en Regiones.

### 2.3. Clientes

Los clientes serán todas las Compañías de Seguros Generales que comercialicen seguros de Vehículos Motorizados y requieran servicio de Liquidación de sus siniestros.

En base a las primas que las compañías de seguros obtuvieron en el 2018, se puede apreciar en la Ilustración 5: "Participación de Mercado Seguros de Vehículos 2018" que existen 15 compañías dedicadas a este tipo de producto, donde el 80% del mercado se concentra en las 5 primeras, a continuación:

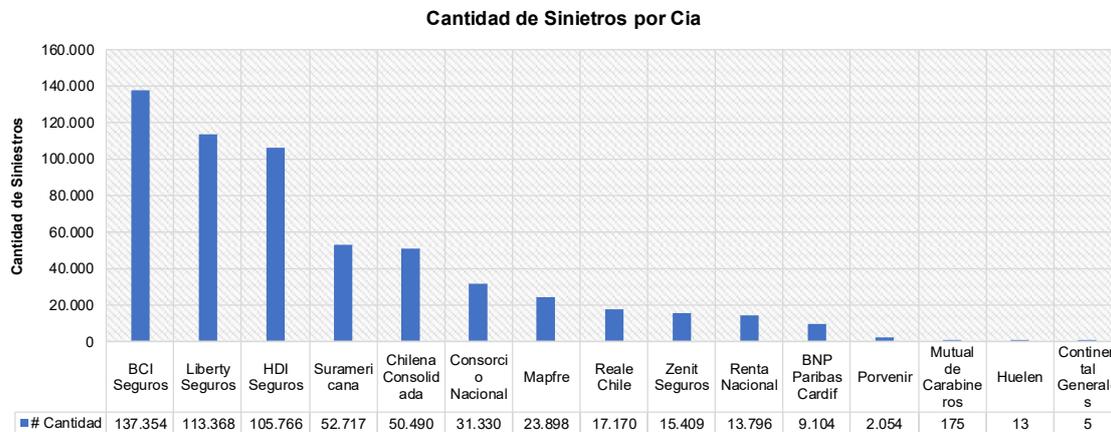
Ilustración 5: "Participación de Mercado Seguros de Vehículos 2018"



**Fuente:** *Diseño propio a partir de la información de AACH - Informe Técnico 2018 Seguros Generales.*

En la Ilustración 6: "Cantidad de Siniestros por Compañía" se puede determinar el volumen de siniestros que cada uno de los potenciales clientes tienen en sus carteras.

Ilustración 6: "Cantidad de Siniestros por Compañía."



**Fuente:** *Diseño propio a partir de la información de AACH - Informe Técnico 2018 Seguros Generales.*

Dado que los asegurados de las Compañías de Seguros son el cliente final, es muy relevante en este plan de negocio conocer sus opiniones del servicio. Para ello se realizó un estudio de mercado para conocer cuál era su opinión respecto del servicio de Liquidación, para esto se realizaron las siguientes investigaciones de mercado:

- Se realizaron 48 encuestas a personas que han utilizado sus seguros de vehículos, la idea era conocer su experiencia en términos del servicio.
- Se realizó entrevistas a 20 talleres consultando a sus dueños, gerentes de taller y jefes de taller, como era la experiencia de servicio de los asegurados y cuál era su opinión respecto de algunos puntos relevantes en los momentos de la verdad, tanto al interior del taller como en su relación con las compañías de seguros.

El detalle de la investigación se encuentra en el Anexo N°9: “Análisis de las encuestas realizadas” y el Anexo N°10: “Análisis de las Entrevistas realizadas”.

De las encuestas realizadas se logra concluir que los usuarios perciben que el actual proceso de liquidación es lento, el 54% de los usuarios indicó que sus vehículos demoraron de 3 a más de 5 semanas para ser reparados. Un 57% de los usuarios manifiesta que los daños no guardan relación con el tiempo que llevo el proceso. Ninguno de los usuarios manifiesto que actual proceso logro superar sus expectativas.

Los dueños y líderes de los talleres también manifiestan que existen importantes demoras en los procesos de la compañía, principalmente en la emisión de órdenes de reparación, así como tardanzas en él envió de los repuestos para iniciar las reparaciones. El 80% de los entrevistados manifiesta que el principal reclamo que reciben en el taller tiene que ver con la demora que existe en el proceso de liquidación.

Se puede indicar que, de la Investigación de mercado, las conclusiones se alinean a lo indicado en la circular (Cir. 2236) emitida por la Comisión del Mercado Financiero (regulador) en donde esta entidad manifiesta la necesidad de controlar los plazos de reparación de los vehículos, ya que existe una alta cantidad de reclamos derivados de las altas demoras en la reparación de estos.

Se recopiló información del mercado de seguros para conocer cuáles son las tendencias asociadas a las compañías, respecto de las nuevas tecnologías, se puede señalar que existe una tendencia muy fuerte de incorporar innovaciones empujadas por mejoras tecnológicas. En el informe de Everis, consultora internacional de negocios, se indica como la tecnología será clave en el sector y señala la necesidad que tiene el mercado local en moverse en esa dirección. (Anexo N°3: Experiencia del cliente y adopción de nuevas tecnologías serán clave para aseguradoras.)

La aparición de las Insurtech (unión de las palabras en inglés Insurance (seguros) y Technology (tecnología).) se ha vuelto una nueva tendencia mundial. Como antecedente relevante figura en el reportaje de Economía y negocios de “El Mercurio” (Anexo N°11: Las “InsurTech” están cambiando la industria), donde se señala que “De acuerdo con los expertos, solo en el 2016 las inversiones ligadas a InsurTech alcanzaron US\$1.700 millones a nivel mundial, con Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, China e India como principales mercados.”.

Respecto de los influenciadores relevantes se puede señalar a los Corredores de Seguros, ellos son los principales generadores de ingresos de las Compañías, por lo que es normal que estos presionen para que sus carteras cuenten con servicios modernos, el buen servicio les permite retener a sus clientes y captar nuevos, asegurándoles ingresos constantes. Es habitual en este mercado que los corredores de seguros exijan a las compañías la designación de un Liquidador para sus ventas, ya que ellos prefieren que sus clientes sean atendidos por Liquidadores que a ellos les resulten de confianza.

Los Asegurados de las Compañías son un Stakeholders muy relevante, ya que son el cliente final del servicio, ellos son los que principalmente recibirán el servicio y interactúan con las aplicaciones definidas en este plan.

En las Compañías de Seguros, las Gerencias de Siniestros y Servicio al Cliente también serán un Stakeholders muy relevantes, ellas son un usuario importante del servicio, ya que interactúan de manera directa con el proceso ofrecido.

Por último, mencionar como influenciadores relevantes, a la Comisión del Mercado Financiero (CMF) quien es el regulador de este mercado y a la Asociación de Compañías de Seguros (AACH) quien son el organismo que representa a las compañías de seguros.

### **3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.**

#### **3.1. Modelo de Negocios**

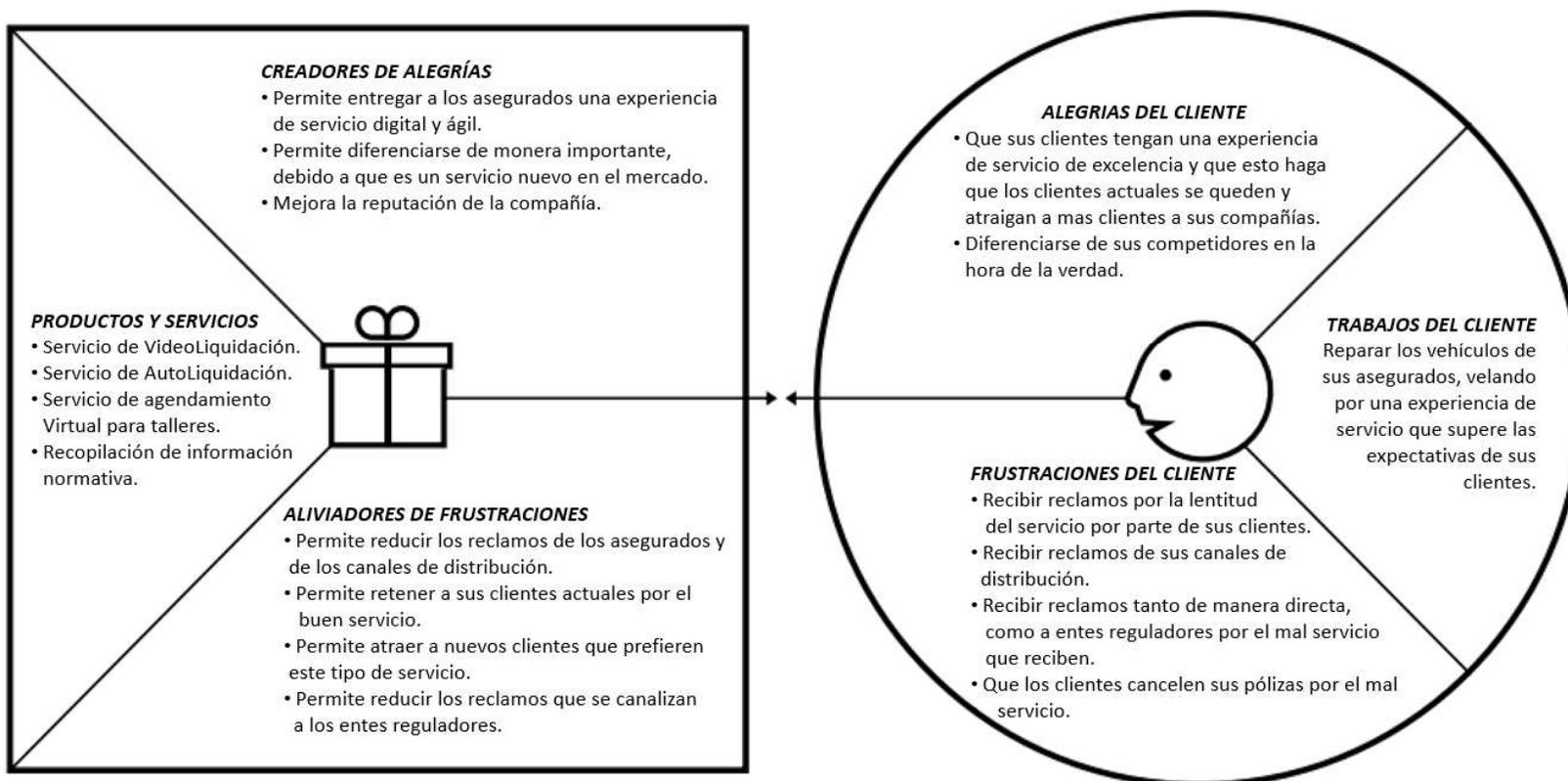
Para representar el modelo de negocios se utilizó la metodología de CANVAS, en la Ilustración 7: "CANVAS – Modelo de Negocio y Propuesta de Valor" se presenta la propuesta de valor del proyecto:

Ilustración 7: "CANVAS – Modelo de Negocio y Propuesta de Valor".

## Canvas - Modelo de Negocio

<p><b>Socios clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa que creará y dará mantención y soporte a las APPs.</li> <li>• Empresa de Servicio de Hosting y Nube.</li> <li>• Asociaciones con los Corredores de Seguros.</li> <li>• Asociación de Liquidadores.</li> <li>• Organizaciones de apoyo a las Start-ups.</li> <li>• Organizaciones de Innovación.</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades de soporte a nuestras Apps.</li> <li>• Las actividades de comunicación que realicemos de cara a los usuarios del servicio.</li> <li>• Las actividades de feedback a nuestros clientes.</li> <li>• La correcta coordinación y ejecución de las actividades del proceso.</li> </ul> <p><b>Recursos clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las APPs para llevar a cabo los procesos de liquidación</li> <li>• El Personal que utilizara la herramienta y llevaran a cabo el proceso.</li> <li>• Instalaciones con adecuada conectividad para llevar a cabo la operación.</li> </ul>	<p><b>Propuestas de valor</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la experiencia de servicio de los asegurados de las compañías de seguros, a través de herramientas digitales (Apps) que permiten mejorar los tiempos de liquidación.</li> <li>• Se ofrecen los servicios de:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de Tele- Liquidación.</li> <li>• Servicio de Auto- Liquidación.</li> <li>• Servicio de agendamento Virtual para talleres.</li> <li>• Recopilación de información normativa.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se establecerá una relación directa con los clientes.</li> <li>• Se buscará participar en seminarios de Insurtech y convenciones de Seguros para ser un actor activo dentro de la comunidad.</li> </ul> <p><b>Canales</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones directamente en instalaciones de los clientes.</li> <li>• Contacto abierto y permanente vía Telefónica y Email.</li> <li>• Las APPs y sitio web mantendrá información de contactos y dispondrá de canales de comunicación con los clientes.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de cliente</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compañías de Seguros Generales que comercialicen seguros de Vehículos Motorizados, que pertenezcan al primer Quintil de participación de Mercado y que deseen entregar a sus clientes un servicio de innovador y ágil de liquidación de Siniestros.</li> </ul>
<p><b>Estructura de costes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arriendo Local y servicio generales.</li> <li>• Salarios del equipo de personas.</li> <li>• Pago de Servicio de IT.</li> <li>• Costos de Marketing.</li> </ul>		<p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas por cada caso liquidado.</li> </ul>		

## Canvas – Propuesta de Valor



*Fuente: Confeccion propia.*

## 3.2. Descripción de la Empresa

### 3.2.1. Misión, Visión y Valores

**Misión:** Entregar a las Compañías de Seguros un servicio innovador en la liquidación de siniestros de vehículos, en donde la tecnología y la experiencia del sector se fusionen, de esta forma superar las expectativas de sus asegurados, entregándoles una experiencia digital y ágil en el proceso de reparación de sus vehículos.

**Visión:** Ser una empresa referente en el sector por su experiencia de servicio, por sus constantes aportes a modernizar y mejorar la vida de los asegurados de la industria.

**Valores:**

- **EXCELENCIA:** “Hacer las cosas bien a la primera”.
- **INNOVACIÓN:** “Estar siempre en la vanguardia del que hacer, perfeccionándonos constantemente tanto en técnicas como herramientas que permitan a nuestros usuarios ver mejorada su experiencia de servicio.”
- **COMPROMISO:** “Realizar con pasión nuestra misión, logrando ser reconocidos por nuestro trabajo”.

### 3.2.2. Objetivos del Negocio

Dentro del corto plazo (primer año), se puede señalar que el objetivo planificado es captar a un cliente que pertenezca al primer quintil de los de mayor participación de mercado y lograr alcanzar una participación de un 7% en sus operaciones, en el mediano plazo (segundo año) se espera aumentar un 9% la cantidad de operaciones de ese cliente y en el largo plazo (desde el tercer año) se espera ya capturar 2 clientes más que pertenezcan al primer quintil de participación de mercado y abarcar el 3% de sus operaciones. Al final del 5to año del proyecto se espera contar con 3 clientes, con un 10% de participación del más antiguo y una cuota de 3% y 2% en los dos últimos.

### 3.2.3. Análisis Interno

**Análisis FODA.**

Dentro del análisis interno se realizó análisis FODA, que se encuentra disponible en el Anexo 18: "FODA y Estrategias FO FA DO DA".

Respecto de las principales conclusiones del análisis se puede mencionar, que se deben generar las instancias para aprovechar los conocimientos técnicos que existen en el equipo Fundador, a través de capacitaciones internas y charlas, ya que fortalecerán la calidad de las actividades claves, así mismo, si bien es una fortaleza relevante que la organización cuente con personal con altos

contactos en la industria, es necesario que exista una muy buena preparación en términos de Marketing en la organización, para enfrentar su poca trayectoria y potenciar su oferta innovadora.

**Análisis de los recursos y actividades claves:**

Actividades Claves	Recursos Claves
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades de soporte a nuestras Apps.</li> <li>• Las actividades de comunicación que realicemos de cara a los usuarios del servicio.</li> <li>• Las actividades de feedback a los clientes.</li> <li>• <b>La correcta coordinación y ejecución de las actividades del proceso.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Las herramientas desarrolladas para llevar a cabo los procesos de liquidación.</b></li> <li>• El Personal que utilizará las herramientas y llevaran a cabo el proceso.</li> <li>• Instalaciones con adecuada conectividad para llevar a cabo la operación.</li> </ul>

Como conclusión principal, dentro de las actividades y recursos claves se destacó:

- “La correcta coordinación y ejecución de las actividades del proceso.” (actividad clave)
- “Las herramientas desarrolladas para llevar a cabo los procesos de liquidación.” (recurso clave)

Esto debido a que la combinación de ellos genera una ventaja competitiva que será justificada en los puntos posteriores.

En la ilustración N°8: “Análisis VRIO.” Se desarrolló el análisis de las actividades y recursos claves.

Respecto de los recursos tangibles para llevar a cabo este proyecto, existe acceso en el mercado local de todas las herramientas tecnológicas para desarrollar este servicio, tanto como la capacidad como la experiencia para desarrollar Software, así como la infraestructura país necesaria para utilizarlo.

Ilustración 8: "Análisis VRIO"

VRIO					
RECURSOS	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	IMPLICACION ESTRATEGICA
Las herramientas digitales unidas al proceso desarrollado para llevar a cabo la forma de liquidación.	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva Sustentable
Disponibilidad de recursos economicos.	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Equipo experto en el sector.	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva Sustentable
Conocimientos Tecnologicos.	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
El Personal que utilizara la herramienta y llevaran a cabo el proceso.	SI	NO	SI	SI	Ventaja competitiva Temporal

Fuente: Elaboracion propia.

### 3.2.4. Ventaja Competitiva

Al realizar el análisis de las actividades y los recursos claves, se puede formular que la ventaja competitiva central que tiene el proyecto se encuentra en su capacidad de reducir de manera importante el tiempo de liquidación actual, esto se logra combinando de la manera más eficiente el uso de la plataforma tecnológica con la correcta coordinación de las actividades claves en el proceso de liquidación, estos dos elementos óptimamente ejecutados, le permiten obtener al proyecto una ventaja que la industria aseguradora no ha logrado alcanzar a la fecha. Ambas se describen a continuación:

Herramientas digitales de Liquidación: Estas son un recurso clave, que permite llevar a cabo los procesos de liquidación, de manera coordinada y organizada, esta función es fundamental y los transforma en recursos estratégicos, dado lo relevante que son para llevar a cabo la propuesta de Valor.

La correcta coordinación de las actividades claves que afectan al proceso: Las actividades del proceso de liquidación se deben desarrollar en una correcta coordinación, la optimización de estas actividades claves es lo que permite reducir el tiempo de liquidación de manera importante.

Es relevante mencionar que el proyecto en el corto plazo, en la forma que esta propuesto, no es factible de copiar, pero si es factible de simular una idea parecida, en este escenario en el largo plazo (y dado que la tecnología avanza muy rápidamente en el presente) el proyecto podría ser copiado.

**Estrategia corporativa:** El foco central del plan de actuación de “AUTOLIQUIDA” será el de proponer firmemente nuevas formas de liquidar los siniestros, en donde la tecnología y la experiencia de su equipo sea reconocida como una de sus principales fortalezas, siempre teniendo en mente, ser un aporte al mercado asegurador.

**Estrategia competitiva:** la estrategia definida será de **Diferenciación**, ya que este tipo de servicio no existe en el mercado y apunta a otorgar niveles de satisfacción de excelencia, que al ser comparados con el de otras empresas del sector, tiene características que hacen que sea percibido como único por los clientes.

### 3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

La estrategia principal de Crecimiento será por **Diversificación Horizontal**, es decir, se espera agregar nuevos Productos y/o Servicios dirigido a las Compañías de seguros, pero no centrada en la atención de vehículos, sino en la liquidación de otro tipo de riesgos, como por ejemplo la liquidación de siniestros para seguros de Incendio, principalmente daños por sismos (roturas de cañerías, vidrios, paredes, etc.), que se pueden efectuar perfectamente con el sistema de Video Liquidación.

### 3.4. RSE y Sustentabilidad

“AUTOLIQUIDA” en su compromiso con la sociedad, definió dentro de su plan que llevará a cabo las actividades de Alto impacto, que se detalla su plan de RSE, en la Ilustración 9: "Matriz de RSE" se presenta el detalle de cada una.

Ilustración 9: "Matriz de RSE"

Categoría	Objetivo o Resultado	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles ALTO IMPACTO	Acciones Posibles BAJO IMPACTO	Estrategias
<b>Trabajadores</b>	Tener una rotación de personal menor al 10%.	Muy Alto	Muy Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar actividades Extra-Laborales.</li> <li>Entregar un plan de beneficios interesante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solo ofrecer rentas de acuerdo a mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de compensaciones no Económicas (Permisos, clima laboral, etc.)</li> </ul>
<b>Proveedores</b>	Cumplir con fechas de pago comprometidas a los proveedores.	Alto	Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener un control exhaustivo de las fechas de pago a Proveedores.</li> <li>Contar con mecanismo de pago como transferencias y/o Vale Vistas Digitales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pagar con Cheques a Fecha.</li> <li>Pagar con plazos Largos superiores a 60 días.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La política de pago será de 30 días y se identificará proveedores pequeños para pagar en 10 días.</li> </ul>
<b>Cientes</b>	Tener una tasa de reclamos Maxima de 2%.	Muy Alto	Muy Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con multicanales de comunicación con los clientes.</li> <li>Contar con KAM de cuenta que permita estar siempre haciendo seguimiento a la relación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer solo canales de comunicación habituales como mail y teléfono.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el plan de Marketing no solo fortalecer los beneficios económicos, sino también como este servicio apoya a una persona que acaba de perder algo importante para el.</li> </ul>
<b>Comunidad</b>	Aportar con propuestas para resolver los actuales problemas de la sociedad.	Muy Alto	Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participar activamente en seminarios y foros compartiendo nuestra experiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser un actor pasivo en la industria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se organizara trimestralmente un seminario para invitar y compartir las experiencias y beneficios de las Insurtech.</li> </ul>
<b>Competidores</b>	Velar por el desarrollo de la industria.	Medio	Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Velar por el cumplimiento de las normas y no tener observaciones negativas por el ente regulador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>fomentar la excelencia en nuestros trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se inscribirá en la Asociación de Liquidadores de Chile.</li> </ul>
<b>Medio ambiente</b>	Ser una empresa digital reduciendo el uso del papel.	Muy Alto	Muy Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso con la mala utilización del papel.</li> <li>Habilitar pantallas, salas de reunión y/o otros para evitar imprimir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilizar acerca del calentamiento global.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se tendrá un plan comunicacional de cuidado al medio ambiente, donde se invitara a reciclar la basura y despilfarrar agua, papel y electricidad.</li> </ul>

*Fuente: Elaboracion propia.*

## 4. PLAN DE MARKETING

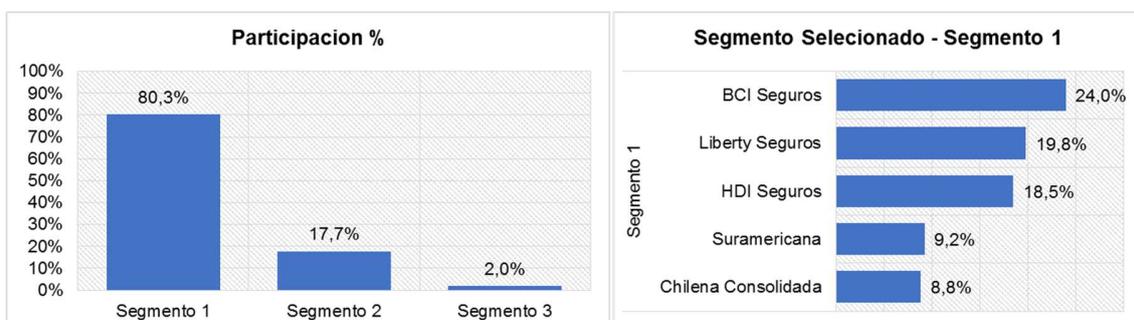
### 4.1. Objetivos de Marketing

- Lograr un alto nivel de satisfacción de los clientes, este será medido a través de la Tasa de Reclamo que la compañía tendrá de nuestra gestión, se calculará entre la cantidad de reclamos recibidos por demora de tiempo de reparación respecto de las atenciones que “AUTOLIQUIDA” realice, el objetivo es tener una tasa máxima de 2%.
- Lograr un alto nivel de satisfacción de los Asegurados, estas se obtendrán a través de encuestas por teléfono, correos, etc., el objetivo es tener, de una nota entre 1 y 7, un resultado promedio de 6 en la percepción general del servicio.
- Lograr la Captación de 3 nuevos clientes en un plazo de 3 años, el objetivo será 1 cliente el primer año y 2 más al 3er año de operación.
- Lograr una Retención de clientes, determinada por el porcentaje de asignación de siniestros respecto de la operación total del cliente, se espera alcanzar un 30% de asignación de las operaciones totales por cliente (ej. De sus 100.000 siniestros. 30.000 serán asignados a este proyecto).
- Lograr ser parte de las 3 marcas Top of Mind del mercado, esto se realizará a través de una encuesta a los líderes de las compañías de seguros que existan como clientes o que participen en el segmento.
- 

### 4.2. Estrategia de segmentación

Dado que los clientes son empresas (B2B), para la segmentación de clientes se utilizó como variable el volumen de prima vendida durante el año 2018. Se clasificó en bloques de 5 posibles clientes para obtener los segmentos de participación de mercado. Como se aprecia en Ilustración N°10: “Segmentación de Mercado”, el Segmento 1 tiene una participación del 80% de la prima 2018 por lo que es muy relevante.

Ilustración 10: "Segmentación de Mercado"



Fuente: Elaboración propia.

Se decidió como segmento estratégico el **Segmento N°1**, ya que, al tener tan alta participación de mercado, son las compañías más expuestas a reclamos, por ende, las más interesadas en adquirir servicios como los que este proyecto plantea. Además, cabe señalar que cuentan con el mayor volumen de operaciones, esto las hace muy atractivas para el proyecto.

#### 4.3. Estrategia de producto/servicio

En términos específicos se entregarán los servicios de:

- Auto-Liquidación
- Video-Liquidación
- Agenda Virtual

Dentro de los atributos del servicio de **Auto-Liquidación** se puede mencionar que permite al asegurado auto gestionarse, ya que el mismo a través de sus dispositivos móviles puede ingresar toda la información necesaria para realizar la liquidación del siniestro, como lo son las fotografías y relatos. Además, apoya de manera importante la gestión del Liquidador, ya que este no deberá desplazarse hasta el lugar en donde se encuentra el vehículo para realizar la inspección. Toda la información viaja de manera inmediata al centro de datos de “AUTOLIQUIDA”, por lo que la solicitud de las órdenes de reparación y la compra de repuestos ya estarán disponibles a las 48 horas desde que el asegurado denunció.

La **Video-Liquidación** permite al Liquidador de Seguros realizar de manera remota un análisis más exhaustivo del siniestro, para ello él se conectará con la cámara del dispositivo y obtendrá los Screen Shots (pantallazos) necesarios para realizar la liquidación. Este proceso además permite inspeccionar cualquier tipo de riesgo a distancia, lo cual abre un abanico de posibilidades muy relevantes.

Otro elemento importante es que el agendamiento será de forma virtual a través de una “**Agenda Virtual**” en donde nuestra red de talleres dispondrá de sus horarios para que los asegurados vayan tomando “citas” en los bloques que más les acomodan, evitando al usuario tener que contactar al taller para agendar posibles fechas.

#### **Imagen Corporativa**

Se trabajará en el posicionamiento de la marca de modo que esta sea reconocida por sus atributos de Servicio de Excelencia basados en tecnología. Para ello se creará la marca “AUTOLIQUIDA”, donde la palabra “AUTO” hará referencia tanto al foco del negocio en vehículos, como una invitación a la autogestión. Dentro del logo de la empresa se decide incorporar la figura de una persona,

haciendo alusión a que estas son el centro del servicio, esta se encuentra disponible en la Ilustración 11: "Logo".

Ilustración 11: "Logo"



*Fuente: Elaboración propia.*

#### 4.4. Estrategia de Precio

La estrategia competitiva establecida es por **Diferenciación**, en base a esto es que se establecerá como precio del servicio la tarifa actual (disposición pagar actualmente) más un +10%.

En base a esto el precio por operación será de 2,2UF y contempla:

- Inspección del Vehículo.
- Evaluación de coberturas.
- Evaluación de costos de Reparación.
- Gestión de Repuestos.
- Informe Final de Liquidación.

#### 4.5. Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución será a través de contacto por canal directo, principalmente por ser un mercado con pocos clientes en donde lo más propicio será usar marketing relacional (atención personalizada).

Se buscarán visitas personalizadas en las instalaciones de las compañías de seguros, principalmente con foco a cargos estratégicos en las Gerencias de Siniestros y Servicio al Cliente.

También se participará y organizará seminarios y foros, con la intención de atraer a empresas interesadas en el servicio.

#### 4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas

Dada la naturaleza de los servicios ofrecidos por "AUTOLIQUIDA", los canales comerciales y comunicacionales tendrán como foco el atraer a empresas que estén dispuesta a contar con servicios remotos orientados a mejorar la experiencia de sus asegurados, así como corredores de seguros

que quieran ser sponsor de cara a estas empresas, que demanden un servicio moderno y de alta calidad.

- **Comunicación directa con los clientes:** Está definido dentro de las actividades la participación y organización de seminarios, simposios o charlas organizadas por grupos de interés, ya sean compañías de seguros, entes públicos y/o privados, además de charlas organizadas por la propia empresa en la que se invitará a potenciales clientes. La empresa contará con un stand con el objetivo de entregar toda la información asociada a los servicios y precios que se tienen disponibles.
- **Comunicación directa con los Usuarios:** Está definido mantener comunicación de directas con los distintos usuarios del servicio, en reuniones que se llevaran a cabo con las Gerencias de Sinistros de las compañías para entregar feedback de las operaciones, así como alinear políticas y procedimientos que ellas puedan requerir.
- **Comunicación digital a través de las apps:** Se generará un canal de respuesta en línea y protocolos de atención telefónica para dar respuestas a las dudas o consultas que los usuarios de las Apps puedan manifestar. Dentro de la organización el área de Atención al Cliente coordinará la atención y las respuestas a estas consultas.
- **Imagen Corporativa:** El nombre de la empresa "AUTOLIQUIDA" hará referencia a un servicio de autogestión, que busca entregar al cliente de las compañías de seguros una herramienta digital que le permita tener un servicio ágil y le dé información del proceso de liquidación a través de sus celulares.

#### 4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Según el plan del proyecto, durante el proceso inicial se espera captar un cliente que sea parte del primer quintil de las Compañías de mejor posicionamiento de mercado (como supuesto se asumirá contrato con Liberty Seguros) y cubrir el 7% de sus operaciones, que corresponde al segmento de siniestros que tienen costos promedios de liquidación entre UF20 y UF25, que por su magnitud se ajustan al modelo de atención (Anexo 19: "Participación de los siniestros en base a la magnitud de los daños"), lo que nos permitiría procesar aproximadamente 7.274 siniestros al año. Al 3er año de operación se espera captar a lo menos 2 clientes más (como supuesto se asumirá HDI y BCI Seguros), en donde se cubrirá el 3% de la operación de HDI y 2% de las operaciones de BCI Seguros, para esto ya será necesario aumentar la dotación de liquidadores y red de talleres con la que se trabaja, ya que se estaría procesando aproximadamente 17.257 siniestros al año, lo que a un precio por operación de UF2.2, generaría MM\$1.136 aprox. de ingresos desde el 3er año.

En la Ilustración N°12: “Tabla de Estimación de Demanda a 5 años” se representa el cálculo de las expectativas de la demanda en función de la cantidad vendida.

Ilustración 12: “Tabla de Estimación de Demanda a 5 años”

**Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual**

(Liberty Seguros = 113.368 Siniestros anuales)  
 (HDI Seguros = 105.766 Siniestros Anuales)  
 (BCI Seguros = 137.354 Siniestros anuales)  
 (Total Segmento 1 = 459.695 Siniestros anuales)

													Valor UF:				
													28.320	29.120	29.920	30.720	31.520
AÑO 1													TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
OPERACIONES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
# Operación Liberty	-	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	103.921	113.368	113.368	113.368	113.368
# Operación HDI Seguros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	105.766	105.766	105.766	105.766
# Operación BCI Seguros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	137.354	137.354	137.354	137.354
Total operaciones	-	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	103.921	356.488	356.488	356.488	356.488
% Operaciones Liberty	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	10%	10%	10%
% Operaciones HDI Seguros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%	0%	3%	3%	3%
% Operaciones BCI Seguros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%	0%	2%	2%	2%
Total Operaciones a Quantics Insurtec	-	661	661	661	661	661	661	661	661	661	661	661	7.274	7.936	17.257	17.257	17.257
Precio por operación (UFs)	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
AÑO 1													TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
OPERACIONES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ingresos (UFs)	-	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	16.004	17.459	37.965	37.965	37.965
<b>Total Ingresos (MM\$)</b>	-	<b>41</b>	<b>453</b>	<b>508</b>	<b>1.136</b>	<b>1.166</b>	<b>1.197</b>										
Market Share	0%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	4%	4%	4%

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.8. Presupuesto de marketing y cronograma

Respecto de las acciones de Marketing, se planificaron las siguientes actividades:

- Actividades de Lanzamiento.
- Publicidad y Mantención Redes Soc.
- Merchandising y Branding.
- Organización de Convenciones y Foros.
- Participación en Convenciones y Foros.
- Almuerzos y Reuniones.

Respecto de los efectos en el presupuesto, se proyecta para el primer año un monto de MM\$40 donde uno de los costos más relevantes es el lanzamiento de la empresa, aun así, esta inversión representa menos del 1% de los ingresos por ventas para el primer año. Para el segundo año el presupuesto se reducirá a MM\$36 y pasará a representar el 3% de los ingresos, desde el 3er año el presupuesto nuevamente se reduce de manera marginal a MM\$35 pasando a representar un 2% de los ingresos, desde el 4to año se establece un presupuesto de MM\$28 que se mantiene hasta el 5to año y que representa un 1% de las ventas. Debido al aumento en la cantidad de siniestros asignados, se estima que la empresa ya estará bien posicionada hasta esa fecha por lo que el presupuesto se reduce un 40% desde el 1er al 5to año.

Ilustración 13: "Presupuesto para acciones de Marketing"

**PRESUPUESTO PARA ACCIONES DE MARKETING**

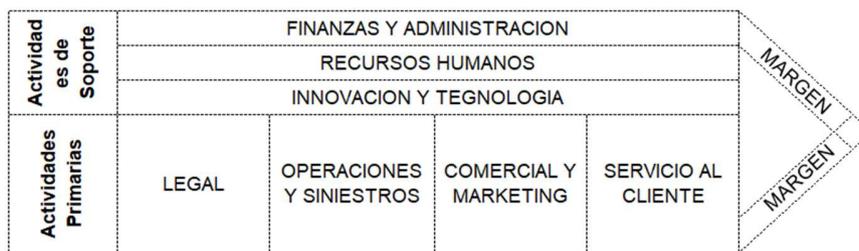
ACTIVIDADES	AÑO 1												TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades de Lanzamiento	2,0												2,0				
Publicidad y Mantenimiento Redes Soc.	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,5	7,5	7,5	3,0	3,0
Merchandising y Branding	1,0			1,0			1,0			1,0			4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Organización de Convenciones				3,0				3,0					6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
Organización de Foros		1,0				1,0				1,0			3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Participación en Convenciones			0,5		0,5		0,5		0,5		0,5		2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Participación en Foros				0,1		0,1		0,1		0,1		0,1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Almuerzos y Reuniones		2,5	2,5	1,5	1,5	1,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	15,5	12,0	11,0	9,0	9,0
<b>Total Presupuesto (MMS)</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>40</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>28</b>	<b>28</b>
<b>% Ingresos</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>7%</b>	<b>11%</b>	<b>5%</b>	<b>9%</b>	<b>5%</b>	<b>4%</b>	<b>9%</b>	<b>7%</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 5. PLAN DE OPERACIONES

Para llevar a cabo el plan de operaciones se definió las actividades primarias y de soporte que son necesaria para efectuar este Plan Estratégico, en la Ilustración 14: "Cadena de Valor AUTOLIQUIDA" aparecen la descripción de la cadena de valor.

Ilustración 14: "Cadena de Valor AUTOLIQUIDA "



Fuente: Elaboración propia.

En la Ilustración 15: "Organigrama a nivel de Departamentos" se muestra como se organizará la estructura a nivel de departamentos, como esta cubrirá la cadena de valor, cuál es su rol principal en la organización y el tamaño de personas que la compondrán:

Ilustración 15: "Organigrama a nivel de Departamentos"



**Fuente:** Elaboración propia.

### 5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia operacional tendrá como foco dar soporte y continuidad a las actividades de la empresa, por ende, los focos operacionales estarán en las actividades principales definidas en la Ilustración 14: "Cadena de Valor AUTOLIQUIDA".

Para llevar a cabo los objetivos que se han definido en el proyecto, se centrará en dos actividades:

1. la primera será el desarrollo, mantención y actualización de las plataformas de liquidación. Se desarrollarán las aplicaciones de Auto Liquidación y Video Liquidación.
2. la segunda, será toda implementación del proceso de liquidación, desde la capacitación al personal hasta la ejecución del proceso.

En la **Ilustración 16: "Propuesta de pantalla de la App"** se muestra una propuesta de pantallas que son las que el usuario recorrerá en el proceso de liquidación de su siniestro. En su estructura se buscará dar énfasis a los atributos que este tipo de usuarios valora, como mayor comodidad y agilidad posible en el manejo de la App.

Ilustración 16: "Propuesta de pantalla de la App"



*Fuente: Elaboración propia.*

Para el desarrollo de las Apps de liquidación será buscará una empresa experta en desarrollo de aplicaciones, con la que se definirá en su contrato la creación de la Apps, con cláusulas de privacidad para proteger el proyecto de cualquier plagio, así como un contrato de soporte y mantenimiento para realizar cualquier corrección del código y/o el entorno, así también, para realizar cualquier modificación especial que los clientes puedan solicitar en el futuro. Con esto se dará soporte a la aplicación y permitirá al proyecto adecuarse a los cambios que puedan ocurrir en el mercado.

Se proyecta un costo de MM\$15 por la creación de la App y un contrato mensual de MM\$1 por el soporte y mantenimiento.

No se mantendrán infraestructuras tecnológicas propias en las instalaciones, tales como servidores o equipos alto procesamiento, ya que tanto servidores, como la infraestructura de los aplicativos y/o los PC de los colaboradores, serán arrendadas y soportadas en la nube, por lo que no se mantendrá equipos propios, se utilizará Leasing operativo de computo e impresión, no habrá depreciación por compra de equipos. El costo de los servicios será de aprox. de MM\$3 al mes y considerará los equipos personales, servidores en la nube, aplicativos y toda la infraestructura tecnológica necesaria para operar. El número de equipos se incrementará en la medida que lo hace el tamaño necesario de personas.

En lo que se refiere al personal, este será en su totalidad interno, ya que se requiere contar con un equipo que mantenga un alto compromiso al proyecto, además se desea desarrollar al personal (como plan de carrera) para que este se perfeccione en las técnicas y/o conocimientos necesarios para realizar los servicio en el futuro.

Las instalaciones irán variando a medida que lo hace la cantidad de personas necesarias para operar. Se iniciará con instalaciones de menor tamaño y se arrendará instalaciones en la medida que la operación requiera mayor espacio.

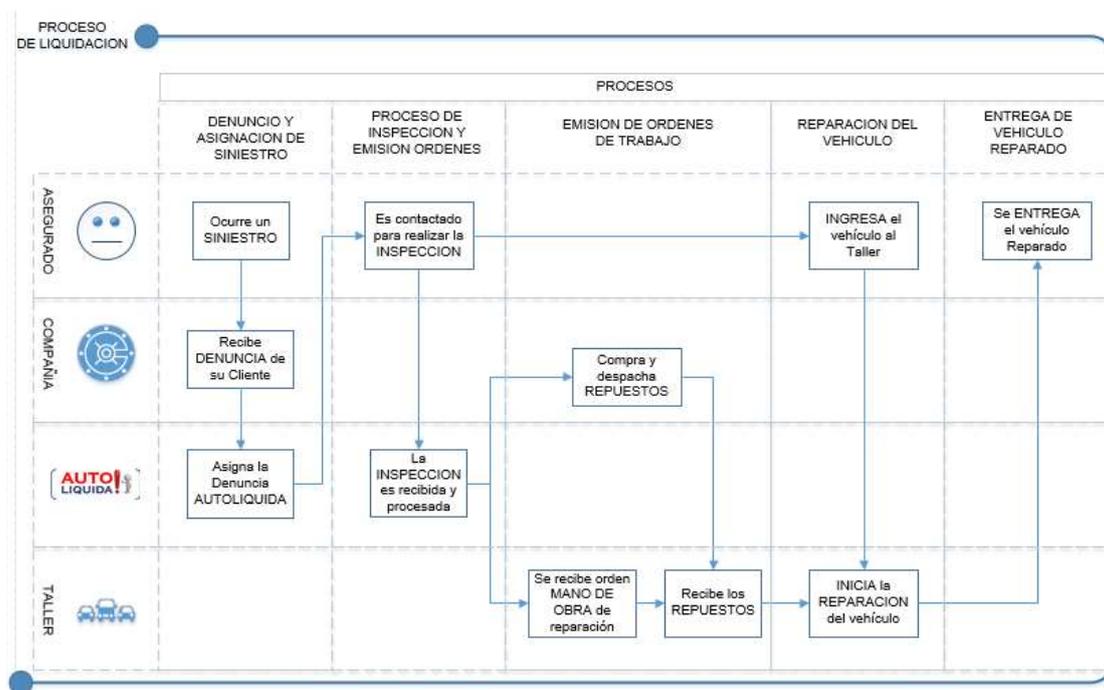
Los servicios de Contabilidad y remuneraciones serán externalizados, se estima un costo de \$400.000 al mes.

“AUTOLIQUIDA” iniciará sus operaciones en la Región Metropolitana, desde ahí se realizará de manera remota todas las liquidaciones de siniestros.

## 5.2. Flujo de operaciones

En la **Ilustración 17: "Proceso de Liquidación en AUTOLIQUIDA"** se muestra el flujo del proceso de liquidación.

Ilustración 17: "Proceso de Liquidación en AUTOLIQUIDA"



*Fuente: Elaboración propia.*

Las operaciones comienzan con la recepción de la información del denuncia de la compañía de seguros, este es recibido vía mail o de manera automática (XML). Una vez recibida la asignación del siniestro, un liquidador contactará al asegurado para presentarse y explicar las dos alternativas de Inspección:

- Si el asegurado elige la **Auto Liquidación**, se le enviará un link al dispositivo del cliente donde él ingresará las fotografías de su siniestro a la app como la aplicación se lo indique. Una vez subidas las fotografías la app guiará al asegurado a la zona de agendamiento y ofrecerá las opciones de horarios que hay existentes para agendar la reparación de su vehículo en el taller.

- Si el asegurado elige la **Video Liquidación**, se enviará un link para establecer conexión con la cámara y el altavoz de su dispositivo, el liquidador solicitará al asegurado que enfoque la cámara en distintas zonas para ir capturando las imágenes del siniestro. Una vez recopiladas las imágenes el liquidador le indicará al asegurado las opciones de horarios al taller y agendará la que le sea más conveniente.

En la **Ilustración 16: "Propuesta de pantalla de la App"** se muestran las pantallas principales para efectuar el proceso, donde el asegurado podrá ingresar y así ir registrando las fotografías de su siniestro hasta tomar hora para llevar su vehículo, tal como el aplicativo lo va proponiendo.

Una vez recibidas las fotografías de la inspección el Liquidador confecciona la Orden De Reparación y la enviará al Taller, donde se detallarán las zonas a reparar, paralelamente enviará a la Compañía la solicitud de compra de piezas que se requieran para la reparación, la compañía las enviará en un plazo de aprox. 5 días. Una vez que el asegurado llegue al taller se iniciará la reparación del vehículo, una vez reparado y entregado al asegurado, el taller ingresará a la app de **Agenda Virtual** y notificará que el vehículo "ya fue entregado", con esto el sistema cerrará el proceso de liquidación y emitirá el informe de liquidación, que será enviado a la compañía para el cierre de la operación.

En el **Anexo 12: "Flujo de Información del Sistema"** se muestra cómo será el flujo de información en un modelo donde se opera de manera integrada con una compañía de seguros.

En el **Anexo 13: "Procesos de Auto y Video Liquidación"** se muestra de manera gráfica los procesos de ambos productos y cómo interactúan con en el entorno

En la **Ilustración 18: "Customer Journey – Viaje del Cliente en el proceso actual"**. se muestra en la imagen cómo es el viaje del cliente en el proceso actual en donde se registra un tiempo de 40 días. En la **Ilustración 19: "Customer Journey – Viaje del Cliente Ajustado al nuevo Proceso"** se muestra como la innovación del proceso ajusta el Viaje del cliente para reducir los tiempos en un 50%.

En ambas imágenes se explica cómo la aplicación de la tecnología permite reducir los tiempos de liquidación en algo más de 50%.

Ilustración 18: "Customer Journey – Viaje del Cliente en el proceso actual".

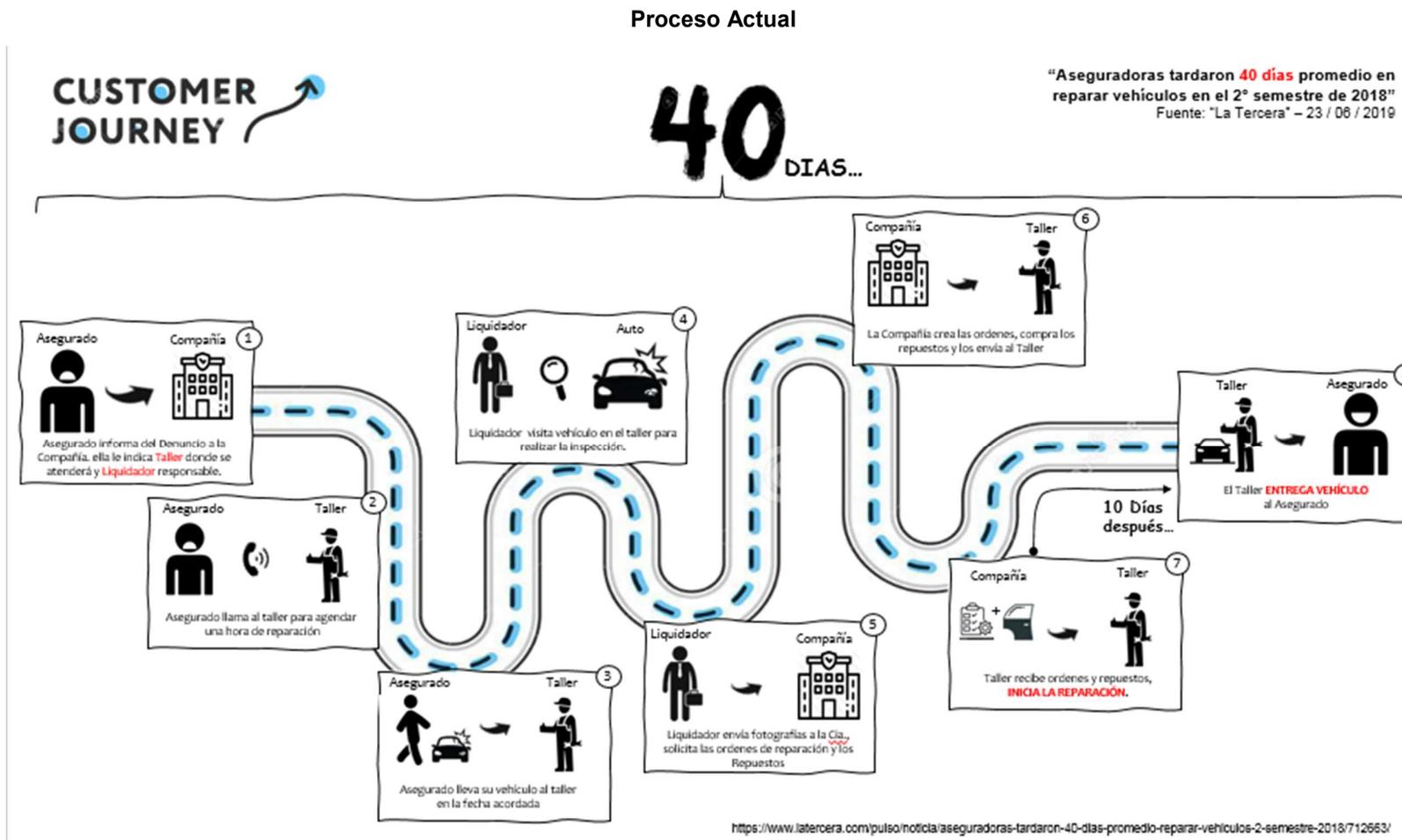
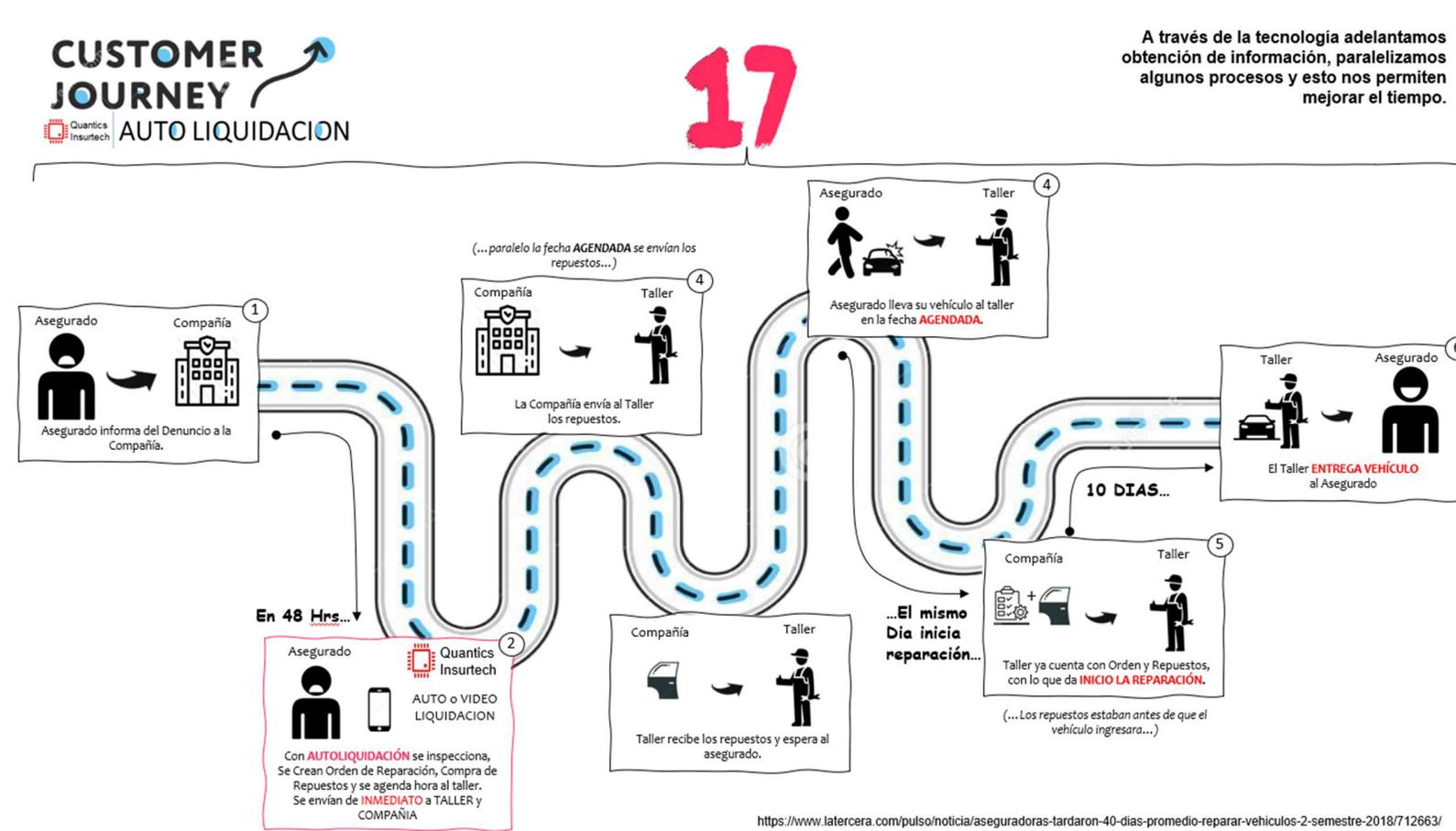


Ilustración 19: "Customer Journey – Viaje del Cliente Ajustado al nuevo Proceso".



Fuente: Elaboración propia.

### 5.3. Plan de desarrollo e implementación

Toda la planificación descrita se llevará a cabo según figura en la Ilustración 20: "Carta Gantt del Proyecto".

- Realizar la iniciación de actividades e inscripciones de marcas de la empresa y los aplicativos.
- Se arrendará las oficinas que serán las instalaciones para toda la operación del proyecto.
- Se dispondrán las Apps ya en un entorno productivo para que estén operativas al inicio de la operación.
- Se compararán todos los insumos necesarios para desarrollar la operación.
- Se iniciará la selección y contratación de todo el personal, para esto se destinará 15 días, donde se realizarán las entrevistas y contrataciones del personal idóneo para llevar a cabo el desarrollo, mantención y mejoras de la herramienta en el futuro. Esta será efectuada de manera interna, no se usará un servicio de Headhunter.
- Se dará inicio al proceso de capacitación de la operación, en cuanto se cuente con las Apps disponibles.
- Desde el mes segundo mes que se cuente con la App se dará inicio de las operaciones generales.

Ilustración 20: "Carta Gantt del Proyecto"

#### CARTA GANTT DE INICIO DE PROYECTO

ACTIVIDADES	AÑO 1												
	M0	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Iniciación de Actividades e Inscripciones de Marcas	■												
Arriendo de Oficinas	■												
Compra de Insumos	■												
Implementar las Apps.	■												
Contratación del Personal		■											
Capacitación del proceso y las Apps.		■											
Inicio de la operación			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

*Fuente: Elaboración propia.*

#### 5.4. Dotación

En la Ilustración 21: "Dotación de Personal primer año" se detalla la dotación total definida para el proyecto.

Ilustración 21: "Dotación de Personal primer año"

**DOTACION DE PERSONAL**

		AÑO 1												
ACTIVIDADES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>CARGOS</b>	Gerente General	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	Secretaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	Key Account Manager		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	Abogado		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	Jefe de Siniestros		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	Liquidador de Vehículos		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
	Back Office Liquidación		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	Ejecutivo de Customer Service		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	<b>Total Planta</b>		<b>2</b>	<b>13</b>										

CANTIDAD DE PERSONAS POR CARGOS

*Fuente: Elaboración propia.*

## 6. EQUIPO DEL PROYECTO

### 6.1. Equipo Gestor

#### Gerente General - Osvaldo Castillo

El rol que tendrá el Gerente General de "AUTOLIQUIDA" será el de planificar, organizar, dirigir, controlar y velar por el éxito de los propósitos estratégicos definidos en el plan de negocios.

Dentro de sus roles principales estará:

- Lograr y gestionar el financiamiento requerido para las distintas etapas del desarrollo del negocio.
- Encargarse y velar por la ejecución del plan de marketing estratégico.
- Garantizar la creación de una plataforma de liquidación que plasme la propuesta de valor.
- Lograr contar con la fuerza laboral necesaria y con las competencias requeridas para la buena ejecución del proyecto.
- Guiar el esfuerzo de innovación para asegurar la continua mejora del proyecto.

Se puede mencionar que dentro de sus competencias están ser Ingeniero Comercial de Universidad Católica Silva Henríquez, MBA en la Universidad de Chile y Magister en Planificación y Control de

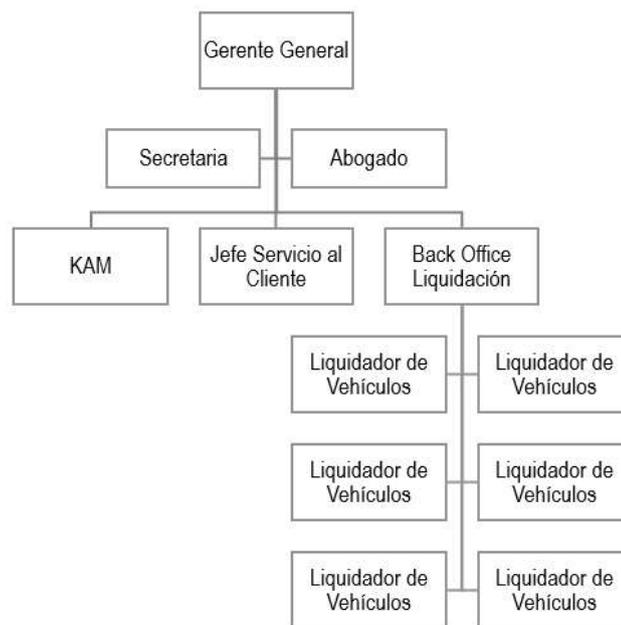
Gestión en la Universidad Mayor. Es un reconocido profesional con más de 15 años de experiencia en el sector de Seguros, que cuenta con basta preparación académica y profesional que le permitirá dirigir con éxito el plan de negocio.

## 6.2. Estructura Organizacional

La estructura de la empresa necesaria para iniciar el proyecto se encuentra en la **Ilustración 22: "Organigrama 1er año de Operación"**, cabe mencionar que, de haberse cumplido el plan comercial, al 3er año la dotación debe aumentar para lograr procesar la nueva cantidad de siniestros.

Ilustración 22: "Organigrama 1er año de Operación"

### ORGANIGRAMA 1ER AÑO DE OPERACION



*Fuente: Elaboración propia.*

En el **Anexo 18: "Planificación de la Dotación de Personal a 5 años"** se encuentra la evolución del personal hasta el 5to año de operaciones.

### 6.3. Incentivos y compensaciones

Las compensaciones de los colaboradores estarán definidas en base al nivel de responsabilidad que desempeña su rol, se desea mantener remuneraciones que estén de acuerdo a mercado, además se diseñará un plan de beneficios adicionales que permitan mejorar el clima laboral y motivar el desempeño de las personas.

Las remuneraciones brutas se componen de un sueldo base más gratificación legal. Los sueldos bases se actualizan en forma anual, según la variación anual del IPC.

En la **Ilustración 23: "Tabla de Rentas Brutas"** se detalla el nivel de renta bruta de cada cargo de la operación.

Ilustración 23: "Tabla de Rentas Brutas"

CARGO	RENDA BRUTA MES	HC	TOTAL RBM
Gerente General	\$ 6.250.000	1	\$ 6.250.000
Secretaria	\$ 750.000	1	\$ 750.000
Key Account Manager	\$ 2.200.000	1	\$ 2.200.000
Abogado	\$ 2.200.000	1	\$ 2.200.000
Jefe de Siniestros	\$ 2.200.000	1	\$ 2.200.000
Liquidador de Vehiculos	\$ 1.562.500	6	\$ 9.375.000
Back Office Liquidación	\$ 1.562.500	1	\$ 1.562.500
Ejecutivo de Customer Service	\$ 1.875.000	1	\$ 1.875.000
<b>Total Planta</b>	<b>\$ 18.600.000</b>	<b>13</b>	<b>\$ 26.412.500</b>

*Fuente: Elaboracion propia.*

### PLAN DE BENEFICIOS

Para motivar el compromiso de los colaboradores se definió un plan de beneficios que se indica a continuación:

- Se entregará el día libre a los trabajadores que el día de su cumpleaños coincida con un día de jornada normal.
- Aguinaldo de Fiestas Patrias en el mes de septiembre por \$50.000.
- Permisos especiales:
  - ✓ 5 días por Muerte de un familiar
  - ✓ 5 días Por nacimiento de un hijo.
  - ✓ 2 días por Rendición de exámenes por estudios
  - ✓ 1 día por Cambio de casa.
  - ✓ 1 días administrativo semestral.
- Aguinaldo de Navidad en el mes de diciembre por \$100.000.

- Asignación Natalidad: Cada trabajador recibirá una asignación de \$80.000 brutos por el nacimiento de un hijo(a). Para tener derecho a este beneficio el trabajador deberá presentar el certificado de nacimiento en el plazo de 30 días corridos máximos después del nacimiento.
- Si en el año comercial se cumplen las metas de margen establecidas por la gerencia, se entregará un Bono por Desempeño Anual correspondiente a \$250.000 a cada trabajador en el mes de febrero de cada año.

## 7. PLAN FINANCIERO

### 7.1. Principales Supuestos

En la Ilustración 24: "Supuestos Financieros" se encuentran los principales supuestos del plan financiero:

Ilustración 24: "Supuestos Financieros"

CONCEPTO	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
Moneda	Peso Chileno	
Tipo de Proyección	Nominal	
Periodos de Proyección	5	
IPC	3,5%	Estimación de inflación 2020 en IPOM Dic '19
Tipo de Aporte	100% del Total	
<b>Crecimiento anual de Ventas</b>		
2do año	12% año 2	Aumento en la participación de operaciones del cliente.
3er año	123% año 3	Incorporación de +2 nuevos clientes. (con 3% de sus operaciones)
4to año	3%	
5to año	3%	
Días de un mes	30 Días	
Depreciación		Según tabla de SII.
IVA	19%	Ley sobre impuesto a las ventas y servicios.
Impuesto a la Renta	27%	Ley de impuesto a la Renta.

*Fuente: Elaboración propia.*

Se estima que toda la inversión requerida será aportada por los inversionistas.

### 7.2. Estimación de Ingresos

En base a lo propuesto en este plan de negocios, se espera ingresos para el 1er año de MM\$453. Desde el 3er año según el plan, se pretende alcanzar 2 nuevos clientes y operar con el 3% y 2% aproximadamente de los siniestros de sus operaciones, lo que significaría ingresos por MM\$1.136 aprox. hasta final del 5to año de proceso.

En la Ilustración 25: "Proyección de los Ingresos" se describe las expectativas de operación y los montos de ingresos mensuales para el primer año y anuales hasta el 5to año de operación.

## Ilustración 25: "Proyección de los Ingresos"

### Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

(Liberty Seguros = 113.368 Sinistros anuales)  
 (HDI Seguros = 105.766 Sinistros Anuales)  
 (BCI Seguros = 137.354 Sinistros anuales)  
 (Total Segmento 1 = 459.695 Sinistros anuales)

													Valor UF:				
AÑO 1													28.320	29.120	29.920	30.720	31.520
OPERACIONES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL Año 1	TOTAL Año 2	TOTAL Año 3	TOTAL Año 4	TOTAL Año 5
# Operación Liberty	-	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	103.921	113.368	113.368	113.368	113.368
# Operación HDI Seguros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	105.766	105.766	105.766
# Operación BCI Seguros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	137.354	137.354	137.354
Total operaciones	-	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	103.921	113.368	356.488	356.488	356.488
% Operaciones Liberty	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	10%	10%	10%
% Operaciones HDI Seguros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%	0%	3%	3%	3%
% Operaciones BCI Seguros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%	0%	2%	2%	2%
Total Operaciones a Quantic Insurtec	-	661	661	661	661	661	661	661	661	661	661	661	7.274	7.936	17.257	17.257	17.257
Precio por operación (UFs)	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2

AÑO 1													TOTAL Año 1	TOTAL Año 2	TOTAL Año 3	TOTAL Año 4	TOTAL Año 5
OPERACIONES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	16.004	17.459	37.965	37.965	37.965
Total Ingresos (UFs)	-	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	16.004	17.459	37.965	37.965	37.965
<b>Total Ingresos (MM\$)</b>	-	<b>41</b>	<b>453</b>	<b>508</b>	<b>1.136</b>	<b>1.166</b>	<b>1.197</b>										
Market Share	0%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	4%	4%	4%

Fuente: Elaboración propia.

### 7.3. Estimación de Gastos

En la Ilustración 26: "Estimación de los Gastos" se presenta en detalle la estimación de los costos y gastos para los 5 años del proyecto, para el cálculo se considera una inflación de un 3% anual.

### Ilustración 26: "Estimación de los Gastos"

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Administrativos	Arriendo de Local	\$ 11.401.632	\$ 11.743.681	\$ 102.850.560	\$ 105.936.077	\$ 109.114.159
	Gastos Comunes	\$ 3.850.000	\$ 3.965.500	\$ 18.000.000	\$ 18.540.000	\$ 18.540.000
	Garantía de Arriendo	\$ 3.109.536	\$ -	\$ 25.712.640	\$ -	\$ -
	Servicios Generales	\$ 5.500.000	\$ 5.665.000	\$ 24.000.000	\$ 24.720.000	\$ 25.461.600
	Arriendo de Infraestructura de TI	\$ 48.250.000	\$ 51.000.000	\$ 105.060.000	\$ 108.211.800	\$ 111.458.154
	<b>TOTAL Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 72.111.168</b>	<b>\$ 72.374.181</b>	<b>\$ 275.623.200</b>	<b>\$ 257.407.877</b>	<b>\$ 264.573.913</b>
Publicidad y Marketing	Gastos de Publicidad y Marketing	\$ 40.000.000	\$ 35.500.000	\$ 34.500.000	\$ 28.000.000	\$ 28.000.000
Remuneraciones	Remuneraciones	\$ 322.254.000	\$ 390.924.000	\$ 686.731.500	\$ 706.452.000	\$ 706.452.000
Gastos Varios	Viajes, traslados y otros	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>\$ 439.165.168</b>	<b>\$ 503.598.181</b>	<b>\$ 1.001.654.700</b>	<b>\$ 996.659.877</b>	<b>\$ 1.003.825.913</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los costos unitarios de los conceptos se explican a continuación

- **Arriendo:** Se utilizará por los primeros 2 años de operación un local en pedro de Valdivia de 122 metros cuadrados disponibles, el arriendo de este local será de UF37 mensuales, llegado el 3er año de operación debido al incremento en la operación, se arrendará un local ubicado en Irrarrázaval con Antonio Varas de 2 pisos con 410 metros cuadrados disponibles, el arriendo de este local es UF279 mensuales.
- **Gastos Comunes:** se estiman en \$350.000 para las 1ras instalaciones y de \$1.500.000 mensual las instalaciones del 3 año.

- **Garantía de arriendo:** se paga el primer mes y es igual a 3 meses de arriendo, para ambos locales.
- **Servicios Generales:** se estiman en \$500.000 para el 1er local y por \$2.000.000 en el nuevo local desde el 3er año.
- **Arriendo de la Infraestructura tecnológica:** tiene un costo de \$3.250.000 e incluye notebook, licencias, impresoras y soporte, el arriendo de la AWS y su servicio es de \$1.000.000 al mes.

En el Anexo 20: "Estimación Gastos del año 1" se encuentran la estimación de los Costos y Gastos para el primer año de operaciones.

#### 7.4. Inversión Inicial

Para comenzar la operación es necesaria una inversión inicial que provea los elementos esenciales, los muebles, artículos de oficina, la remodelación inicial para ubicar a los equipos de trabajo y un monto adicional para hacer frente a cualquier imprevisto que se determine.

En la ilustración 27 "Inversión Inicial" se detallan los conceptos considerados:

Ilustración 27: "Inversión Inicial"

	Descripción	Valor	Obs.
Inicio de Actividades	Escritura	\$ 55.000	
	Notario y administración	\$ 120.000	
	Inscripción Cámara Comercio	\$ 15.000	
	Publicación Diario Oficial	\$ 65.000	
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 255.000</b>	
Bienes y Equipos	Escritorios	\$ 1.560.000	\$120.000 para 13 personas
	Sillas	\$ 455.000	\$35.000 para 13 personas
	Artículos de Oficina	\$ 450.000	
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.465.000</b>	
	Remodelación de la Oficina	\$ 4.000.000	
	Creación de la APP.	\$ 15.000.000	
	Varios	\$ 3.000.000	
	<b>TOTAL Inversión Inicial</b>	<b>\$ 24.720.000</b>	

*Fuente: Elaboración propia.*

#### 7.5. Capital de trabajo

En base a la proyección de ingresos y egresos mensuales del primer año se determinó el déficit acumulado máximo, que corresponde a \$35.422.036. El detalle se encuentra en Anexo 21: "Flujo de Capitales".

## 7.6. Estado de Resultado Proyectado

En la Ilustración 28: "Estado de Resultados Proyectado (\$)" se muestra el Estado de Resultados considerando las operaciones para los primeros 5 años.

Ilustración 28: "Estado de Resultados Proyectado (\$)"

ESTADO DE RESULTADOS	DATOS PROYECTADOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	\$ 453.227.125	\$ 508.396.529	\$ 1.135.915.553	\$ 1.166.287.626	\$ 1.196.659.700
Costos de Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Margen de contribución</b>	<b>\$ 453.227.125</b>	<b>\$ 508.396.529</b>	<b>\$ 1.135.915.553</b>	<b>\$ 1.166.287.626</b>	<b>\$ 1.196.659.700</b>
Publicidad y Marketing	\$ 40.000.000	\$ 35.500.000	\$ 34.500.000	\$ 28.000.000	\$ 28.000.000
Gastos Administrativos	\$ 399.165.168	\$ 468.098.181	\$ 967.154.700	\$ 968.659.877	\$ 975.825.913
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 14.061.957</b>	<b>\$ 4.798.348</b>	<b>\$ 134.260.853</b>	<b>\$ 169.627.749</b>	<b>\$ 192.833.787</b>
Depreciación	\$ -287.857	\$ -376.429	\$ -752.857	\$ -752.857	\$ -752.857
Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>EBIT</b>	<b>\$ 14.349.814</b>	<b>\$ 5.174.777</b>	<b>\$ 135.013.710</b>	<b>\$ 170.380.606</b>	<b>\$ 193.586.644</b>
Otros Ingresos No operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Gastos No operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$ 14.349.814</b>	<b>\$ 5.174.777</b>	<b>\$ 135.013.710</b>	<b>\$ 170.380.606</b>	<b>\$ 193.586.644</b>
Impuesto a la Renta	\$ -3.874.450	\$ -1.397.190	\$ -36.453.702	\$ -46.002.764	\$ -52.268.394
Beneficio Tributario PEA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO</b>	<b>\$ 10.475.364</b>	<b>\$ 3.777.587</b>	<b>\$ 98.560.008</b>	<b>\$ 124.377.843</b>	<b>\$ 141.318.250</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.7. Flujo de caja Proyectado

En la ilustración 29: "Flujo de Caja Proyectado a 5 años" se presenta el flujo de caja proyectado para los 5 primeros años de operación, considerándose en este último la liquidación del negocio.

Ilustración 29: "Flujo de Caja Proyectado a 5 años"

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cierre de la empresa						
Utilidad/Perdida despues de impuesto	\$ -	\$ 10.475.364	\$ 3.777.587	\$ 98.560.008	\$ 124.377.843	\$ 141.318.250
+Depreciacion	\$ -	\$ 287.857	\$ 376.429	\$ 752.857	\$ 752.857	\$ 752.857
+Amortizacion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Inversion en Activo Fijo	\$ -24.720.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Inversion en Capital de trabajo	\$ -35.422.036	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+Recuperacion del Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 35.422.036
+Valor Desecho de los Activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.347.143
<b>Flujo neto puro de los activos</b>	<b>\$ -60.142.036</b>	<b>\$ 10.763.221</b>	<b>\$ 4.154.016</b>	<b>\$ 99.312.865</b>	<b>\$ 125.130.700</b>	<b>\$ 179.840.286</b>

Fuente: Elaboración propia.

En Ilustración 30: "Flujo de Caja Infinito" se presenta el Flujo de caja infinito.

Ilustración 30: "Flujo de Caja Infinito"

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Infinito						
Utilidad/Perdida despues de impuesto	\$ -	\$ 10.475.364	\$ 3.777.587	\$ 98.560.008	\$ 124.377.843	\$ 141.318.250
+Depreciacion	\$ -	\$ 287.857	\$ 376.429	\$ 752.857	\$ 752.857	\$ 752.857
+Amortizacion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Inversion en Activo Fijo	\$ -24.720.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Inversion en Capital de trabajo	\$ -35.422.036	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+Valor Presente de los Flujos de Efectivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.419.928.151
<b>Flujo neto puro de los activos</b>	<b>\$ -60.142.036</b>	<b>\$ 10.763.221</b>	<b>\$ 4.154.016</b>	<b>\$ 99.312.865</b>	<b>\$ 125.130.700</b>	<b>\$ 1.561.999.258</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.8. Balance Proyectado

El balance del proyecto se encuentra en la Ilustración 31: "Balance Proyectado":

Ilustración 31: "Balance Proyectado"

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Activo Corriente</i>					
Banco	\$ 42.310.807	\$ 48.942.084	\$ 113.198.437	\$ 228.780.074	\$ 364.585.551
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 42.310.807</b>	<b>\$ 48.942.084</b>	<b>\$ 113.198.437</b>	<b>\$ 228.780.074</b>	<b>\$ 364.585.551</b>
<i>Activos No Corrientes</i>					
Equipo de Oficina	\$ 24.720.000	\$ 24.720.000	\$ 24.720.000	\$ 24.720.000	\$ 24.720.000
Depreciación Acumulada	\$ -287.857	\$ -664.286	\$ -1.417.143	\$ -2.170.000	\$ -2.922.857
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>\$ 24.432.143</b>	<b>\$ 24.055.714</b>	<b>\$ 23.302.857</b>	<b>\$ 22.550.000</b>	<b>\$ 21.797.143</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 66.742.950</b>	<b>\$ 72.997.798</b>	<b>\$ 136.501.294</b>	<b>\$ 251.330.074</b>	<b>\$ 386.382.694</b>
<i>Pasivos</i>					
Cuentas por pagar a Proveedores		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos por pagar	\$ 3.874.450	\$ 1.397.190	\$ 36.453.702	\$ 46.002.764	\$ 52.268.394
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 3.874.450</b>	<b>\$ 1.397.190</b>	<b>\$ 36.453.702</b>	<b>\$ 46.002.764</b>	<b>\$ 52.268.394</b>
<i>Patrimonio</i>					
Capital	\$ 60.142.036	\$ 60.142.036	\$ 60.142.036	\$ 60.142.036	\$ 60.142.036
Utilidades Acumuladas		\$ 10.475.364	\$ 14.252.951	\$ 112.812.959	\$ 237.190.802
Resultados del Ejercicio	\$ 10.475.364	\$ 3.777.587	\$ 98.560.008	\$ 124.377.843	\$ 141.318.250
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 70.617.400</b>	<b>\$ 74.394.987</b>	<b>\$ 172.954.995</b>	<b>\$ 297.332.838</b>	<b>\$ 438.651.088</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 66.742.950</b>	<b>\$ 72.997.798</b>	<b>\$ 136.501.294</b>	<b>\$ 251.330.074</b>	<b>\$ 386.382.694</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.9. Evaluación Financiera

### a) Tasa de descuento:

En base a la metodología de CAPM se estimó la tasa de descuento a aplicar, se consideraron los siguientes supuestos:

Ilustración 32: "Supuestos y Tasas de Descuento"

Concepto	Fuente	Valor
Tasa Libre de Riesgo BCP (5 años)	Banco Central	2,71%
Tasa Libre de Riesgo BCU (20 años)	Banco Central	0,66%
Beta sin deuda Insurance (General)	Damodaran	0,67
Premio por Riesgo de Mercado	Damodaran	6,94%
Premio por liquidez	Universidad de Chile	3%
Premio Startup	Universidad de Chile	3%
Inflación Anual Estimada	Banco Central IPOM Dic '19	3,5%
Tasa de descuento (5 años)	Calculo	15,04%
Tasas de descuento (perpetuidad)	Calculo	15,70%

Fuente: Elaboración propia.

### b) VAN, TIR, PAYBACK, Punto de Equilibrio

Respecto de los indicadores financieros, se presentan las estimaciones de Flujo, donde la inversión inicial está en el año 0, esta información permitirá evaluar la factibilidad del proyecto.

Ilustración 33: "Evaluación de Flujos"

<b>VAN PURO</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo neto puro de los activos	\$ -60.142.036	\$ 10.763.221	\$ 4.154.016	\$ 99.312.865	\$ 125.130.700	\$ 179.840.286
Flujo Acumulado	\$ -60.142.036	\$ -49.378.815	\$ -45.224.799	\$ 54.088.066	\$ 179.218.766	\$ 359.059.052

VAN	\$154.942.749
TIR	66%
PAYBACK	2,5
Punto de Equilibrio	324.016.273

→ 29 Meses  
 → 5.201 operaciones vendidas

*Fuente: Elaboración propia.*

Se puede apreciar que el VAN del proyecto es positivo con un valor de **\$154.942.749**, la TIR del proyecto es de un 66%, en el PAYBACK se espera que la inversión se recupere en 2,5 años (29,5 meses) y el punto de equilibrio se encuentra al alcanzar las 5.201 operaciones vendidas.

### c) Ratios Financieros

Con la intención de complementar el análisis se presenta en la Ilustración 34: "Ratios Financieros" se presentan los indicadores financieros del proyecto, en base a los datos proyectados.

Ilustración 34: "Ratios Financieros"

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA	0,22	0,07	0,99	0,68	0,50
ROE	0,15	0,05	0,57	0,42	0,32
ROI	0,18	0,05	1,16	1,46	2,29
Margen Utilidad Neta	0,03	0,01	0,12	0,15	0,16
Crecimiento de los Ingresos		12%	123%	3%	3%

*Fuente: Elaboración propia.*

### d) Fuentes de Financiamiento

El proyecto será financiado con aporte de los accionistas y con capital propio por lo que no se requerirá financiamiento bancario.

### e) Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se utilizó dos escenarios, el primero que corresponde a una disminución de un 30% en los ingresos a partir del 2do año hacia el futuro, el detalle se encuentra en la Ilustración 35: "Escenario de 30% de disminución de los Ingresos".

Ilustración 35: "Escenario de 30% de disminución de los Ingresos"

Disminución del 30% de los flujos al año 2

VAN PURO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo neto puro de los activos	\$ -60.142.036	\$ 10.763.221	\$ 3.020.740	\$ 69.744.863	\$ 87.817.347	\$ 137.444.811
Flujo Acumulado	\$ -60.142.036	\$ -49.378.815	\$ -46.358.075	\$ 23.386.788	\$ 111.204.135	\$ 248.648.946

VAN	\$100.516.344
TIR	53%
PAYBACK	2,7

→ 31,98 Meses

Fuente: Elaboración propia.

Para el segundo escenario se simuló que un aumento de un 10% en los ingresos a partir del 2do año hacia el futuro, esta se detalla en la Ilustración 36: "Escenario de 10% de aumento de los Ingresos "

Ilustración 36: "Escenario de 10% de aumento de los Ingresos "

Aumento del 10% de los flujos al año 2

VAN PURO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo neto puro de los activos	\$ -60.142.036	\$ 10.763.221	\$ 4.531.775	\$ 109.168.866	\$ 137.568.484	\$ 193.972.111
Flujo Acumulado	\$ -60.142.036	\$ -49.378.815	\$ -44.847.040	\$ 64.321.826	\$ 201.890.310	\$ 395.862.421

VAN	\$173.084.884
TIR	70%
PAYBACK	2,4

→ 28,93 Meses

Fuente: Elaboración propia.

Para analizar la sensibilidad de la tasa de descuento por mayor riesgo percibido por los Inversionistas, ante la coyuntura actual, se realizó una matriz simulando los cambios del VAN a 5 años si la tasa de descuento aumenta desde un 5% a 25%, lo que arrojó flujos positivos en todos los años.

Ilustración 37: "Sensibilidad de la tasa de Descuento"

Incremento	Cambio en la Tasa de Desc.	VAN 5 años	Var. VAN	Var. %
PLAN	15,04%	\$ 154.942.749		
+5%	15,80%	\$ 148.699.904	\$ -6.242.845	-4%
+10%	16,55%	\$ 142.711.026	\$ -12.231.723	-8%
+15%	17,30%	\$ 136.964.277	\$ -17.978.472	-12%
+20%	18,05%	\$ 131.448.449	\$ -23.494.300	-15%
+25%	18,81%	\$ 126.152.921	\$ -28.789.828	-19%



VALOR ACTUAL NETO A CADA TASA DE DESTO.

Fuente: Elaboración propia.

## 8. RIESGOS CRÍTICOS

En la Ilustración 38: "Riesgos y Mitigación" se describen los principales riesgos del plan y sus correspondientes medidas de mitigación.

Ilustración 38: "Riesgos y Mitigación"

TIPO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	MITIGACIÓN
<b>ENTORNO SOCIAL</b>	Existe un riesgo externo que tiene que ver con la estabilidad política del país, en la evaluación de PESTEL el factor político y económico, mostraron riesgos para la ejecución en el corto plazo	Se monitoreará la información de las manifestaciones para determinar el mejor momento de ejecución. La destrucción producto de las manifestaciones son el riesgo más relevante en el entorno político, por lo que elegir un lugar idóneo donde arrendar, es crucial como mitigación.
<b>INDUSTRIA</b>	En este mercado los clientes se encuentran muy concentrados, inclusive el 80% de participación se encuentra en solo 5 empresas, esto implica que es necesario llevar a cabo una estrategia de comercialización adecuada para lograr capturar una participación de mercado y transformarse un jugador.	Se iniciarán todas las actividades comerciales desde antes del inicio de las operaciones, se iniciaran negociaciones con todo el segmento para lograr concretar un cliente en el menor plazo posible.
<b>COMPETENCIA</b>	Existe el riesgo de que alguna compañía diseñe un proceso de reparación que reduzca el tiempo promedio de reparación, eso podría afectar la propuesta servicio de la empresa.	Como plan de mitigación la empresa tendrá un plan de innovación constante de su servicio, para adaptarse no tan solo a algún cambio inesperado, sino que también le permita diseñar y comercializar nuevos tipos de servicios. Se harán concursos internos para que los colaboradores tengan un espacio de levantar mejoras.
<b>LEGAL</b>	Existe el riesgo de que alguna empresa diseñe un software que pueda ser semejante con el desarrollo propuesto en este plan.	La empresa será muy rigurosa en términos de inscribir sus marcas y generar mejora continua a sus procesos. Se levantará todos los mecanismos de protección disponibles para proteger los software y el modelo.
<b>OPERACIONAL</b>	La continuidad Operacional de las APPs de liquidación son un elemento muy relevante para el desarrollo del negocio, tener inestabilidad impactaría en el servicio de los clientes.	Se definirá un Plan de mantención y revisión, con el foco será mantener un nivel de disponibilidad anual del servicio de un 99,5% del tiempo.

*Fuente: Elaboración propia.*

## 9. PROPUESTA INVERSIONISTA

La idea de este negocio es crear un servicio de Liquidación para siniestros de autos a través de una herramienta digital, sumado a una innovación en el proceso de liquidación, permitirá a las compañías de seguros reducir sus tasas reclamos, mejorar su imagen y mejorar la relación con sus canales de distribución. Este servicio representará una diferenciación importante respecto de los demás actores del mercado.

Es por lo anterior que se sustenta el beneficio de invertir en este negocio, ya que la rentabilidad del proyecto es muy atractiva, sumándose que la proyección de nuevos siniestros es muy alta, dado que las compañías solo tienen una penetración de un 35% del total de vehículos del parque automotriz.

Para la realización de este proyecto se requiere un capital de \$60.142.036, que está compuesto de una inversión inicial de \$24.720.000 y un capital de trabajo de \$35.422.036.

El proyecto presenta utilidades el primer año de MM\$11, un VAN positivo de MM\$155 con una tasa de descuento de 15,04%, presenta una TIR de un 66% y un Payback de 2,5 años, lo que indica que el proyecto es altamente atractivo comparado a otras alternativas de inversión.

## 10. CONCLUSIONES

Desarrollar este plan de negocio permitió reforzar que el proyecto "AUTOLIQUIDA" es un proyecto viable y una buena oportunidad de inversión, ya que los flujos y rentabilidad esperada son atractivos en el mediano y largo plazo. También es necesario mencionar que proyecto significará una mejora importante para los usuarios de seguros automotrices, los cuales podrán contar en la mitad del tiempo actual, con sus vehículos y retomar sus vidas normales.

Dentro de las claves para el éxito del proyecto se encuentran el captar lo más rápidamente posible una cuota de mercado, con esto se logrará sostener económicamente los procesos de liquidación de las plataformas, dado lo innovador del servicio no pasará mucho tiempo para que se convierta en un producto muy valorado para las compañías de seguros.

Las expectativas para el desarrollo del negocio fueron conservadoras, ya que se utilizaron las cantidades de siniestros que hoy existen, por lo que es probable que el potencial del proyecto sea incluso mayor. Esto principalmente porque el parque asegurado es de solo un 35% del total de vehículos, por lo que las compañías tienen un potencial de expansión bastante amplio, por ende, este proyecto puede ser una propuesta relevante para el futuro de la atención de siniestros.

Por último, con las actuales proyecciones realizadas, con el estudio de mercado y factibilidad técnica elaboradas de este plan de negocios, se concluye que se debe invertir en este proyecto ya que representa una oportunidad real de negocio.

## BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

### Bibliografías:

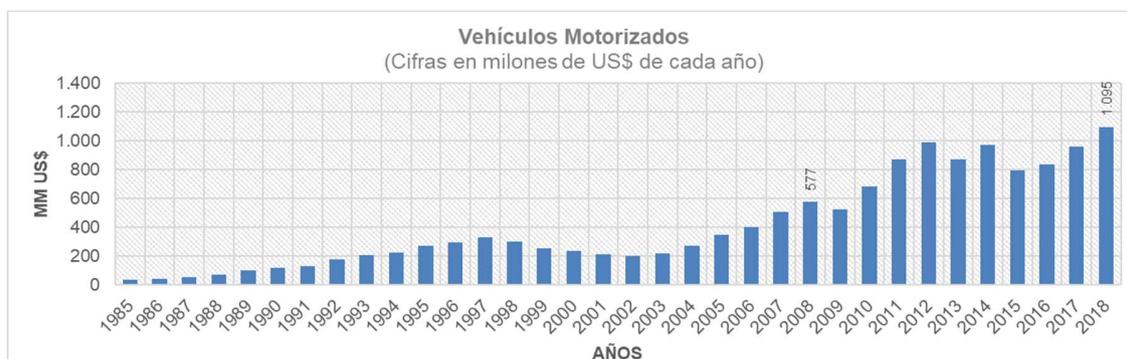
- Material del MBA 2018 Universidad de Chile.
- “Las 5 fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”, Michel Porter 2008.
- “Como preparar un plan de negocios exitoso”, Greg Balanko-Dickson, Copyright © 2007 by The McGraw-Hill Companies.
- Investigación de Mercados de Leslier Valenzuela, Carolina Nicolas y Alexis Gutiérrez. primera Edición, 2015.
- Organización Industrial para la estrategia Empresarial, Jorge Tarzijan y Ricardo Paredes, Segunda Edición.2006.

### Fuentes:

- Material del MBA 2018 Universidad de Chile.
- <http://www.aach.cl> – Asociación de compañías de Seguros
- <http://www.cmfchile.cl> – Comisión del Mercado Financiero en Chile
- <http://www.bcentral.cl> – Banco Central
- <http://www.liberty.cl> – Sitio web de Cía. Relevante en el mercado local.
- <http://www.bciseguros.cl> – Sitio web de Cía. Relevante en el mercado local.
- <http://www.hdiseguros.cl> – Sitio web de Cía. Relevante en el mercado local.
- <http://www.latercera.com> – Sitio del diario local.
- <http://www.economiaynegocios.cl> – Sitios de Diario el Mercurio
- <http://www.emb.cl/> - Revista Gerencial.
- <https://www.promonegocios.net> - Portal de Mercadotecnia.

## 11. ANEXOS

### Anexo 1: "Crecimiento anual de Primas del ramo de Vehículos"



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información de CMF -  
[https://www.svs.cl/portal/estadisticas/606/articulos-15339\\_recurso\\_1.xls](https://www.svs.cl/portal/estadisticas/606/articulos-15339_recurso_1.xls)

### Anexo 2: "Informe Normativo Final – Circular N°2236"

#### Índice

I. Fundamentos que hacen necesaria la dictación de la normativa propuesta .....	3
II. Definición del problema que se pretende abordar .....	5
III. Justificación de la intervención regulatoria.....	5
IV. Descripción de la propuesta de solución normativa .....	7
V. Evaluación de Impacto regulatorio .....	7
V.1 Principales Costos de la Aplicación de la Normativa .....	7
V.2 Principales Beneficios de la Aplicación de la Normativa .....	9
V.3 Principales Riesgos .....	10
V.4 Evaluación de Impacto Final .....	11
VI. Marco jurídico local .....	11
VII. Marco jurídico extranjero .....	12
VII.1 Financial Conduct Authority (FCA) .....	12
VII.2 National Association of Insurance Commissioners (NAIC) .....	14
VIII. Principios internacionales de Seguros de la IAIS (International Association of Insurance Supervisors) .....	14
IX. Estándares, estudios, guías y directrices .....	16
X. Consulta pública .....	17
X.1 Primera consulta pública .....	17
X.2 Comentarios la primera consulta pública .....	17
X.3 Segunda consulta pública .....	30
X.4 Comentarios a la segunda consulta pública .....	30

ANEXO I: Primera versión de propuesta normativa .....	35
ANEXO II: Segunda versión de propuesta normativa .....	48
ANEXO III: Circular emitida .....	54
ANEXO IV: Cuadros estadísticos preliminares .....	62

### **I. Fundamentos que hacen necesaria la dictación de la normativa propuesta**

El total de vehículos en circulación de Chile durante el año 2016 alcanzó las 4.960.945 unidades, de acuerdo a la última Encuesta Anual de Parque Vehicular, del Instituto Nacional de Estadísticas (INE). De este total, 4.464.071 (90,0%) corresponden a transporte particular, 298.347 (6,0%) a transporte de carga y 198.527 (4,0%) a transporte colectivo. Dentro del transporte particular destacaron los automóviles y station wagon, con 3.067.215 unidades (68,7% de ese segmento), cifra muy superior a la alcanzada por las camionetas, con 863.219 unidades (19,3%) y las motocicletas, con 175.019 (3,9%).

Por su parte, de acuerdo a la información recabada por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) a través de las FECU que entregan las Compañías de Seguros Generales, a diciembre de 2016 existía un total de 1.072.071 las pólizas vigentes, correspondientes a 1.491.095 ítems en el ramo de vehículos motorizados. Estas pólizas abarcan los riesgos de daños físicos al vehículo asegurado, el robo de éste, la responsabilidad civil hacia terceros, tanto para vehículos de uso particular y de transporte y uso comercial de locomoción colectiva o vehículo de carga. Este ramo representa una participación dentro de los seguros generales sobre el 23% de la prima directa total, llegando en 2016 a 837 millones de dólares.

Por otra parte, de la información entregada por las compañías de seguros a través de la Circular N°2.110 se desprende que un 41% del total de siniestros denunciados durante el año 2016 (siniestros totales y parciales), corresponde al ramo de vehículos motorizados. Asimismo, para el mismo período, el 30% del total de ítems asegurados en el ramo de daños a vehículos motorizados, presenta una denuncia de siniestro.

Al comparar el parque de vehículos en circulación en Chile en 2016 con el número de pólizas de seguro que antes se identificó se puede concluir que cerca del 70% de los vehículos motorizados en circulación durante el año 2016 no contarían con un seguro voluntario de daños, mientras que el restante 30% sí tendría este tipo de cobertura.

Existe, por tanto, un importante espacio de crecimiento de este tipo de seguros en la medida que las compañías desarrollen productos eficientes acordes a las necesidades de los distintos tipos de asegurados y que, sobre todo, cumplan con las expectativas de los clientes en términos de oportunidad y calidad del servicio en caso de siniestros.

La CMF recibió durante 2016 un total de 3.031 reclamos asociados al ramo de daños a vehículos motorizados, lo que representa un 64,9% del total de reclamos hacia las compañías de seguros generales. Un 21% (637) de estos reclamos tiene relación con problemas de demoras en el tiempo

de reparación de los daños sufridos. Así mismo, de acuerdo a lo reportado por las compañías a esta CMF, en virtud del anexo N°2 de la Circular N°2.131, éstas recibieron durante el año 2016 un total de 26.326 reclamos asociados al ramo de daños a vehículos motorizados, lo que representa un 68,7% del total de reclamos hacia las compañías de seguros generales.

**Estas cifras dan cuenta de una situación en la que los problemas de demora en los talleres y/o la reparación de los vehículos, corresponden a una variable incidente en cuanto a reclamos se refiere. En virtud de la escasa densidad de datos se hace necesario cuantificar esta medida, de manera de transparentar, visualizar y conocer la incidencia real del problema y, por otra parte, comprometer a la Compañía de Seguros en el proceso completo del servicio que ofrece.**

La evolución de las cifras consideradas de los últimos años se presenta en el siguiente

El seguro automotriz cubre los daños del vehículo asegurado, ya sean que estos constituyan una pérdida total o parcial. Frente a la ocurrencia de un siniestro y una vez recibida la liquidación del siniestro, la compañía debe tramitar si corresponde, el pago y/o la reparación del vehículo a causa de los daños.

En el caso de daños parciales al vehículo, las compañías de seguros pueden pagar directamente al asegurado el monto de la indemnización o bien, reparar el daño en alguno de los talleres mecánicos que ofrece a sus asegurados (Artículo 563 del Código de Comercio). En este último caso, el tiempo que demora de la reparación del vehículo pasa a ser una variable relevante para el asegurado, ya que dicho tiempo dependerá, entre otras cosas, de la disponibilidad de piezas y partes para alguna marca de vehículo en particular y de la capacidad y calidad del taller ofrecido por la aseguradora.

Frente a un parque automotriz creciente y la temática recurrente de las reclamaciones respecto a la demora en la reparación de los vehículos, indagar en una cuantificación que refleje la realidad en este ramo merece principal atención, en virtud a esta problemática existente y desconocida del grupo potencial de asegurados que no presenta reclamos y considerando, además, que la responsabilidad de la compañía no termina con la emisión de la orden de reparación sino con la cobertura efectiva de los daños provocados por el siniestro cuando corresponda, lo que se traduce en la reparación misma.

Por las razones antes expuestas se propone emitir una Circular que requiera información a las Compañías de Seguros Generales respecto a tiempos de reparación de vehículos motorizados con pérdida parcial según distintas variables (marca, región, etc.), a fin de publicarla en el sitio web de la CMF.

## **II. Definición del problema que se pretende abordar**

Esta Comisión estima que con la emisión de la normativa se abordarán los siguientes problemas:

- Falta de información pública de estadísticas de tiempos promedio de reparación de vehículos motorizados, así como el número de talleres disponibles por compañía en cada comuna del país donde normalmente circulará el vehículo asegurado, que aporten al potencial asegurado variables relevantes a la hora de resolver la contratación del seguro de daños a vehículos;
- Bajos incentivos para mejorar los procesos internos de las aseguradoras relativos a la información que se entrega a los asegurados y seguimiento de siniestros de vehículos;
- Necesidad de favorecer conductas de mercado tendientes a fomentar el trato justo a los clientes y la transparencia en la comercialización de los seguros.

Con la información recabada en virtud de esta nueva normativa, se dispondrá una aplicación en la página web de la Comisión, que permita a los consultantes obtener el tiempo promedio de reparación por compañía y región, previo ingreso de variables como el período de consulta, la marca y el modelo del vehículo, el deducible aplicado y tipo de daño (leve, mediano o grave). Además, se publicará información detallada de número de siniestros y del número de talleres disponibles por cada aseguradora, en cada comuna y región del país.

*Fuente: CMF Chile - Informe completo disponible en:  
[http://www.cmfchile.cl/portal/principal/605/articles-24642\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.cmfchile.cl/portal/principal/605/articles-24642_doc_pdf.pdf)*

**Anexo 3: "Experiencia del cliente y adopción de nuevas tecnologías serán clave para aseguradoras"**

Everis, consultora multinacional de negocios, anuncia los principales factores que determinarán el futuro del sector asegurador en Chile y otras economías de la región. En este sentido, el informe titulado "Tendencias y oportunidades del sector asegurador. Seguros en 2020 y más allá", presenta un panorama enfocado en las necesidades del cliente frente al desarrollo de las nuevas tecnologías, con el fin de facilitar los procesos de negocio para la operación de la industria de los seguros.

Desde un inicio, es importante tomar en cuenta que existen diferentes tipos de clientes que se manifiestan dependiendo de sus intereses, por ejemplo: el cliente conservador, quien posee un conocimiento medio-bajo de los seguros, por lo que confía en su compañía y en su agente en la toma de decisiones; por otro lado, el cliente analítico, el cual ha desarrollado un conocimiento más profundo de los productos de seguros y de reglas de funcionamiento de las aseguradoras; por último, el cliente effortless, quien se enfoca en simplificar los productos de seguros de acuerdo a necesidades básicas, sin ahondar en funciones más complejas.

Asimismo, es importante tomar en cuenta que el director de la aseguradora adquiere un papel crucial en el momento donde es necesario definir el rumbo de los productos que se ofrecerán, tomando en cuenta la concordancia que debe existir con los elementos de tecnología, expansión

para nuevos negocios, formatos de consumo y la evolución de los servicios, adecuados a las necesidades del cliente.

De acuerdo con Rogerio Galveas, director de everis, “la tecnología se comporta como medida disruptiva que rompe las fronteras hasta ahora infranqueables en la conectividad del consumidor. Así es como surgen los modelos de negocio, basados en el poder de negociación frente a la aseguradora. El objetivo es conseguir mejores primas, compuestas de cláusulas flexibles, con la promesa de que una previa selección de asegurados facilitará la reducción de riesgos”.

Analizar las preferencias de la población, conocer las particularidades del sector y reflexionar sobre la relación existente entre ambos puede ayudar a las organizaciones a estar preparadas para los próximos años. En el año 2020, los millennials representarán aproximadamente el 50% de la población activa. En 2025 llegarán a ser el 75%, entonces tendrán entre 25 y 40 años. Seguirán primando la autonomía, la libertad, la flexibilidad y continuarán estando caracterizados por su rápida y fácil adaptación a los cambios debido, en gran medida, al hecho de ser nativos digitales.

La transformación digital encuentra en las nuevas tecnologías disruptivas una palanca exponencial, que advierte que los cambios serán aún más rápidos e intensos, por lo tanto, las organizaciones e instituciones, tendrán un gran reto por delante, un obstáculo crucial: la velocidad y la eficiencia para presentar soluciones completas, flexibles y adecuadas a los intereses del usuario.

Así, tomando en cuenta las necesidades del negocio y las perspectivas de la población con respecto a los seguros dentro de un mercado competitivo, se podrá puntualizar una línea operacional que permita atender las exigencias de las generaciones venideras, y aquellas que han sabido establecerse dentro del panorama social. De igual manera, es imperativo armonizar el desarrollo tecnológico, bajo las medidas regulatorias que pretenderán condicionar seguros mejor adaptados a los riesgos comunes, y riesgos emergentes.

*Fuente: Reportaje de la revista “Gerencia” del análisis de la consultora multinacional de negocios, EVERIS - <http://www.emb.cl/gerencia/noticia.mvc?nid=20190219w10>*

#### Anexo 4: "Tabla de Liquidadores Oficiales Personas Jurídicas".

R.U.T.	Entidad	Vigencia
76171561-5	ACC AJUSTADORES DE SEGUROS LIMITADA	VI
76089044-8	ADDVALORA GLOBAL LOSS ADJUSTERS CHILE SPA	VI
76174388-0	ALDO ROMERO URRUTIA LIQUIDADOR DE SEGUROS E.I.R.L.	VI
76099194-5	ARC AJUSTADORES LIMITADA	VI
76663768-K	ATD LIQUIDADORES SPA	VI
76547399-3	AUXILIA CLUB ASISTENCIA LIQUIDADORES DE SEGUROS SPA	VI
96801300-9	BECKETT S.A LIQUIDADORES DE SEGUROS	VI
76825268-8	BUSINESS PRO AJUSTADORES SPA	VI

76455624-0	CARLOS SANDOVAL BRAVO LIQUIDADORES E.I.R.L.	VI
77342510-8	CARTER Y SAAVEDRA AJUSTADORES LIMITADA	VI
77911680-8	CAVE LIQUIDADORES DE SEGUROS LIMITADA	VI
76163401-1	CFS Y ASOCIADOS LIQUIDADORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA	VI
76193993-9	CORREA Y SILVA LIQUIDADORES DE SEGUROS LIMITADA	VI
77250330-K	CRAWFORD LIQUIDADORES DE SEGUROS LIMITADA	VI
76157357-8	E.G.A. GROUP LIQUIDADORES DE SEGUROS LIMITADA	VI
76154337-7	EDIAZ Y ASOCIADOS AJUSTADORES LIMITADA	VI
76397619-K	ESTUDIO DE LIQUIDADORES CRUZ DEL SUR SPA	VI
78734200-0	FGR S.A..	VI
77382320-0	FRANCO SANGUINETTI LIQUIDADORES ASOCIADOS LIMITADA	VI
76269703-3	GIBBS Y CIA. LIQUIDADORES OFICIALES SPA	VI
77250490-K	GRAHAM MILLER LIQUIDADORES DE SEGUROS LIMITADA	VI
79513810-2	GUERRERO Y COMPAÑIA LIMITADA	VI
76445481-2	H. ESPINA Y ASOCIADOS SPA	VI
76938101-5	HERNANDEZ Y ASOCIADOS AJUSTADORES LIMITADA	VI
78111050-7	J.A. CONTADOR Y COMPAÑIA LIMITADA	VI
76356431-2	JGZ AJUSTADORES LIMITADA	VI
52005227-5	JOSE BERVA CARAFI LIQUIDADOR DE SINIESTROS E.I.R.L.	VI
78938920-9	JPV ASOCIADOS AJUSTADORES ESPECIALIZADOS LIMITADA	VI
76134797-7	JUAN PABLO DUHALDE BEDDIG LIQUIDADORES INTERNACIONALES LIMIT	VI
76005895-5	LARRAÑAGA LIQUIDADORES Y COMPAÑIA SPA	VI
76450400-3	LIQUIDADORES DE SEGUROS EN RED CARVALLO LIMITADA	VI
76374547-3	LIQUIDADORES DE SEGUROS PABLO SEBASTIAN URRUTIA LIZAMA E.I.R.L.	VI
78479350-8	LIQUIDADORES DE SEGUROS SOCIAL LIMITADA	VI
76522677-5	LIQUIDADORES OFICIALES DE SEGUROS Y SINIESTROS LIMITADA	VI
76763605-9	LT ASOCIADOS LIQUIDADORES DE SEGUROS LIMITADA	VI
76023194-0	M PRO LIQUIDADORA DE SEGUROS LIMITADA	VI
77619200-7	MACHARD AJUSTADORES, LIQUIDADORES OFICIALES DE SEGUROS LTDA.	VI
76163225-6	MADRIGAL SWAIN LIQUIDADORES DE SEGUROS SPA	VI
76629340-9	MARIO ARTIGUES LIQUIDADORES DE SEGUROS LIMITADA	VI
78346390-3	MCLARENS CHILE (LIQUIDADORES OFICIALES) SPA	VI
76273096-0	MONTT LIQUIDADORES DE SEGUROS LIMITADA	VI
76568770-5	MVV, ABOGADOS Y LIQUIDADORES LIMITADA	VI
76109571-4	NUEVA ERA AJUSTADORES LIQUIDADORA DE SEGUROS LIMITADA	VI
79606130-8	ORGANIZACION MUESCHEN Y CIA. LTDA.	VI
76318142-1	PAREDES LIQUIDADORES DE SEGUROS LIMITADA	VI
76328771-8	PEDRO ZEGERS Y COMPAÑIA LIMITADA	VI
76939559-8	PMC GROUP AJUSTADORES DE SEGUROS LIMITADA	VI
76495515-3	PROBITAS LIQUIDADORES OFICIALES DE SEGUROS LIMITADA	VI
76592236-4	QUALYTAS LIQUIDADORES DE SEGUROS SPA	VI

76339369-0	RED AJUSTADORES DE SINIESTROS SPA	VI
76250635-1	RED LIQUIDADORES DE SEGUROS LIMITADA	VI
78873240-6	RENE EYHERALDE Y COMPAÑIA LIMITADA	VI
76125434-0	RTS CHILE INTERNATIONAL LOSS ADJUSTERS SPA	VI
96802220-2	S.G.C. TRANSPORTE LIQUIDADORES DE SEGUROS S.A.	VI
96511620-6	SERVICIOS INTERNACIONALES DE INSPECCION S.A.	VI
96865840-9	SGC AJUSTADORES S.A.	VI
76478730-7	SGC LINEAS PERSONALES - MASIVOS SOCIEDAD ANONIMA	VI
96923030-5	SGC RECURSOS NATURALES SOCIEDAD ANÓNIMA	VI
76122083-7	SOCIEDAD LIQUIDADORA DE SINIESTROS S&F LIMITADA	VI
76059290-0	TRIVAL AJUSTADORES OFICIALES DE SEGUROS LIMITADA	VI
96594270-K	VIOLLIER Y ASOCIADOS LIQUIDADORES DE SEGUROS LIMITADA	VI
76159472-9	WAISMAN & WAISMAN LIMITADA	VI
76430866-2	ZIEL LIQUIDADORES DE SEGUROS LIMITADA	VI

**Fuente:** Reportes - Listado de Liquidadores de siniestro Jurídicas -  
<http://www.cmfchile.cl/institucional/mercados/consulta.php?mercado=S&Estado=VI&consulta=LSJUR>

Anexo 5: "Tabla con la descripción de los 5 principales competidores".

<b>ALVAREZ &amp; CARRASCO LTDA.</b>	
Tiempo Trayectoria:	8 años de Trayectoria.
Sitio Web:	<a href="http://www.accajustadores.cl">www.accajustadores.cl</a>
Tipos de Liquidación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daños propios al vehículo asegurado</li> <li>• Responsabilidad civil por daños a terceros</li> <li>• Incendio habitacional (hipotecarios)</li> </ul>
Cobertura Nacional:	Cobertura Nacional (1 sucursal en Santiago)
Compromisos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactar al asegurado tan pronto como nos sea asignado un nuevo caso.</li> <li>• Practicar la inspección de daños y tomas de inventario a la mayor brevedad.</li> <li>• Informar preliminarmente al asegurador una relación del siniestro y estimación de pérdidas.</li> <li>• Solicitar el respaldo documental de una vez y con la mayor prontitud.</li> </ul>
Visión:	Creemos que en la liquidación de siniestros es posible entregar un servicio de calidad, justo y oportuno a las compañías de seguros y los asegurados. Es esa nuestra mayor aspiración y conforma nuestra principal motivación. En consecuencia, nuestro objetivo es realizar un trabajo profesional y eficiente. En efecto sabemos que, tan importante como hacerlo bien, es hacerlo a tiempo.

<b>CFS Liquidadores</b>
-------------------------

Tiempo Trayectoria:	8 años de Trayectoria.
Sitio Web:	<a href="http://www.cfseguros.cl">www.cfseguros.cl</a>
Tipos de Liquidación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vehículos livianos y pesados</li> <li>• Incendio</li> <li>• Equipo móvil y maquinaria</li> <li>• Peritajes</li> <li>• Responsabilidad civil</li> <li>• Masivos</li> <li>• Riesgos financieros</li> </ul>
Cobertura Nacional:	Cobertura Nacional. (3 sucursales en Chile)
Misión:	Proveer servicios de excelencia en la liquidación de siniestros, actuando en forma justa y oportuna, y proporcionando las mejores soluciones a nuestros clientes.
Quiénes Somos:	<p>CFS Liquidadores, es una empresa de liquidación de siniestros, que cuenta con un equipo profesional altamente capacitado y con el expertise necesario, para proveer servicios de excelencia a la Industria Aseguradora.</p> <p>Nuestra vasta experiencia en Seguros nos permite ofrecer soluciones innovadoras para el mercado asegurador, y servicios oportunos y confiables a nuestros clientes.</p>

<b>Liquidadores de seguros SOCAL Ltda.</b>	
Tiempo Trayectoria:	30 años de Trayectoria.
Sitio Web:	<a href="http://www.socal-liquidadores.cl">www.socal-liquidadores.cl</a>
Tipos de Liquidación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incendio</li> <li>• Sismo</li> <li>• Robo</li> <li>• Equipo Móvil de Contratista</li> <li>• Equipos Electrónicos</li> <li>• Todo Riesgo de Construcción</li> <li>• Transporte Terrestre</li> <li>• Responsabilidad Civil</li> <li>• Accidentes Personales</li> <li>• Multi-riesgos</li> <li>• Vehículos Pesados</li> </ul>
Cobertura Nacional:	Cobertura Nacional. (4 sucursales en Chile)
Misión:	La experiencia acumulada, unida al conocimiento del mercado en la actualidad, donde los aspectos técnicos propios de la liquidación de un siniestro deben complementarse con los más altos estándares de servicio al cliente, nos ha permitido alcanzar la eficiencia necesaria en todas las gestiones propias de un siniestro, desde la

	recepción del mismo y el contacto inmediato con el asegurado, hasta la evacuación del informe de liquidación.
Quiénes Somos:	Liquidadores de Seguros SOCAL Ltda. es una empresa creada el 11 de octubre de 1996 según Resolución N° 246 de la Superintendencia de Valores y Seguros de Chile, por el Liquidador Oficial de Seguros Sr. José Antonio Cámbara L., quien desempeña esta labor desde el año 1985, fecha en que recibe el nombramiento conforme a la Resolución N° 002 de la S.V.S. del 10 de enero de ese año.

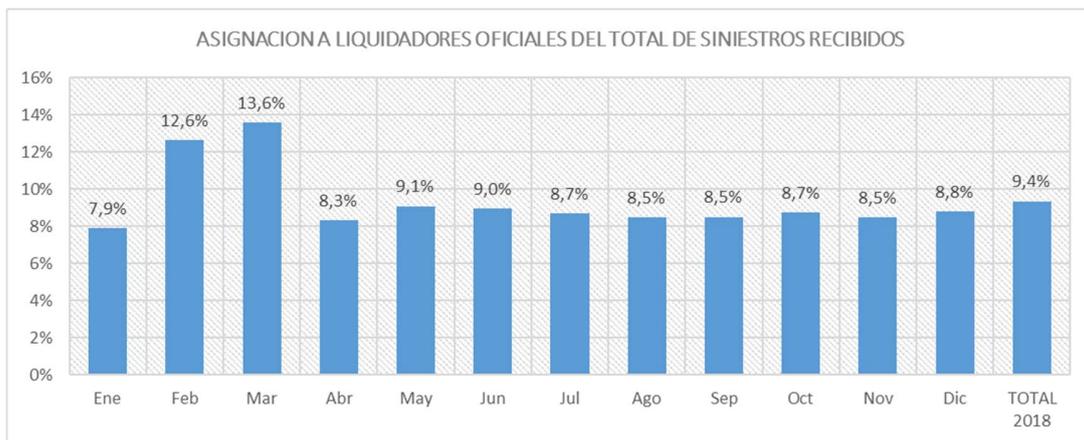
<b>BECKETT S.A.</b>	
Tiempo Trayectoria:	40 años de Trayectoria.
Sitio Web:	<a href="http://www.beckett.cl">www.beckett.cl</a>
Tipos de Liquidación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incendio</li> <li>• Sismo</li> <li>• Robo</li> <li>• Equipo Móvil de Contratista</li> <li>• Equipos Electrónicos</li> <li>• Todo Riesgo de Construcción</li> <li>• Transporte Terrestre</li> <li>• Responsabilidad Civil</li> <li>• Accidentes Personales</li> <li>• Multiriesgos</li> <li>• Vehículos Pesados</li> </ul>
Cobertura Nacional:	Cobertura Nacional.
Misión:	<p>Otorgar un servicio integral en la liquidación de siniestros, de manera más oportuna, ágil y por sobre todo justa, para las partes involucradas, comprometidos en todo momento por ofrecer un servicio de excelencia.</p> <p>Disponemos para ello con personal altamente capacitado, motivado y comprometido, con plena conciencia de la responsabilidad de la actividad.</p>
Quiénes Somos:	Beckett es una sociedad anónima que desde hace una 4 décadas practica liquidaciones de siniestros que se originan en las denuncias de eventos que han ocasionado daños y perjuicios a bienes amparados por una póliza de seguro.

<b>Red Ajustadores de Siniestros SpA</b>	
Tiempo Trayectoria:	5 años de Trayectoria.
Sitio Web:	<a href="https://redajustadores.cl">https://redajustadores.cl</a>
Tipos de Liquidación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incendio</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Robo</li> <li>• Equipo Móvil de Contratista</li> <li>• Vehículos Pesados</li> </ul>
Cobertura Nacional:	Cobertura Nacional.
Misión:	Nuestra empresa, tomando en consideración las necesidades expuestas por el mercado, sugiere proponer una nueva forma de liquidar los siniestros, en donde la tecnología y la experiencia de su fuerza laboral es su mayor aliado, pretendiendo que la comunicación y el buen manejo de los casos sean un sello propio y un aporte a nuestro mercado asegurador.
Quiénes Somos:	Red ajustadores de especializa en los seguros asociados a la Banca,

**Fuente:** Elaboración Propia con información disponible en la web de cada competidor.

#### Anexo 6: "Asignación de siniestros a liquidadores oficiales".



**Fuente:** Elaboración propia - Información de carácter interno de una compañía que está en el top 3 de participación del mercado asegurador.

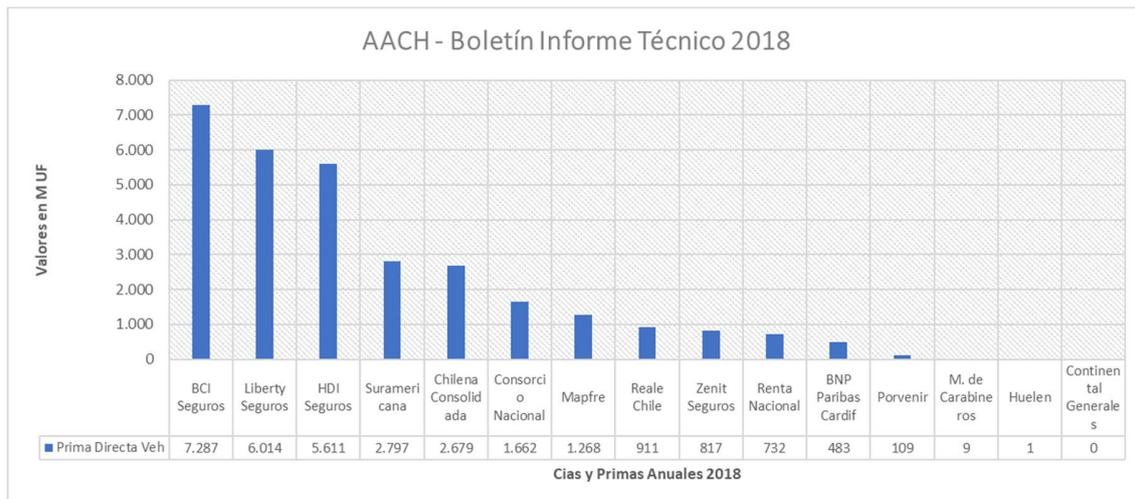
**Anexo 7: "Tabla de honorarios de Liquidadores Oficiales".**

LIQUIDADORES OFICIALES	Honorarios Promedio	
	2018	2019
ACC AJUSTADORES SEGUROS LTDA	UF 1,8	UF 1,8
CFS ASOCIADOS LIQUIDADORES SEGS SA	UF 2,4	UF 1,3
JARA PEREZ FERNANDO ANTONIO	UF 2,1	UF 2,0
LIQUIDADORES SEGUROS SOCIAL LTDA	UF 1,7	UF 1,8
BECKETT SA	UF 2,0	UF 2,0
DE LA CUADRA TAGLE PATRICIO ELIAS	UF 2,4	UF 1,9
JA CONTADOR CIA LTDA	UF 2,2	UF 1,8
VIOLLIER ASOCIADOS LIQUIDADORES SEGUROS LTDA	UF 1,7	UF 1,6
CATALDO CHAVEZ LUIS RAFAEL	UF 3,1	UF 3,1
<b>TOTAL</b>	<b>UF 1,9</b>	<b>UF 1,9</b>

\* Para el calculo se consideraron vehiculos asegurados, vehiculos livanos y perdidas parciales.

**Fuente:** Elaboracion propia "Tabla de Honorarios 2018 - 2019" - Informacion de carácter interno de una compañía que esta en el top 3 de participacion del mercado asegurador.

**Anexo 8: "Primas del Ramo de Vehículos 2018".**



**Fuente:** Elaboracion propia a partir de la informacion de AACH - Informe Técnico 2018 Seguros Generales.

**Anexo 9: "Análisis de las encuestas realizadas".**

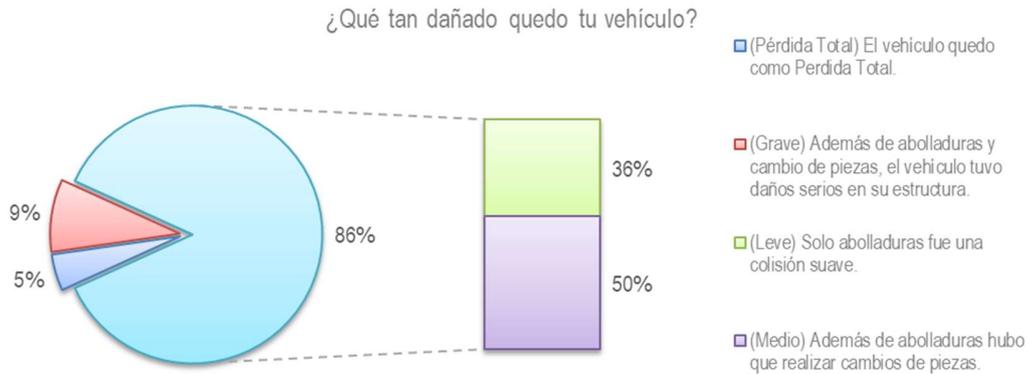
Encuesta realizada a personas que utilizaron su seguro Automotriz.

**1. ¿Alguna vez ha utilizado el seguro de su auto producto de un choque?**

De las 48 personas encuestadas 44 (91,67%) manifestó ya haber usado su seguro automotriz.

**2. ¿Qué tan dañado quedo tu vehículo?**

El 86% de los encuestados indicó que los daños en sus vehículos fueron daños leves y medios, esta información es relevante ya que existe una correlación entre el daño del vehículo y su tiempo de reparación, a menor daño el tiempo de reparación debería ser menor.



### 3. Cuando llevó su vehículo al taller ¿Quién lo apoyo en agendar su visita?

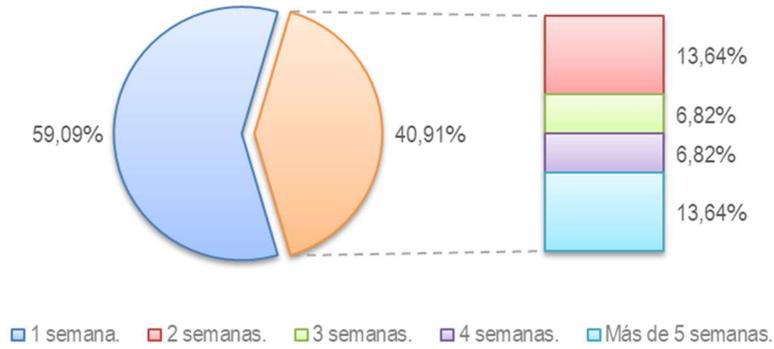
En el 52% de los encuestados fueron ellos mismos los que tuvieron que coordinar con el taller el ingreso de sus vehículos al taller. Esta información es relevante ya que el Customer Journey indica que esta es una etapa de “dolor” para los usuarios.



### 4. Desde que informo a la compañía de su siniestro, cuanto tiempo le tomo ingresar su vehículo al taller:

Desde que ingreso el denuncia a la compañía, al 59% de los usuarios les tomo 1 semana ingresar su vehículo al taller, al 41% restante les tomo de **2 a más de 5 semanas** ingresar su vehículo al taller que les asignaron.

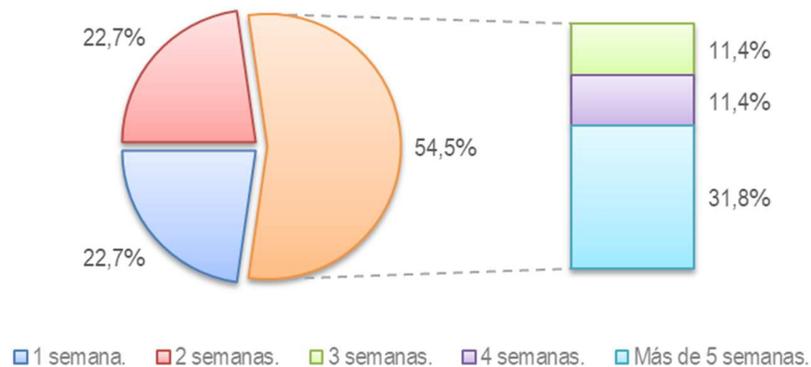
Desde que informo a la compañía de su siniestro, cuanto tiempo le tomo ingresar su vehículo al taller:



**5. Desde que ingreso su vehículo al taller cuanto tiempo tardaron en entregárselo:**

En el 54,5% de los usuarios se tardaron entre 3 y más de 5 semanas en entregarles sus vehículos una vez reparados.

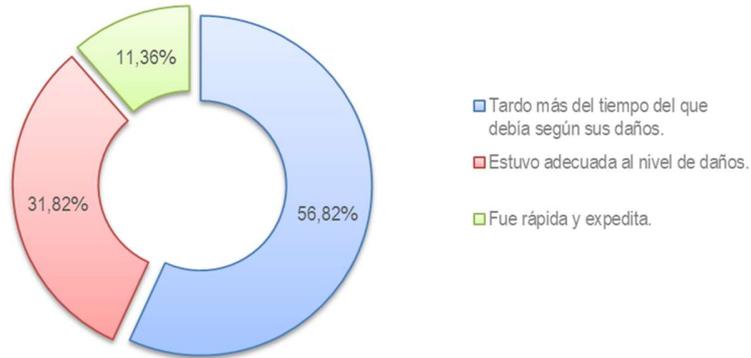
Desde que ingreso su vehículo al taller cuanto tiempo tardaron en entregárselo:



**6. Dentro de su percepción del tiempo, la reparación:**

El 57% de los usuarios considera que el tiempo de reparación tardó más de lo debido respecto al nivel de daño de sus vehículos.

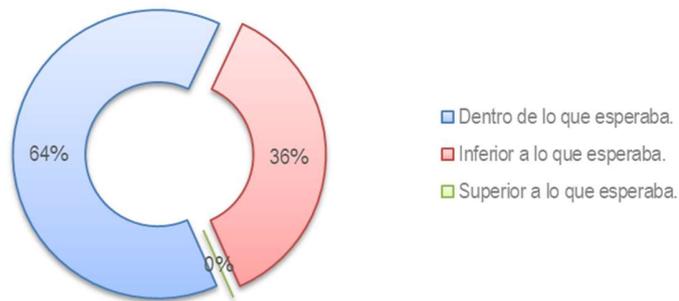
Dentro de su percepción del tiempo, la reparación:



**7. En base a sus expectativas, El servicio fue:**

El 64% de los usuarios indica que el servicio estaba “dentro de lo que esperaba”, 36% fue inferior a sus expectativas y cabe mencionar que **ningún encuestado (0%)** determino que el servicio fue “superior” a sus expectativas.

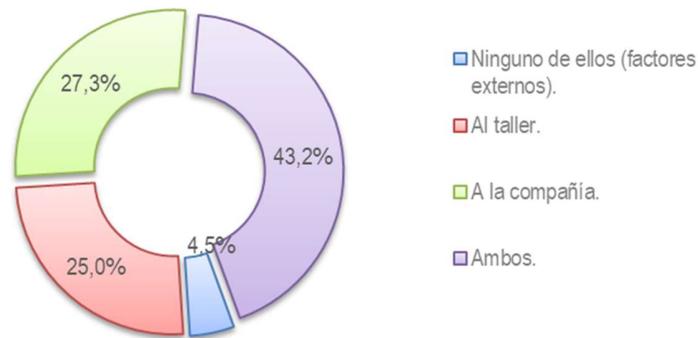
En base a sus expectativas, El servicio fue:



**8. En base a su conocimiento, A quien le atribuirá la responsabilidad por su experiencia de servicio:**

El 43% de los usuarios indica que la responsabilidad de la experiencia en el servicio fue tanto de parte del taller como de la compañía de seguros, esta información es relevante ya que el proceso de liquidación es principalmente un trabajo coordinado entre ambos.

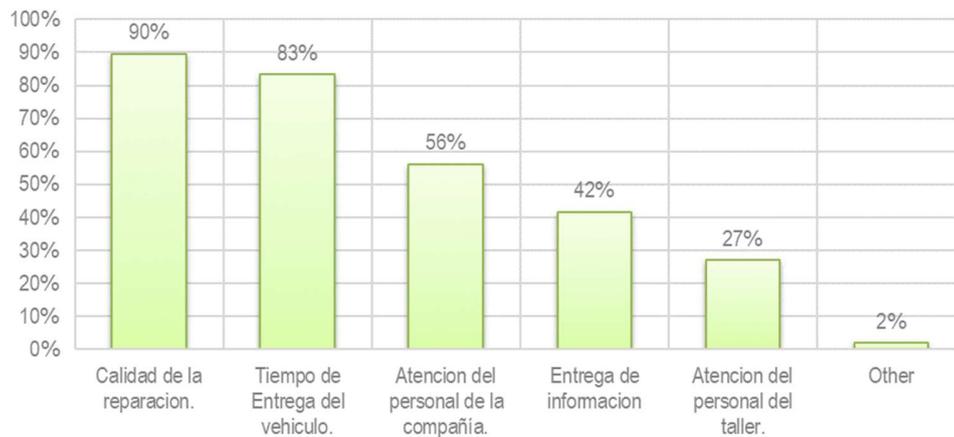
En base a su conocimiento, A quien le atribuirá la responsabilidad por su experiencia de servicio:



**9. En el futuro, indicanos cuál sería para ti las variables más importantes de ser atendidas al momento de tu Siniestro:**

Los usuarios votaron por cuales atributos del servicio ellos más valorarían en el futuro, los tres atributos que más valoran son Calidad de la reparación, el tiempo de entrega de sus vehículos y la Atención del personal de la compañía.

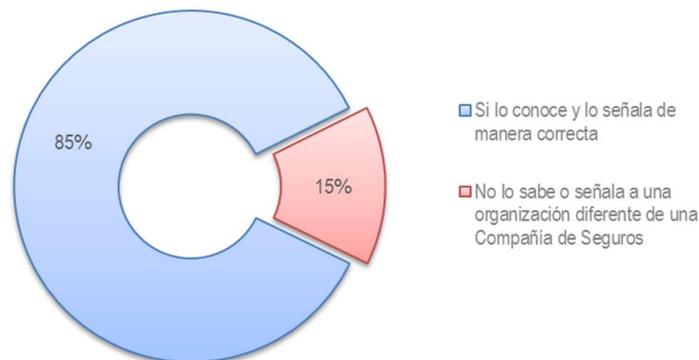
En el futuro, indicanos cuál sería para ti las variables más importantes de ser atendidas al momento de tu Siniestro:



### 10. ¿Ud. sabe en qué compañía tiene el seguro de su auto?

El 15% de usuarios indica que no conoce el nombre de su compañía de seguros o lo confunde identificando a una corredora de seguros (Ej. Seguros Falabella).

En base a su conocimiento, A quien le atribuirá la responsabilidad por su experiencia de servicio:



#### Anexo 10: "Análisis de las Entrevistas realizadas".

Se realizó una entrevista a Dueños, Gerentes de Servicio y Jefes de Operación, de 20 talleres de Santiago, donde se recogió la apreciación que estos tienen respecto del proceso de liquidación que efectúan en conjunto con las compañías.

Además de la información obtenida en las conversaciones, y para obtener una visión cuantitativa de las entrevistas, se clasificaron las respuestas en elementos comunes (tips), de este modo se identificaron y cuantificaron varios de los temas más preponderantes de la opinión que cada entrevistado.

#### 1. ¿Cuéntanos que debe hacer un cliente para agendar una hora para reparar su vehículo en el taller?

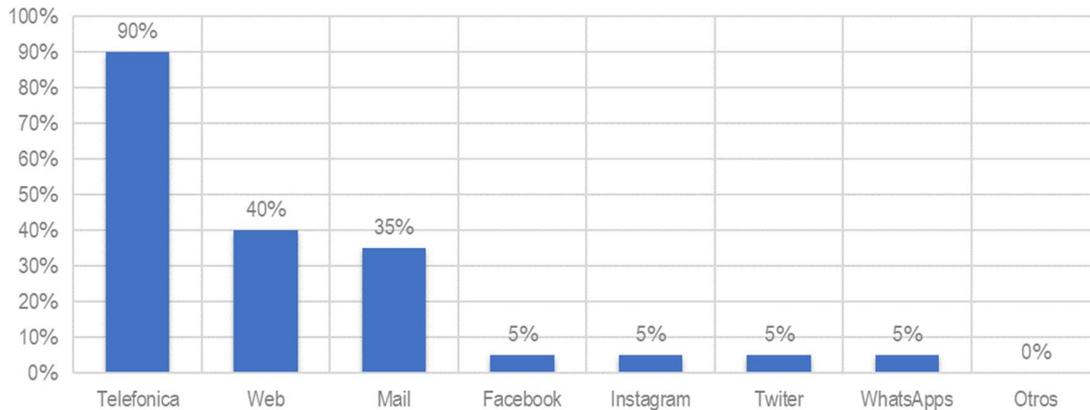
En los 20 talleres entrevistados el proceso de agendamiento es bastante similar, la totalidad de los entrevistados indica que el proceso comienza al ponerse en contacto, ya sea por teléfono o mail, con el taller y se le entregará una hora para ser atendido.

#### 2. ¿Qué Plataformas están disponibles para que los clientes puedan solicitar una fecha para agendar?

El 90% de los talleres entrevistados indica que la principal plataforma que disponen los talleres para realizar agendamientos es el teléfono, como segundas opciones figuran las webs de los talleres y las solicitudes vía mails.

Se puede ver que las redes sociales no son muy utilizadas por los talleres a la hora de agendar, solo un 5% de los talleres (1 taller) tiene disponibles estas vías.

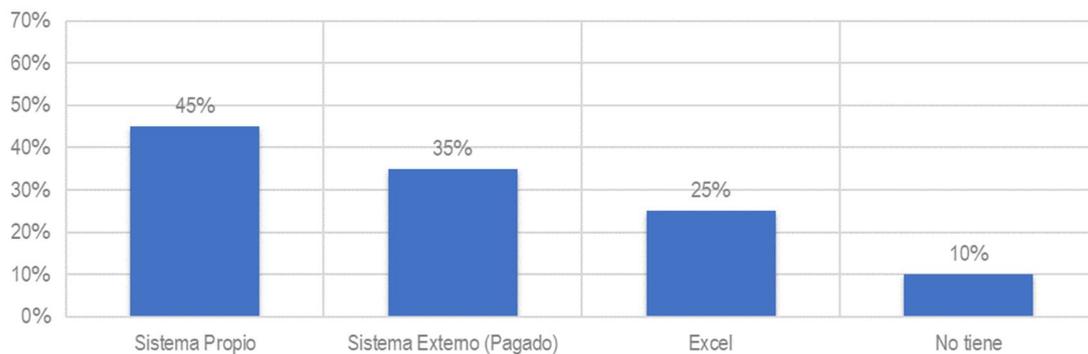
2. ¿Qué Plataformas están disponibles para que los clientes puedan solicitar una fecha para agendar? (Ej. Teléfono)



### 3. ¿Existe un sistema Informático para registrar y controlar el estado de los agendamientos? ¿Coméntanos en qué consiste?

De los talleres entrevistados el 45% de ellos indican que principalmente utilizan sistemas de agendamientos desarrollados por ellos, un 35% de los talleres utiliza también sistemas externos al taller en los cuales paguen por el servicio. Un 35% de los talleres utiliza Excel o no utiliza un sistema para hacer seguimiento a los agendamientos. Existe un taller que manifestó que cuenta con ambas herramientas, es decir, tiene un sistema propio y otro externo con el que busca interactuar con las compañías de seguros (doble sistema).

3. ¿Existe un sistema Informático para registrar y controlar el estado de los agendamientos? ¿Coméntanos en qué consiste?

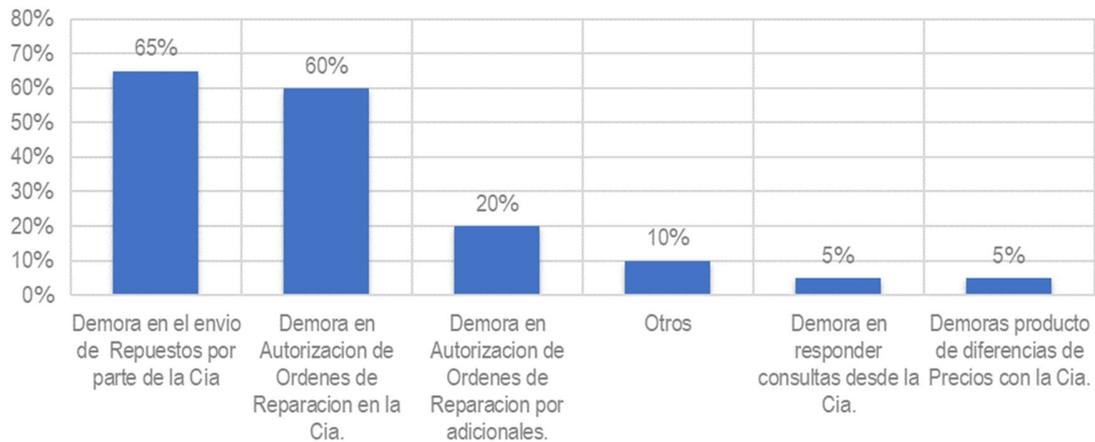


### 4. En base a tu experiencia ¿Que procesos asociados a la COMPAÑÍA generan mayor retraso en la reparación de un vehículo?

Los dos procesos en el que los talleres perciben mayor demora por parte de las compañías son la **entrega de los repuestos al taller (65%)** para realizar las reparaciones y la **emisión de las**

**órdenes de reparación (60%)** que emiten las compañías para iniciar la reparación de los vehículos. Cabe señalar que como tercer elemento (20%) también se encuentra el tiempo que tarda las compañías en emitir las ordenes de reparación por daños adicionales que aparecen al momento de la reparación.

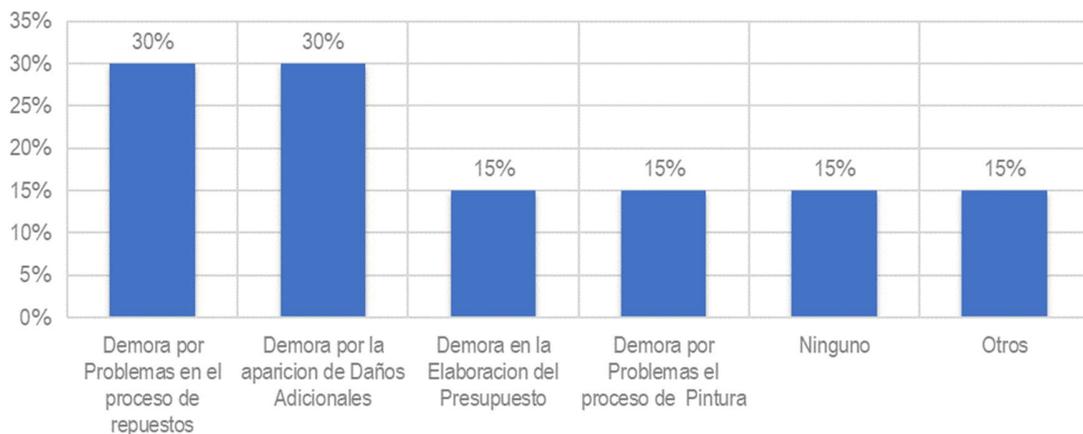
4. En base a tu experiencia ¿Qué procesos asociados a la COMPAÑÍA generan mayor retraso en la reparación de un vehículo?



**5. En base a tu experiencia ¿Qué procesos asociados al TALLER generan mayor retraso en la reparación de un vehículo?**

Los talleres perciben que los dos procesos que generan mayor retraso en el taller al momento de reparar un vehículo son la demora que conlleva esperar los repuestos para iniciar la reparación y la demora que conlleva cuando aparecen daños adicionales que no fueron bien evaluados desde un inicio y que obligan “re-iniciar” el proceso de liquidación con la compañía.

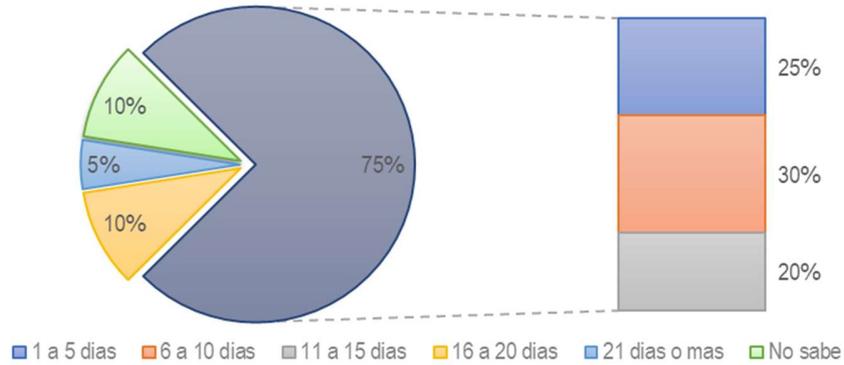
5. En base a tu experiencia ¿Qué procesos asociados al TALLER generan mayor retraso en la reparación de un vehículo?



**6. En base a tu experiencia, desde que la persona se contacta con el taller, cuanto es el tiempo que en promedio se tarda en llevarlo finalmente a reparar:**

Los entrevistados indican que aproximadamente el 75% de los asegurados tardan hasta 15 días en llevar sus vehículos al taller desde que tomaron contacto con este.

6. En base a tu experiencia, desde que la persona se contacta con el taller, cuánto es el tiempo que en promedio se tarda en llevarlo finalmente a reparar:

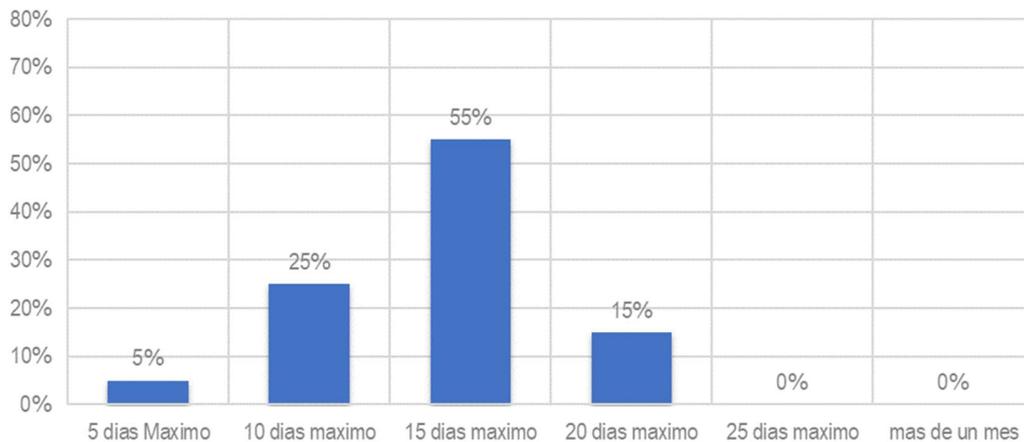


**7. ¿En base a tu conocimiento, cuánto es el tiempo que en promedio se ENTREGA UN VEHÍCULO desde que ingresa a ser reparado?**

Los entrevistados manifestaron que, si bien el plazo de entrega tiene directa relación con la magnitud de los daños, el plazo máximo de reparación que estiman no superaría los 20 días hábiles.

El plazo estándar de entrega que indican los entrevistados es de 15 días aproximadamente.

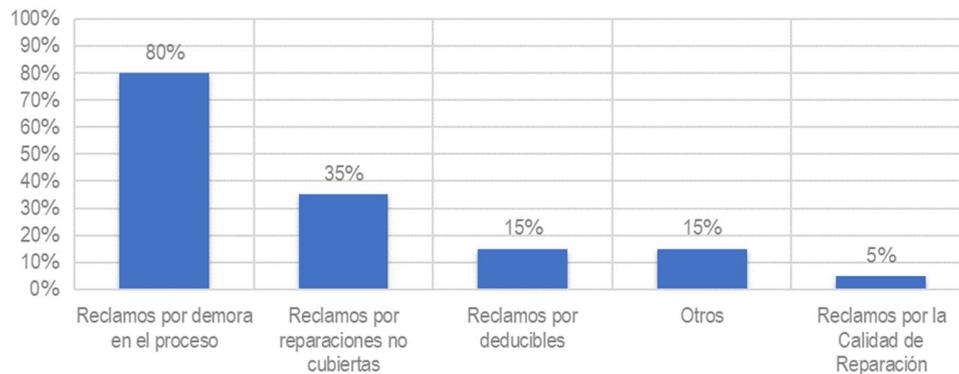
7. En base a tu conocimiento, cuánto es el tiempo que en promedio se ENTREGA UN VEHÍCULO desde que ingresa a ser reparado?



### 8. En base a tu experiencia ¿Cuáles son las razones por las que los clientes más reclaman al taller?

Los entrevistados manifiestan que el principal reclamo que reciben de los asegurados que llevan sus vehículos a reparar, es **por la demora en el proceso**. Es importante señalar que los entrevistados manifiestan en varias ocasiones que el tiempo que tardan las compañías en generar las órdenes de reparación y el tiempo que tardan en **enviar los repuestos** son los dos elementos que más demoran la reparación de los vehículos.

8. En base a tu experiencia ¿Cuáles son las razones por las que los clientes más reclaman al taller?



### Anexo 11: "Las 'InsurTech' están cambiando la industria".

Ediciones Especiales

El Mercurio

El avance de las nuevas tecnologías en el ámbito de los seguros ha estado ligado al sector automotriz a nivel mundial, explican en la industria.

Ya sucedió en el sector del transporte con empresas como Uber o Cabify; o en el caso de los bancos con las fintech (como Markit y Stripe) que han revolucionado el mercado financiero internacional.

Ahora llegó el turno de las InsurTech, empresas cuyo nombre resulta de la unión de las palabras en inglés Insurance (seguros) y Technology (tecnología).

Este término define a las compañías que usan las nuevas tecnologías para dar respuestas personalizadas a cada necesidad del usuario. Sus clientes son principalmente los más jóvenes que están siempre dispuestos a asumir los cambios tecnológicos.

De acuerdo con los expertos, solo en 2016 las inversiones ligadas a InsurTech alcanzaron US\$1.700 millones a nivel mundial, con Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, China e India como principales mercados.

Tan potente ha sido el avance de esta transformación que -según el estudio The Rise of InsurTech de la consultora Accenture- 44% de las aseguradoras a nivel mundial planea desarrollar iniciativas tecnológicas con este tipo de startups en los próximos dos años. Hoy el consenso es ver a las InsurTech como una oportunidad.

Jorge Claude, vicepresidente de la Asociación de Aseguradores de Chile (AACH), estima que en materia digital la industria aseguradora en Chile está en sintonía con los tiempos que corren.

"Hoy es posible cotizar y comprar seguros por internet, lo que se ha masificado bastante. En Chile, por ejemplo, los dueños de vehículos deben adquirir una vez al año el Seguro Obligatorio de Accidentes Personales (SOAP) y la Asociación de Aseguradores de Chile diseñó una plataforma digital para validar los SOAP adquiridos por medios electrónicos, lo que ha disparado las ventas por este canal. El año pasado, la cifra llegó a 65% de estos seguros comprados por esa vía", señala.

Agrega que hoy existen desarrollos como aplicaciones para teléfonos celulares que permiten reportar siniestros y activar las indemnizaciones.

"En general en el mundo, hoy el avance ha estado ligado al sector automotriz", destaca.

Y en este ámbito da a conocer algunas de las interrogantes que se está haciendo la industria.

"A nivel automotriz ya son una realidad los autos con piloto automático. Se proyecta que de aquí a 4 años se masifiquen. ¿Cómo se contratarán los seguros de autos en este escenario? En el caso de los vehículos hoy toda la normativa está enfocada en la responsabilidad del conductor. ¿Qué pasará cuando no haya piloto? Es decir, hay todo un cambio y debemos adaptarnos tanto las compañías como los clientes".

Agrega que la irrupción de las tecnologías no tripuladas y la multiplicación del conocimiento a través de la inteligencia artificial, redefinirán el puzzle de responsabilidades civiles y penales.

"Cambiará la tarificación, costo, frecuencia, oferta y definición de productos, como también la demanda por seguros".

### Ejemplos de InsurTech

En 2010 nació la alemana Friendsurance, para muchos la pionera en el rubro de las InsurTech. Saliéndose de los modelos tradicionales de los seguros, desarrollaron los llamados "seguros P2P" (peer-to-peer). Sin embargo, ha sido la estadounidense Lemonade la que motivó a los inversionistas. Solo en una ronda, Sequoia Capital invirtió US\$13 millones en Lemonade y, a fines de 2016, volvió a hacerlo, con otros US\$33 millones.

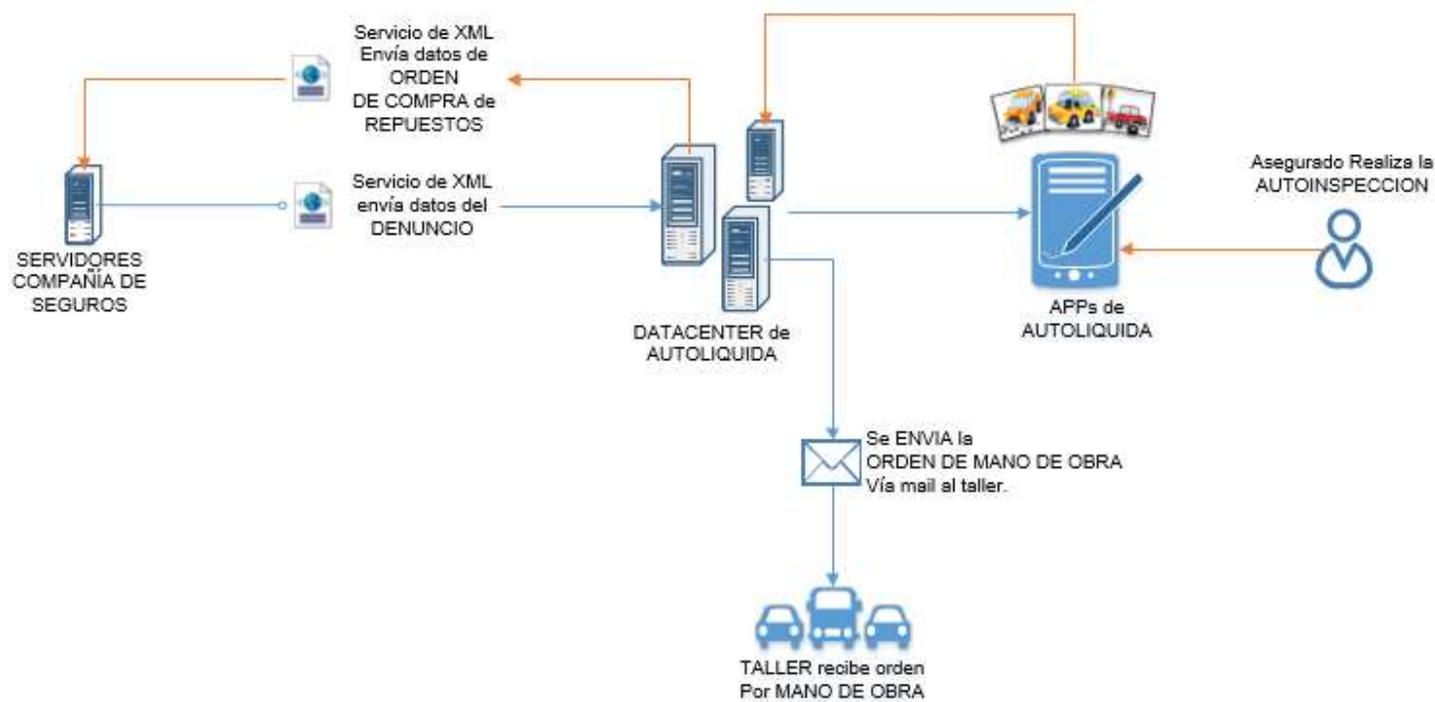
#### ¿Cómo funciona el seguro P2P?

Usando una plataforma digital, se forman grupos que tienen un mismo tipo de seguro, quienes llegan al acuerdo de compartir la prima para apoyarse económicamente si un miembro tiene un siniestro. De no haberlos, se les devuelve un porcentaje de la prima, que puede llegar al 40%, monto que disminuye en la medida en que hay siniestros. Y si llega a haber una cantidad de siniestros que agota la prima colectiva, un seguro cubre la diferencia.

Esta modalidad implica un número de asegurados con un perfil de riesgo similar y, por lo tanto, un mayor sentido de responsabilidad hacia el grupo al que pertenecen que, de forma natural, reduce el número de fraudes.

**Fuente:** Repoetaje Economía y Negocios "El Mercurio" -  
<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=421386>

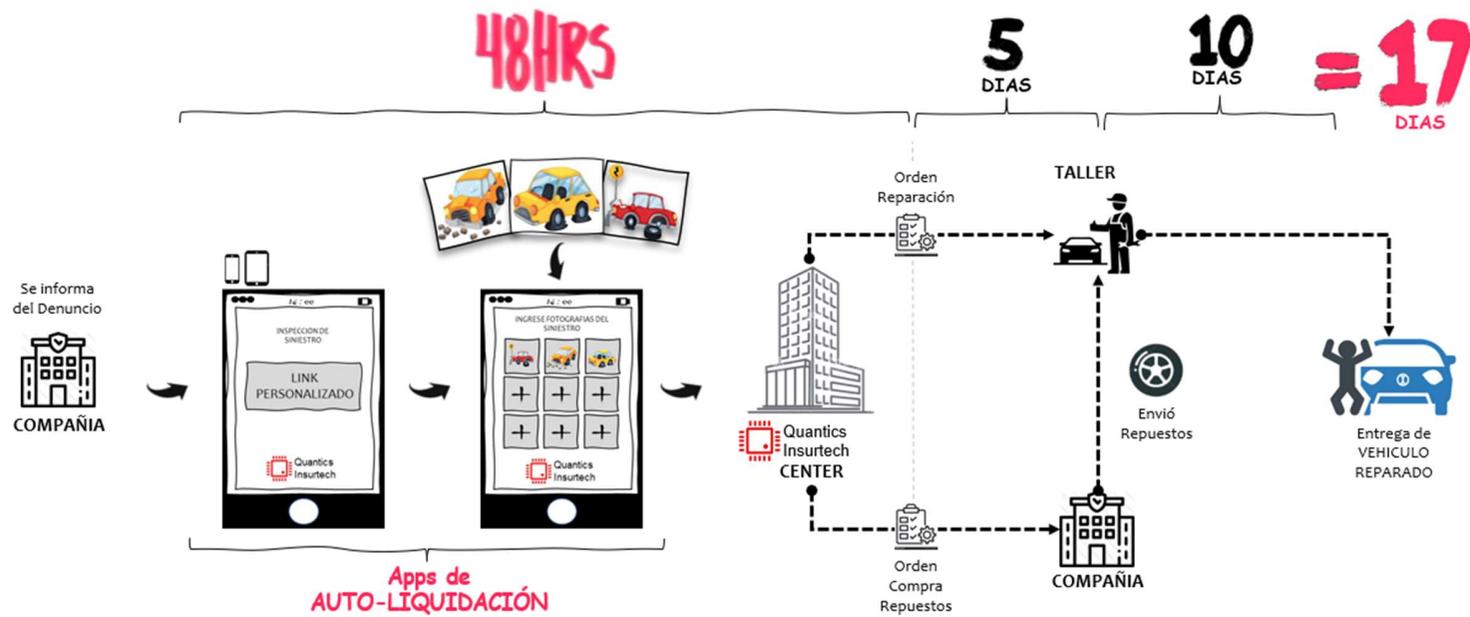
**Anexo 12: "Flujo de Información del Sistema".**



*Fuente: Elaboración propia.*

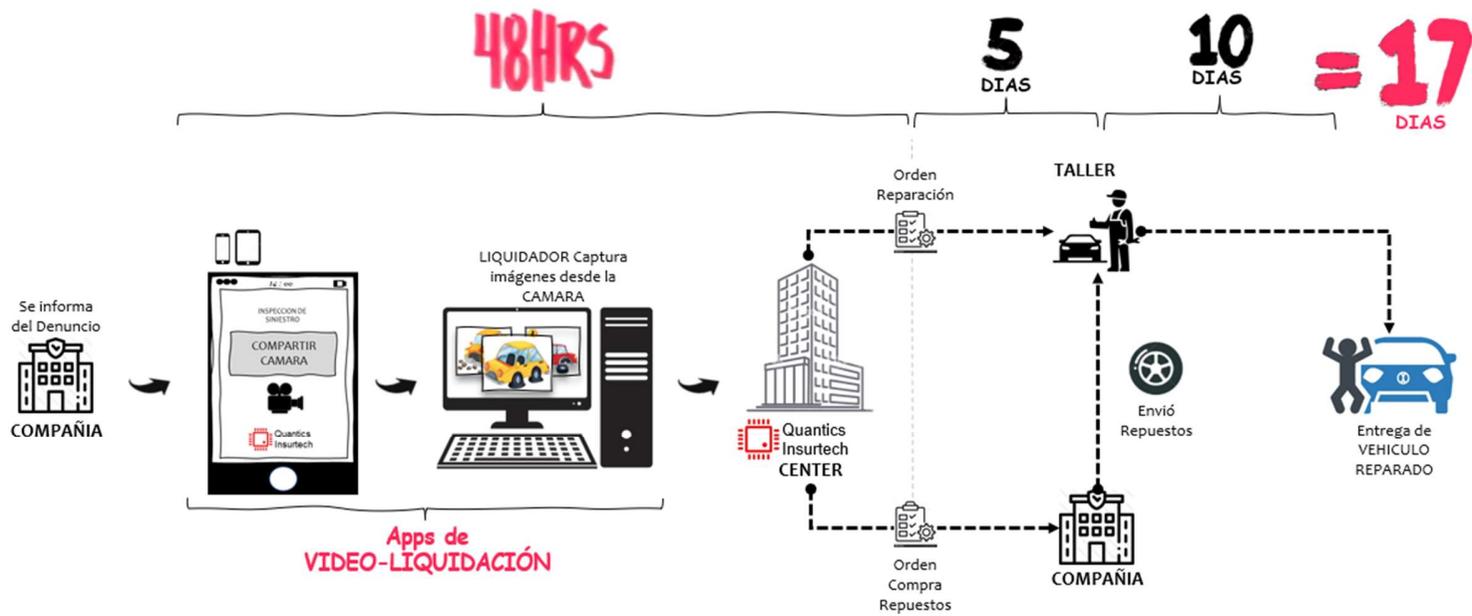
Anexo 13: "Procesos de Auto y Video Liquidación".

Quantics Insurtech | AUTO LIQUIDACION





# VIDEO LIQUIDACION



Fuente: Elaboracion propia.

## Anexo 14: "Tabla de Estimación de Demanda a 5 años"

### Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

(Liberty Seguros = 113.368 Siniestros anuales)

(HDI Seguros = 105.766 Siniestros Anuales)

(BCI Seguros = 137.354 Siniestros anuales)

(Total Segmento 1 = 459.695 Siniestros anuales)

Valor UF: 28.320	AÑO 1												TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	
	OPERACIONES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
# Operación Liberty	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	113.368	113.368	113.368	113.368	113.368
# Operación HDI Seguros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	105.766	105.766	105.766
# Operación BCI Seguros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	137.354	137.354	137.354
Total operaciones	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	113.368	113.368	356.488	356.488	356.488
Participación en operaciones (%)	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	30%	30%	30%	30%
Operaciones a Quantics Insurtech	1.889	1.889	1.889	1.889	1.889	1.889	1.889	1.889	1.889	1.889	1.889	1.889	1.889	22.674	34.010	106.946	106.946	106.946
Precio por operación (Ufs)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

OPERACIONES	AÑO 1												TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ingresos (Ufs)	3.779	3.779	3.779	3.779	3.779	3.779	3.779	3.779	3.779	3.779	3.779	3.779	45.347	68.021	213.893	213.893	213.893
Total Ingresos (MM\$)	107,0	107,0	107,0	107,0	107,0	107,0	107,0	107,0	107,0	107,0	107,0	107,0	1.284,2	1.926,3	6.057,4	6.057,4	6.057,4
Market Share	4,9%	4,9%	4,9%	4,9%	4,9%	4,9%	4,9%	4,9%	4,9%	4,9%	4,9%	4,9%	4,9%	7,4%	23,3%	23,3%	23,3%

*Fuente: Elaboración propia a partir de la información de AACH - Informe Técnico 2018 Seguros Generales..*

## Anexo 15: "Dotación necesaria para operar"

### DOTACION NECESARIA PARA OPERAR

OPERACIONES	AÑO 1												TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
# Operación Liberty	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	113.368	113.368	113.368	113.368	113.368
# Operación HDI Seguros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	105.766	105.766	105.766
# Operación BCI Seguros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	137.354	137.354	137.354
Total operaciones	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	9.447	113.368	113.368	356.488	356.488	356.488
Participación en operaciones (%)	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	30%	30%	30%	30%
<b>Operaciones a Quantics Insurtech</b>	<b>1.889</b>	<b>22.674</b>	<b>34.010</b>	<b>106.946</b>	<b>106.946</b>	<b>106.946</b>											
Días Habiles	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	252	252	252	252	252
Operaciones Diarias x Persona	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Operaciones Mensuales x Persona	315	315	315	315	315	315	315	315	315	315	315	315	3.780	3.780	3.780	3.780	3.780
# de Personas	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	9	28	28	28
<b>Capacidad Total de Operaciones</b>	<b>1.890</b>	<b>22.680</b>	<b>34.020</b>	<b>105.840</b>	<b>105.840</b>	<b>105.840</b>											
<b>Cobertura de las Asignaciones</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>99%</b>	<b>99%</b>	<b>99%</b>												

*Fuente: Elaboración propia a partir de la información de AACH - Informe Técnico 2018 Seguros Generales...*

Anexo 16: "FODA y Estrategias FO FA DO DA"

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del mercado.</li> <li>• Calidad en los productos.</li> <li>• Plana Ejecutiva experimentada, con personas con alto conocimiento y contactos de la industria.</li> <li>• Recursos humanos comprometidos con la gestión del proyecto.</li> <li>• Procesos técnicos y administrativos modernos y de calidad.</li> <li>• Desarrollo de herramientas de última tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de experiencia en Marketing para capturar potenciales clientes.</li> <li>• Falta de una red de Alianzas importantes al empezar a operar.</li> <li>• Falta de una imagen potente de marca debido lo joven del proyecto.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulaciones a favor por contingencia Política y Económica.</li> <li>• Es considerada una Tendencia favorable en el mercado.</li> <li>• El Mercado mal atendido.</li> <li>• Calidad del servicio, es un servicio innovador que no existe en el mercado local.</li> <li>• Servicios con valoración positiva de los clientes.</li> <li>• Aumento de demanda debido al potencial de crecimiento que tienen los seguros de Vehículos y la necesidad de los usuarios por este tipo de servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar los conocimientos técnicos y del mercado para destacarse en la atención de los clientes.</li> <li>• Aprovechar la alta valoración de los clientes para posicionarse como una empresa destacada en la industria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un plan previo de Marketing que logre potenciar los atributos de buen servicio que tiene la propuesta de Valor.</li> <li>• Crear un Mapa de socios clave con los cuales debemos desarrollar rápidamente alianzas estratégicas.</li> </ul>
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia consolidada en el mercado.</li> <li>• Dificultad para encontrar personal capacitado.</li> <li>• Clientes concentrados hacen difícil capturar participación de Mercado.</li> <li>• La entrada de nuevos competidores.</li> <li>• Con la globalización de los mercados puede hacer aparecer nuevos modelos de Negocios.</li> <li>• Algún cambio en los hábitos de los consumidores.</li> <li>• Leyes o cambios normativos (industria muy regulada).</li> <li>• Espionaje industrial, al ser un mercado pequeño, se puede filtrar el know-how.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar el conocimiento interno para posicionarse como una empresa del sector pero con una propuesta de valor diferente a la existente en la oferta actual.</li> <li>• Aprovechar el conocimiento para capacitar al personal que llevara a cabo la liquidación de los siniestros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una Estrategia de Marketing que potencie nuestra oferta y que minimice la poca trayectoria de la organización.</li> <li>• Patentar el mecanismo y las herramientas para proteger el Know-how de la organización.</li> </ul>

Fuente: Elaboracion propia.

### Anexo 17: "Primas y Siniestros del ramo de Vehículos 2018"

Compañía	Prima Directa Veh (M UF)	Participacion %	# Cantidad de Siniestros	Siniestros por Cia Mensuales	Asignacion Extena Anual
BCI Seguros	7.287	24,0%	137.354	11.446	13.049
Liberty Seguros	6.014	19,8%	113.368	9.447	10.770
HDI Seguros	5.611	18,5%	105.766	8.814	10.048
Suramericana	2.797	9,2%	52.717	4.393	5.008
Chilena Consolidada	2.679	8,8%	50.490	4.207	4.797
Consorcio Nacional	1.662	5,5%	31.330	2.611	2.976
Mapfre	1.268	4,2%	23.898	1.992	2.270
Reale Chile	911	3,0%	17.170	1.431	1.631
Zenit Seguros	817	2,7%	15.409	1.284	1.464
Renta Nacional	732	2,4%	13.796	1.150	1.311
BNP Paribas Cardif	483	1,6%	9.104	759	865
Porvenir	109	0,4%	2.054	171	195
M. de Carabineros	9	0,0%	175	15	17
Huelen	1	0,0%	13	1	0
Continental Generales	0	0,0%	5	0	0
<b>Mercado</b>	<b>30.380</b>	<b>100%</b>	<b>572.649</b>	<b>47.721</b>	<b>54.400</b>

Fuente: Elaboracion propia a partir de la informacion de AACH - Informe Técnico 2018 Seguros Generales.

### Anexo 18: "Planificación de la Dotación de Personal a 5 años"

#### DOTACION DE PERSONAL

CARGOS	AÑO 1												Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
Gerente General	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Secretaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Key Account Manager		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Abogado		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Siniestros		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Liquidador de Vehículos		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	9	24	24	24
Back Office Liquidación		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	4	4
Jefe Servicio al Cliente		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Total Planta</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>34</b>											

CANTIDAD DE PERSONAS POR CARGOS

Fuente: Elaboracion propia.

**Anexo 19: "Participación de los siniestros en base a la magnitud de los daños"**

	Tramo	CIA. RELEVANTE N°1			CIA. RELEVANTE N°2			
		2018	2019	Total	2019	2018	Total	
Tramos en UF's	0-5	28,3%	24,8%	26,4%	22,0%	26,1%	24,0%	Siniestros de daño medio - UF20 y UF25
	5-10	13,7%	17,3%	15,7%	11,1%	12,2%	11,7%	
	10-15	9,9%	10,2%	10,1%	12,0%	10,7%	11,4%	Estos daños implican compra de repuestos y se ajustan al modelo de atención.
	15-20	8,4%	8,6%	8,5%	9,0%	8,6%	8,8%	
	20-25	6,7%	7,8%	7,3%	7,8%	7,2%	7,5%	
	25-30	5,4%	5,1%	5,2%	5,8%	5,4%	5,6%	
	30-35	4,2%	4,1%	4,1%	5,6%	4,2%	4,9%	
	35-40	3,4%	3,1%	3,2%	3,2%	3,2%	3,2%	
	40-45	2,8%	2,7%	2,8%	2,9%	2,5%	2,7%	
	45-50	2,3%	2,4%	2,4%	2,0%	2,1%	2,1%	
>50	15,0%	13,8%	14,4%	18,5%	17,8%	18,1%		
<b>Total general</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	

*Fuente: Elaboración propia en base a fuente interna de dos actores relevantes.*

## Anexo 20: "Estimación de Gastos del año 1"

		AÑO 1												Año 1
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	
Gastos Administrativos	Arriendo de Local	-	1.036.512	1.036.512	1.036.512	1.036.512	1.036.512	1.036.512	1.036.512	1.036.512	1.036.512	1.036.512	1.036.512	11.401.632
	Gastos Comunes	-	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	3.850.000
	Garantía de Arriendo	3.109.536	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.109.536
	Servicios Generales	-	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	5.500.000
	Arriendo de Infraestructura de TI	1.500.000	4.250.000	4.250.000	4.250.000	4.250.000	4.250.000	4.250.000	4.250.000	4.250.000	4.250.000	4.250.000	4.250.000	48.250.000
	<b>TOTAL Gastos Administrativos</b>	<b>4.609.536</b>	<b>6.136.512</b>											
Publicidad y Marketing	Gastos de Publicidad y Marketing	4.000.000	4.000.000	3.500.000	6.100.000	2.500.000	3.100.000	3.000.000	4.600.000	2.000.000	3.600.000	2.000.000	1.600.000	40.000.000
Remuneraciones	Remuneraciones	26.412.500	26.412.500	26.412.500	26.412.500	26.412.500	26.412.500	26.412.500	26.412.500	27.062.500	26.412.500	26.412.500	31.066.500	322.254.000
Gastos Varios	Viajes, traslados y otros	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	4.800.000
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>35.422.036</b>	<b>36.949.012</b>	<b>36.449.012</b>	<b>39.049.012</b>	<b>35.449.012</b>	<b>36.049.012</b>	<b>35.949.012</b>	<b>37.549.012</b>	<b>35.599.012</b>	<b>36.549.012</b>	<b>34.949.012</b>	<b>39.203.012</b>	<b>439.165.168</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 21: "Flujo de Capitales"

### FLUJO DE CAPITALES

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
<b>Total Ingresos</b>	-	<b>41.202.466</b>	<b>41.202.466</b>	<b>41.202.466</b>	<b>41.202.466</b>	<b>41.202.466</b>	<b>41.202.466</b>	<b>41.202.466</b>	<b>41.202.466</b>	<b>41.202.466</b>	<b>41.202.466</b>	<b>41.202.466</b>
Arriendo de Local	-	1.036.512	1.036.512	1.036.512	1.036.512	1.036.512	1.036.512	1.036.512	1.036.512	1.036.512	1.036.512	1.036.512
Gastos Comunes	-	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
Garantía de Arriendo	3.109.536	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicios Generales	-	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Arriendo de Infraestructura de TI	1.500.000	4.250.000	4.250.000	4.250.000	4.250.000	4.250.000	4.250.000	4.250.000	4.250.000	4.250.000	4.250.000	4.250.000
Gastos de Publicidad y Marketing	4.000.000	4.000.000	3.500.000	6.100.000	2.500.000	3.100.000	3.000.000	4.600.000	2.000.000	3.600.000	2.000.000	1.600.000
Remuneraciones	26.412.500	26.412.500	26.412.500	26.412.500	26.412.500	26.412.500	26.412.500	26.412.500	27.062.500	26.412.500	26.412.500	31.066.500
Viajes, traslados y otros	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
<b>Total Costos</b>	<b>35.422.036</b>	<b>36.949.012</b>	<b>36.449.012</b>	<b>39.049.012</b>	<b>35.449.012</b>	<b>36.049.012</b>	<b>35.949.012</b>	<b>37.549.012</b>	<b>35.599.012</b>	<b>36.549.012</b>	<b>34.949.012</b>	<b>39.203.012</b>
<b>TOTAL</b>	<b>-35.422.036</b>	<b>4.253.454</b>	<b>4.753.454</b>	<b>2.153.454</b>	<b>5.753.454</b>	<b>5.153.454</b>	<b>5.253.454</b>	<b>3.653.454</b>	<b>5.603.454</b>	<b>4.653.454</b>	<b>6.253.454</b>	<b>1.999.454</b>
<b>TOTAL ACUMULADO</b>	<b>-35.422.036</b>	<b>-31.168.582</b>	<b>-26.415.128</b>	<b>-24.261.674</b>	<b>-18.508.220</b>	<b>-13.354.766</b>	<b>-8.101.312</b>	<b>-4.447.859</b>	<b>1.155.595</b>	<b>5.809.049</b>	<b>12.062.503</b>	<b>14.061.957</b>

Fuente: Elaboración propia.

