



**PLATAFORMA DIGITAL
DE SEGUROS SEGURANZA
Parte II**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Roy Eduardo Tuñón Chparro
Profesor Guía: Nicole Pinaud**

Panama, Julio 2020

Tabla de Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	3
<u>I.</u> Oportunidad de Negocio	4
<u>II.</u> Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	5
<u>III.</u> Descripción de la empresa, propuesta de Valor	6
<u>IV.</u> Plan de Marketing	7
<u>V.</u> Plan de Operaciones	8
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las Operaciones	8
5.2 Flujo de Operaciones	8
5.3 Plan de desarrollo e implementación	12
5.4 Dotación.....	13
<u>VI.</u> Equipo del proyecto	15
6.1 Equipo gestor	15
6.2 Estructura organizacional	15
6.3 Incentivos y compensaciones.....	16
<u>VII.</u> Plan Financiero	18
7.1 Supuestos Financieros	18
7.2 Estimación de Ingresos	19
7.3 Estado de Resultados	20
7.4 Capital de Trabajo.....	21
7.5 Requerimientos para la inversion.....	22
7.6 Flujo de Caja, VAN, TIR y ROI del proyecto.....	23
<u>VIII.</u> Riesgos críticos	25
8.1 Interés del mercado y crecimiento	25
8.2 Acciones de los competidores.....	25
<u>IX.</u> Propuesta Inversionista	26
<u>X.</u> Conclusiones	27
BIBLIOGRAFÍA	28
ANEXOS	29

RESUMEN EJECUTIVO

Para este documento se detalla la adquisición de resultados y supuestos para la determinar la factibilidad de una propuesta de negocio denominada SEGURANZA, S.A., en la cual se determina como las contrataciones de pólizas de seguros en Panama, podrían ser adquiridos por medio de una solución digital, en esta oportunidad, una plataforma web.

Actualmente Panama se encuentra experimentando un elevado crecimiento en la demanda de servicios remotos, no presenciales y digitales. Se decidió aplicar la evaluación de esta oportunidad de negocio ya que se descubrió que no existe momentáneamente una compañía de seguros que ofrezca estos servicios.

La función principal del proyecto de negocio será la de reducir los tiempos de espera, agilizar los trámites y eliminar la necesidad de movilización de nuestros clientes para que puedan adquirir sus pólizas por medio de una solución digital desde la comodidad de su oficina, desde una página web.

Con un énfasis en la generación de los millennials, cuya adaptabilidad y asimilación al mercado actual son naturales, serán los principales clientes que lograrán obtener mayor beneficio de los servicios ofrecidos en el proyecto.

Detallando proyecciones financieras adecuadas para la inversión y puesta en marcha del mismo, se realizó un estado de resultado para un periodo de 5 años, los cuales reflejan retornos positivos al contemplar una inversión inicial por \$376,688.16.

I. Oportunidad de Negocio

Detalle completo se encuentra en la Parte I del plan de negocios.

Por medio de los reportes estadísticos de la Superintendencia de Seguros y Reaseguros de Panama (SSRP) se logró medir el tamaño de mercado de seguros en Panama por la cantidad de \$1,567,988,856 en primas de seguros.

A pesar de un decrecimiento en la industria en años pasados en los ramos más relacionados a la inversión pública de Panama como Fianzas y Técnicos, se puede identificar que los ramos más comerciales como de consumo como Automóvil, Salud, Vida e Incendio, forman parte de un nicho para abarcar y adquirir clientes, ya que no sufrieron cambios relevantes.

Estos productos de consumo forman parte de la oportunidad entrar al negocio de los seguros, ya que por medio de las encuestas realizadas se pudo obtener información de que, a pesar de contar con un seguro en estas áreas, los consumidores desconocen la cobertura, detalles y servicios que ofrecen sus pólizas. Igualmente mostrando un interés ante la perspectiva de contar con una solución digital para sus interrogantes, ya que las principales compañías aseguradoras y de corretaje en Panama no cuentan con muchos avances en este campo.

Una vez identificadas estas necesidades aun por satisfacer de los clientes en el aspecto digital, yace la oportunidad de crear un servicio de corretaje online para así suplir esta demanda. Con un costo de licencia relativamente bajo en comparación al de tener que crear una empresa aseguradora.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

Detalle completo se encuentra en la parte I del plan de negocios.

En la industria aseguradora existe la constante de que todas las compañías ofrecen los mismos servicios y productos, algunos con diferencias mínimas con respecto a la competencia, otras de acuerdo al ramo correspondiente y según se puedan adecuar al cliente. En Panama actualmente existen 2 formas de conseguir una póliza de seguros: directamente por medio de una compañía de seguro y a través de un corredor.

Debido a que en Panama existe una sobre oferta de compañías aseguradoras (23 en total), muchas veces los clientes se sienten abrumados al tener que incurrir en la comparación de precios, productos y beneficios en cada una de ellas. Por ende, la opción de solicitar asistencia de un corredor de seguros es mucho más agradable y factible debido a que ya están familiarizados con el mercado y tienen la capacidad de asesorar debidamente a sus clientes.

Desde el inicio de la industria de los seguros en Panama, ambas modalidades han podido trabajar de la mano durante los tiempos, sin embargo, con la llegada de la modernización y la era digital, es imprescindible que se implemente un cambio para facilitar la vida de sus clientes. Gracias a un informe de Mastercard en el 2019, se logró identificar que los panameños están incrementando sus hábitos de comprar por internet.

Se puede destacar que la competencia entre las aseguradoras radica principalmente en cuál es la que tiene mejor capacidad de abarcar mayor parte del mercado. Por tal motivo, parte de su enfoque radica en crear una relación de preferencia o lealtad en los corredores, para que ellos así puedan direccionar el negocio a las respectivas compañías de seguros.

Con respecto a los clientes que se esperan, son del rango de 22 a 37 años de edad, principalmente jóvenes que están iniciando sus carreras, que están entrando en la fuerza laboral y que tienen una fuerte inclinación a los servicios digitales de la modernidad.

III. Descripción de la empresa, propuesta de Valor

Detalle completo se encuentra en la parte I del plan de negocios.

Seguranza es una plataforma web que podrá ofrecer a sus clientes una experiencia única al momento de adquirir, manejar sus seguros y tramitar sus reclamos.

Para llegar al desarrollo de dicha solución digital, se identificó varias necesidades de los consumidores actuales, tales como la importancia de poder entender el lenguaje de las pólizas de una manera más clara y poder tramitar los seguros de una forma rápida y sencilla.

Seguranza se especializará en ofrecer los principales productos de consumo como los seguros de Vida, Automóvil, Salud e Incendio.

Tendrá la función principal de un corredor de seguros, sin embargo, será totalmente digital con procesos automatizados y con mínima interacción humana.

El cliente tendrá la capacidad de poder cotizar y comparar de manera intuitiva los diferentes precios, beneficios y coberturas que se ofrecerán en la plataforma. Después de hacer su selección, podrá finalizar su proceso por medio del pago.

El mismo tendrá la opción de escoger y personalizar la frecuencia de sus cobros, ya sea por medio de una prima anual o dividido en cifras mensuales.

La plataforma tendrá la función de conectar digitalmente al cliente con la compañía de seguros, dándole la oportunidad de sentirse empoderado y satisfecho con sus productos adquiridos, ya que se adaptan a sus necesidades y le ahorran tiempo.

Dentro de la estrategia de crecimiento se espera que una vez la compañía este establecida con los ramos principales ya mencionados, se pueda incluir los otros seguros que existen en el mercado. Para el primer año se espera capturar un 0.3% del mercado total como iniciación, y para la última fase, implementar el modelo de negocio a países vecinos de Centro America.

IV. Plan de Marketing

Detalle completo se encuentra en la parte I del plan de negocios.

Para la idea de negocio se establecieron cuatro objetivos de marketing enfocados en captar para el primer un aproximado de 5,835 consumidores potenciales para los ramos los ramos iniciales, el posicionamiento en el top of mind en los clientes de la generación millennial, el manejo adecuado de información para que los clientes estén debidamente informados de sus pólizas y la planeación de la debida expansión de mercado para los siguientes años.

Como se menciona en uno de los objetivos de marketing, la estrategia de segmentación está enfocada en atraer clientes con un rango de edad entre los 22 a 37 años, ya que son aquellos que están más familiarizados con el uso de la tecnología y medios digitales.

Adicionalmente, se considera el hecho de promover los servicios de la plataforma por medio de agentes inmobiliarios, agencias de automotrices y vendedores de autos usados. Estos serían considerados como alianzas estratégicas ya que estos medios también podrían abarcar un margen de clientes que no son millennials.

Los medios digitales serán los principales canales de distribución, aprovechando la facilidad de una página web los clientes podrán solicitar los servicios desde cualquier dispositivo o su teléfono inteligente. En las redes sociales se estarán implementando campañas publicitarias para captar los posibles consumidores.

Los atributos más importantes que se resaltarán en la estrategia de comunicación y ventas serán la rapidez, transparencia y compromiso de Seguridad con sus clientes. Aprovechando al máximo canales como Instagram, Google Ads y Facebook para llegar de manera directa a los consumidores, se tiene establecido un cronograma para las campañas de publicidad y promoción.

V. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las Operaciones

La estrategia de negocio para el proyecto Seguridad es mantener una plataforma amigable para todos los usuarios en la que se sientan cómodos con las herramientas al momento de adquirir sus pólizas y presentar sus reclamaciones, conocer sobre sus coberturas – beneficios y además que se les brindará las respuestas que buscan al instante. Esta página a la vez debe ser de bajo costo administrativo, enfocándose siempre en tener procesos automatizados con robots o el uso de inteligencia artificial. Seguridad se convertiría en una solución fácilmente escalable.

Las operaciones de la empresa estarán mayormente dirigidas a creación de soluciones digitales web. El esquema de trabajo que buscamos es uno basado en la metodología ágil, donde tendremos a un especialista en experiencia de usuarios y un equipo de desarrolladores detrás, creando nuevas funcionalidades que generen valor para los clientes.

Las operaciones de Seguridad son 24 horas al día, los 365 días al año por ser una plataforma web que brindan servicios cada vez que el cliente lo solicite ya sea para revisión de reclamos, status de póliza o conocer sobre sus beneficios. Las únicas funcionalidades de cara al cliente que no funcionarán 24/7 con respuesta inmediata serán el chatbox y la atención telefónica, ya que se brindará durante el horario laboral.

5.2 Flujo de Operaciones

Seguridad busca no tener procesos presenciales con el cliente ya que la intención es hacerlo todo vía online. El flujo para el sería a través de la página web sin asistencia humana y tener un flujo para manejo de casos borde con asistencia a través de un chatbox o inclusive una llamada telefónica. Esto aplica tanto para cotización, contratación del seguro y presentación del reclamo.

Una vez contratada la póliza, la transacción se debe registrar en el sistema de la compañía seleccionada y del lado de Seguranza solo queda hacer cobros recurrentes. Es importante mencionar que todo cliente de Seguranza tendrá acceso a un portal web en donde se le facilitará ver el estatus de su póliza, descargarla, actualizar métodos de cobro e inclusive presentar reclamos.

Es importante mencionar que, dentro de los productos de Vida, que son los únicos que pueden requerir algún tipo de control médico para su contratación en Panamá, las compañías tienen límites pre-autorizados para contratar el producto sin dicho control médico. En esta fase del negocio, Seguranza se enfocará en vender los productos que no necesiten estos controles para facilidad de la gestión digital del producto.

Los pasos del flujo se verían así:

Cotización

1. El cliente entra al sitio web
2. Selecciona el producto a cotizar
3. Completa los campos mínimos requeridos para obtener un presupuesto
4. Seguranza envía una petición de precio a las diferentes compañías a través de un servicio web
5. Se arma un comparativo de precios y beneficios para la cotización
6. El cliente puede descargar la cotización o enviársela por email
7. Tendrá opción para proceder con la emisión

Contratación

1. Una vez hecha la cotización, el cliente procede con la solicitud de emisión
2. Completa información adicional sobre su persona (lo no completado para cotizar)
3. Tendrá a disposición un chatbox para asistencia en línea
4. Escoge un método de pago (transferencia o descuento de tarjeta de crédito)

5. Confirma la compra
6. Se envía la transacción a través del servicio web y se confirma el número de póliza
7. Se le genera la póliza para poder descargarla o enviársela por email

Cuenta del portal web

1. El cliente envía su número de identificación (cédula)
2. Se busca la misma de manera automatizada en la base de datos
3. Se le envía un correo o SMS al asegurado con su clave
4. El asegurado puede ingresar con estas credenciales al portal web

Reclamos Auto

1. El asegurado entra al portal web de Seguranza
2. Ingresa al módulo de presentación de reclamos
3. Ingresa detalles del reclamo como fecha y ocurrencia
4. Se automatiza el análisis de cobertura basado en fecha y morosidad
5. El asegurado carga las fotos del daño
6. Se hace una estimación del daño por personal de Seguranza
7. Se aprueba la cobertura y se notifica al asegurado ya sea en la página web o en un proceso posterior a través de email
8. Se cobra el deducible
9. Se confirma la reparación con alguno de los talleres de la red

Reclamos Salud e Incendio

1. El asegurado ingresa al módulo de presentación de reclamos dentro de su portal web
2. Detallará los hechos del incidente como fecha y en el caso de salud el diagnostico
3. Se automatizará una primera validación de cobertura en base a fecha y morosidad de la póliza
4. El asegurado cargará los documentos de respaldo del reclamo, como facturas y en el caso de Salud, recetas médicas o solicitudes de pre-aprobaciones para procedimientos
5. Se evaluará la documentación por parte del personal de Seguridad y se aprobarán las reclamaciones en un lapso no mayor a 48hrs

Reclamos de vida

1. Para este tipo de reclamación se considera un flujo presencial debido a lo delicado del producto. El reclamo lo tramitará la compañía dueña de la póliza.

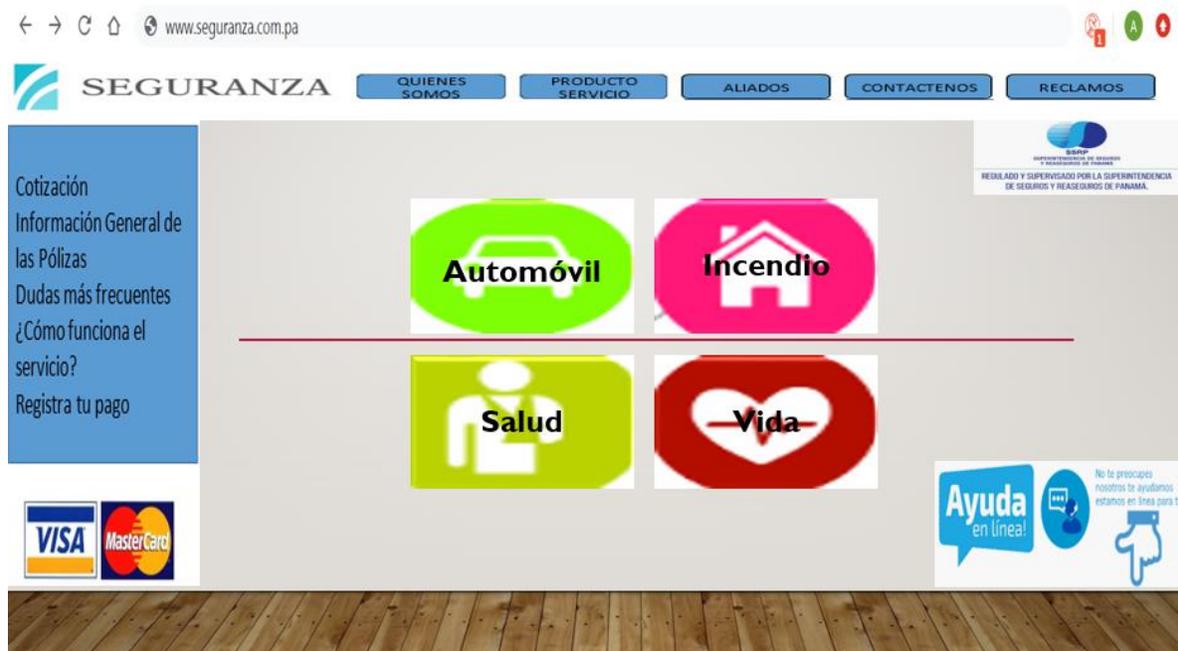


Figura 3. Propuesta de ambientación de la plataforma. Fuente: Los investigadores (2020)

5.3 Plan de desarrollo e implementación

El plan de desarrollo de la Plataforma Seguranza se llevará a cabo de la siguiente manera:

El primero paso es obtener tanto la licencia para comercialización de seguros de Ramos Generales y Ramos Personales. Existen requisitos para ser corredores de seguros persona jurídica el cual está amparado bajo la ley 12 de 03 de abril de 2012 y acuerdo n°10 de 30 de octubre de 2013. (Superintendencia de seguros de Panamá).

- Se debe crear la razón social que respalda la plataforma web
- De contratarán desarrolladores que sean empleados de Seguranza. Se establecerá un esquema de desarrollo con diseñadores de experiencia en donde se vayan probando diseños con potenciales clientes, recojamos su retroalimentación y vayamos desarrollando la plataforma para poder así obtener la mayor facilidad de usabilidad posible.
- Paralelamente se mantendrán reuniones con las compañías de seguros para que conozcan los servicios y plataforma para la venta de sus productos en el mercado, ya que la plataforma funciona como un corredor virtual, siendo esto un trabajo en equipo el cual se basa en comunicación de la siguiente manera: Compañía de seguros – Corredor (plataforma Seguranza) – Cliente.
- Se mantendrá reuniones trimestrales con las compañías de seguros para capacitación de los integrantes de la empresa (principalmente a los que atienden el chatbox y llamadas) y conocer si se han actualizado o creado productos nuevos en el mercado para mantener la plataforma actualizada. Dentro de este punto también se pretende solicitar la creación de beneficios a las compañías de seguros en base al aprendizaje de las necesidades de los asegurados, que se desarrolle en Seguranza
- Para el primer y segundo año se tiene planeado enfocarse solamente en la República de Panamá
- Se contará con poco personal de atención para responder el chatbox y atenciones telefónicas y se va a robustecer el departamento a medida que la clientela vaya aumentando
- Se contará desde el primer día en el que se venda, el personal de reclamos

Tabla 5. Gantt

	Duración	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
ACTIVIDAD						
Estudio de factibilidad	3 semanas	■	■	■		
Constitución de la sociedad	1 semana		■			
Búsqueda de Personal	1 semana			■		
Proceso Creativo	2 semanas				■	■
Elaboración de la plataforma	2 semanas				■	■
Generación del proceso de venta	2 semanas				■	■
	12 semanas					

Fuente: Elaborado por los autores (2020)

5.4 Dotación

La idea de negocio por ser una plataforma web y que todas sus herramientas se manejan de forma digital, se ha establecido la dotación de la siguiente manera: Primer año: se contará con el personal mínimo requerido para operar y garantizar el servicio:

- Tres Desarrolladores: son personas especializadas en crear soluciones web a la medida y garantizar el buen funcionamiento de la experiencia y productos. El soporte técnico puede resolver a distancia un error de programación en un software o una instalación defectuosa por esta se considera con ellos un esquema de teletrabajo.
- Un Arquitecto de tecnología: Es una persona encargada de desarrollar la estructura y flujos tecnológicos que tendrá la herramienta y debe garantizar que los desarrolladores cumplan con las mejores prácticas y así minimizar la probabilidad de mal funcionamiento de la página web.

- Un Diseñador de experiencia: Es una persona encargada de entender las dolencias de los clientes sobre el flujo actual y buscar soluciones para volver el flujo lo más placentero posible para los clientes. Esta persona también debe pasar a los desarrolladores el trabajo a realizar.
- Un Gerente General: Esta función será para guiar al equipo en la primera fase y poder también concretar alianzas con la red de partners. Este puesto lo ocuparía uno de los fundadores.
- Dos Tramitadores de Reclamos: estas personas se ocuparán de tramitar reclamos lo que no se puedan automatizar en la primera fase.
- Un Asistente: esta persona asistirá al Gerente General y será responsable del chatbox y llamadas.

Segundo año: En esta fase se reforzará al equipo tecnológico y de diseño para poder tener una mayor velocidad. Se visualiza tener un equipo de más programadores y un tramitador adicional. La función de 1 arquitecto permanece igual, con un solo encargado. Adicionalmente, se requerirán las siguientes funciones:

- Un encargado de reclamos: será el jefe de los tramitadores de reclamos y adicionalmente tendrá la función de gestión de proveedores
- Un encargado de ventas: Esta persona estará encargada de las ventas de la empresa y gestión de canales de ingreso.

VI. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

El equipo gestor estará conformado por la junta directiva (socios), el Gerente General, el Arquitecto Tecnológico y el Diseñador de experiencia en la primera fase. Su primera misión será ir desarrollando experiencias digitales, sacando una primera versión de la web con las funcionalidades mínimas para la venta. Luego de eso se incorporará reclamos y cobros. Se otorgarán 2 meses para tener la primera versión en línea funcional para ventas y en un lapso de 8 meses se debe tener funcional los otros puntos del servicio.

6.2 Estructura organizacional

La siguiente estructura muestra cómo será la organización de Seguridad en sus inicios:



6.3 Incentivos y compensaciones

Los incentivos y las compensaciones van a variar según el cargo que tenga el colaborador, de acuerdo a las compensaciones salariales

La jornada laboral será de lunes a sábado, de lunes a viernes el horario será de 8:00 am a 5:00pm y sábados de 8:00 am a 12:00pm.

Como parte de los incentivos se estarán entregando tarjetas vale, las cuales se recargarán todos los 15 de cada mes, y se les depositara USD100.00 a los mandos altos y USD50 a los mandos bajos. Esto es beneficioso ya que lo otorgado por vale no para impuestos ni prestaciones laborales.

Al final del año se otorgará un bono, dependiendo del cumplimiento de las metas establecidas por cargo por tiempo. Se evaluará a las personas por el trabajo cumplido, pero adicionalmente se harán evaluaciones 180°. De acuerdo al rendimiento de las personas y el resultado de su evaluación, se le otorgará un porcentaje de su salario a fin de año. Al Diseñador y Gerente General se les otorgará un celular con plan telefónico de USD50.00 para casos de emergencia con las compañías de seguros o clientes.

A continuación, se muestra un resumen de los incentivos por cargo de forma mensual y anual:

Tabla 6. Remuneración e incentivos (*no incluye el bono que es variable)

Cargo	Montos Mensuales – Etapa 1			Monto Anual
	Salario Mensual (incluye prestaciones)	Vale de Alimentación	Celular	
Gerente General	USD3,000	USD100	USD50	USD37,800
Diseñador de experiencia	USD1,600	USD100	USD50	USD21,000
Arquitecto tecnológico	USD2,000	USD100	--	USD25,200
Desarrolladores /3	USD3,000 (USD1,000pp)	USD150 (USD50pp)	--	USD37,800
Tramitador de reclamo	USD800	USD50	--	USD10,200
Asistente	USD700	USD50	--	USD9,000
Totales	USD11,100	USD550	USD100	USD141,000

Fuente: Elaborado por los autores (2020)

Cargo	Montos Mensuales – Etapa 2			Monto Anual
	Salario Mensual (incluye prestaciones)	Vale de Alimentación	Celular	
Gerente General	USD3,000	USD100	USD50	USD37,800
Diseñador de experiencia	USD1,600	USD100	USD50	USD21,000
Arquitecto tecnológico	USD2,000	USD100	--	USD25,200
Desarrolladores /5	USD5,000 (USD1,000pp)	USD250 (USD50pp)	--	USD63,000
Tramitador de reclamo	USD800	USD50	--	USD10,200
Asistente	USD700	USD50	--	USD9,000
Encargado de Venta	USD1,600	USD100	USD50	USD21,000
Encargado de Reclamo	USD1,600	USD100	USD50	USD21,000
Totales	USD16,300	USD850	USD200	USD208,200

Fuente: Elaborado por los autores (2020)

VII. Plan Financiero

7.1 Supuestos Financieros

Para poder desarrollar el plan financiero es preciso elaborar una tabla de supuestos económicos que serán utilizados para la proyección del mismo en el plazo en el que se vaya a realizar. Para Seguranza se realiza un periodo de tiempo de cinco años para realizar la evaluación financiera de la idea de negocio.

Las variables que se utilizan para hacer los planes financieros están basadas en el tamaño de mercado objetivo de Seguranza y el número de asegurados en la ciudad de Panamá en los ramos de Salud, Vida Individual, Incendio y Automóvil para así determinar el porcentaje de participación deseado de este mercado.

Estimamos captar un 0.3% de la clientela actual del mercado, en los productos a ofrecer. Esto nos da un total de 5,835 clientes. Considerando la prima promedio descontada que ofreceremos, esto nos da un total de USD2,747,133 en primas suscritas, pero USD310,236 en comisiones para Seguranza. Es un número bastante conservador, considerando que la cantidad de habitantes en Panamá dentro del rango de millennials ronda los 1.4 millones de personas.

Tabla 7. Condiciones.

DATO		SUPUESTO
TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO		0.3%
Primas Suscritas (Salud, Vida Individual, Incendio y Automóvil)	Por medio de los informes de resumen estadísticos realizados por la Superintendencia de Seguros de Panamá, podemos estimar que la suma de los cuatro segmentos de primas suscritas, da al mercado objetivo un tamaño aproximado de USD957,254,639.60.	
TOTAL DE ASEGURADOS EN CIUDAD DE PANAMA		10%
Asegurados (Salud, Vida Individual, Incendio y Automóvil)	De acuerdo al resumen estadístico de la Superintendencia de Seguro de Panamá, existe un promedio de 2,380,000 de asegurados en la Ciudad de Panamá, de los cuales utilizan uno o más de los seguros proporcionados.	

Fuente: Elaborado por los investigadores (2020)

7.2 Estimación de Ingresos

Tomando en cuenta los supuestos mencionados, se procede a calcular los ingresos de Seguridad durante el periodo determinado. Se puede detallar que los ingresos anuales por ventas para el primer año serán de USD 310,236, para el segundo año por USD \$723,883 y para el tercer por USD 1,034,119 debido a que se empezará a tener mayor participación de mercado y con un incremento en el número de nuestros clientes.

Los ingresos esperados están totalmente basados en las comisiones generadas por las ventas de las primas de cada producto.

Tabla 8. Estimación de Ingresos

Estimación de Ingresos						
	2019 Real	Año 1-0.3%	Año 2 - 0.7%	Año 3 - 1%	Año 4 - 1.5%	Año 5 - 2%
Total de Asegurados Ciudad de Panamá	1,944,942	5,835	13,615	19,449	29,174	38,899
Asegurados - Salud	336,726	1,010	2,357	3,367	5,051	6,735
Asegurados - Vida Individual	260,363	781	1,823	2,604	3,905	5,207
Asegurados - Automóvil	939,209	2,818	6,574	9,392	14,088	18,784
Asegurados - Incendio	408,644	1,226	2,861	4,086	6,130	8,173
Prima Promedio por Producto	Prima Prom Mercado	Prima Prom Seguridad				
Prima Prom. - Salud	\$ 938	\$ 910	\$ 910	\$ 910	\$ 910	\$ 910
Prima Prom - Vida Individual	\$ 674	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$ 640
Prima Prom - Automóvil	\$ 334	\$ 317	\$ 317	\$ 317	\$ 317	\$ 317
Prima Prom - Incendio	\$ 373	\$ 354	\$ 354	\$ 354	\$ 354	\$ 354
Tamaño del mercado (Primas Suscritas)	\$ 957,254,640	\$ 2,747,133	\$ 6,409,978	\$ 9,157,111	\$ 13,735,667	\$ 18,314,223
Primas Suscritas - Salud	\$ 315,961,977	\$ 919,449	\$ 2,145,382	\$ 3,064,831	\$ 4,597,247	\$ 6,129,662
Primas Suscritas - Vida Individual	\$ 175,409,820	\$ 499,918	\$ 1,166,475	\$ 1,666,393	\$ 2,499,590	\$ 3,332,787
Primas Suscritas - Automóvil	\$ 313,507,927	\$ 893,498	\$ 2,084,828	\$ 2,978,325	\$ 4,467,488	\$ 5,956,651
Primas Suscritas- Incendio	\$ 152,374,916	\$ 434,269	\$ 1,013,293	\$ 1,447,562	\$ 2,171,343	\$ 2,895,123
Comisión por Ramo						
% - Salud	10.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%
% - Vida Individual	10.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
% - Automóvil	20.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%
% - Incendio	25.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
Ingresos						
Comisiones - Salud		\$ 64,361	\$ 150,177	\$ 214,538	\$ 321,807	\$ 429,076
Comisiones -Vida Individual		\$ 24,996	\$ 58,324	\$ 83,320	\$ 124,979	\$ 166,639
Comisiones - Automóvil		\$ 134,025	\$ 312,724	\$ 446,749	\$ 670,123	\$ 893,498
Comisiones - Incendio		\$ 86,854	\$ 202,659	\$ 289,512	\$ 434,269	\$ 579,025
Ingresos por ventas		\$ 310,236	\$ 723,883	\$ 1,034,119	\$ 1,551,178	\$ 2,068,238

Fuente: Elaborado por los autores (2020)

7.3 Estado de Resultados

De acuerdo a la proyección de ventas presentada en el punto previo, se determina el siguiente estado de resultado para un periodo de cinco años:

Tabla 9. Estado de resultado para 5 años

INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de Ingresos por comisiones	B/. 310,235.69	B/. 723,883.29	B/. 1,034,118.98	B/. 1,551,178.47	B/. 2,068,237.96
Costo del servidor API	-B/. 8,000.00	-B/. 8,160.00	-B/. 8,320.00	-B/. 8,480.00	-B/. 8,640.00
Costo del dominio web	-B/. 300.00	-B/. 300.50	-B/. 301.00	-B/. 301.50	-B/. 302.00
Costo de afiliación sistema de pagos	-B/. 299.00	-B/. 304.98	-B/. 310.96	-B/. 316.94	-B/. 322.92
Costo mensualidad sistema de	-B/. 359.40	-B/. 360.00	-B/. 360.60	-B/. 361.20	-B/. 361.80
Total Costos	-B/. 8,958.40	-B/. 9,125.48	-B/. 9,292.56	-B/. 9,459.64	-B/. 9,626.72
Utilidad Bruta	B/. 301,277.29	B/. 714,757.81	B/. 1,024,826.42	B/. 1,541,718.84	B/. 2,058,611.25
Gasto de web hosting	-B/. 59.88	-B/. 215.88	-B/. 215.88	-B/. 215.88	-B/. 215.88
Gastos Salariales	-B/. 141,000.00	-B/. 208,200.00	-B/. 229,200.00	-B/. 251,922.00	-B/. 277,140.00
Gastos Administrativos y de Equipos de Oficina	-B/. 5,000.00	-B/. 5,750.00	-B/. 5,862.50	-B/. 5,879.38	-B/. 5,881.91
Gastos de Marketing	-B/. 18,000.00	-B/. 19,800.00	-B/. 21,780.00	-B/. 23,958.00	-B/. 26,353.80
Total Gastos	-B/. 164,059.88	-B/. 233,965.88	-B/. 257,058.38	-B/. 281,975.26	-B/. 309,591.59
Depreciación anual de activos	-B/. 4,293.60	-B/. 4,293.60	-B/. 4,293.60	-B/. 4,293.60	-B/. 4,293.60
Resultado antes de impuestos	B/. 132,923.81	B/. 476,498.33	B/. 763,474.44	B/. 1,255,449.98	B/. 1,744,726.06
Impuestos (25%)	-B/. 33,230.95	-B/. 119,124.58	-B/. 190,868.61	-B/. 313,862.50	-B/. 436,181.52
Utilidad Neta	B/. 99,692.86	B/. 357,373.75	B/. 572,605.83	B/. 941,587.49	B/. 1,308,544.55

7.4 Capital de Trabajo

Se utilizó el método de déficit acumulado para determinar el capital de trabajo necesario para Seguridad.

Partiendo del último mes del año 0 se pronostican algunos gastos de iniciación (gastos administrativos, gastos de marketing y gastos de salario) lo cual indica que para el año 0 tendremos un flujo de efectivo de -\$13,671.66 que deberá ser cubierto.

Al calcular el déficit acumulado se detalla que el resultado es de B/. 132,604.16, los cuales serán destinados como capital de trabajo para iniciar el proyecto.

Tabla 10: Capital de Trabajo

Metodo de Deficit Acumulado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	B/. -	B/. 310,235.69	B/. 723,883.29	B/. 1,034,118.98	B/. 1,551,178.47	B/. 2,068,237.96
Gasto de web hosting	-B/. 4.99	-B/. 59.88	-B/. 215.88	-B/. 215.88	-B/. 215.88	-B/. 215.88
Gastos Salariales	-B/. 11,750.00	-B/. 141,000.00	-B/. 208,200.00	-B/. 229,200.00	-B/. 251,922.00	-B/. 277,140.00
Gastos Administrativos y de Equipos de Oficina	-B/. 416.67	-B/. 5,000.00	-B/. 5,750.00	-B/. 5,862.50	-B/. 5,879.38	-B/. 5,881.91
Gastos de Marketing	-B/. 1,500.00	-B/. 18,000.00	-B/. 19,800.00	-B/. 21,780.00	-B/. 23,958.00	-B/. 26,353.80
Total de Gastos	-B/. 13,671.66	-B/. 164,059.88	-B/. 233,965.88	-B/. 257,058.38	-B/. 281,975.26	-B/. 309,591.59
Total de Costos	B/. -	-B/. 8,958.40	-B/. 9,125.48	-B/. 9,292.56	-B/. 9,459.64	-B/. 9,626.72
Flujo de Efectivo	-B/. 13,671.66	B/. 146,175.81	B/. 489,917.41	B/. 777,060.60	B/. 1,269,203.22	B/. 1,758,646.38
Deficit Acumulado	B/. 132,504.16	B/. 636,093.22	B/. 1,266,978.01	B/. 2,046,263.82	B/. 3,027,849.60	B/. 1,758,646.38
Capital de Trabajo	B/. 132,504.16					

7.5 Requerimientos para la inversión

Para iniciar el proyecto de Seguridad se estiman en B/. 376,688.16 como inversión, los cuales fueron cuantificados de acuerdo a los siguientes rubros necesarios para el establecimiento del Capital:

Muebles y Equipos de Oficina

Adquisición de local para la oficina

Otros gastos de inversión

Tabla 11: Detalles de Inversión Total

Cuadro de Inversion Inicial			
Descripcion	Cantidad en M2	Costo Unitario	Costo Total
Oficina Comercial	203	B/. 845.00	B/. 171,535.00
Activo	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computadoras Desktop	15	B/. 850.00	B/. 12,750.00
Impresoras de Oficina	15	B/. 358.00	B/. 5,370.00
Escritorios para Computadoras	10	B/. 143.00	B/. 1,430.00
Sillas de Oficina	15	B/. 137.00	B/. 2,055.00
Telefonos Fijos	3	B/. 49.00	B/. 147.00
Aire acondicionado	3	B/. 389.00	B/. 1,167.00
Archivadores de Oficina	10	B/. 73.00	B/. 730.00
Descripcion	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Tramites legales	1	B/. 15,000.00	15,000.00
Licencia de Funcionamiento	1	B/. 10,000.00	10,000.00
Servidor API	1	B/. 8,000.00	8,000.00
Constitucion de la empresa	1	B/. 5,000.00	5,000.00
Suministros iniciales	1	B/. 1,000.00	1,000.00
Costo de instalacion	1	B/. 10,000.00	10,000.00
Capital de Trabajo	1	B/. 96,957.85	132,504.16
Inversion Total			B/. 376,688.16

7.6 Flujo de Caja, VAN, TIR y ROI del proyecto

Descrito lo anterior, se presenta el flujo de caja, el cual también toma en consideración los estados e ingresos presentados previamente. Proyección hecha en base a 5 años, considerando el VAN y TIR del proyecto.

INGRESOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de Ingresos por comisiones		B/. 310,235.69	B/. 723,883.29	B/. 1,034,118.98	B/. 1,551,178.47	B/. 2,068,237.96
Costo del servidor API		-B/. 8,000.00	-B/. 8,160.00	-B/. 8,320.00	-B/. 8,480.00	-B/. 8,640.00
Costo del dominio web		-B/. 300.00	-B/. 300.50	-B/. 301.00	-B/. 301.50	-B/. 302.00
Costo de afiliación sistema de pagos		-B/. 299.00	-B/. 304.98	-B/. 310.96	-B/. 316.94	-B/. 322.92
Costo mensualidad sistema de		-B/. 359.40	-B/. 360.00	-B/. 360.60	-B/. 361.20	-B/. 361.80
Total Costos		-B/. 8,958.40	-B/. 9,125.48	-B/. 9,292.56	-B/. 9,459.64	-B/. 9,626.72
Utilidad Bruta		B/. 301,277.29	B/. 714,757.81	B/. 1,024,826.42	B/. 1,541,718.84	B/. 2,058,611.25
Gasto de web hosting		-B/. 59.88	-B/. 215.88	-B/. 215.88	-B/. 215.88	-B/. 215.88
Gastos Salariales		-B/. 141,000.00	-B/. 208,200.00	-B/. 229,200.00	-B/. 251,922.00	-B/. 277,140.00
Gastos Administrativos y de Equipos de Oficina		-B/. 5,000.00	-B/. 5,750.00	-B/. 5,862.50	-B/. 5,879.38	-B/. 5,881.91
Gastos de Marketing		-B/. 18,000.00	-B/. 19,800.00	-B/. 21,780.00	-B/. 23,958.00	-B/. 26,353.80
Total Gastos		-B/. 164,059.88	-B/. 233,965.88	-B/. 257,058.38	-B/. 281,975.26	-B/. 309,591.59
Depreciación anual de activos		-B/. 4,293.60				
Resultado antes de impuestos		B/. 132,923.81	B/. 476,498.33	B/. 763,474.44	B/. 1,255,449.98	B/. 1,744,726.06
Impuestos (25%)		-B/. 33,230.95	-B/. 119,124.58	-B/. 190,868.61	-B/. 313,862.50	-B/. 436,181.52
Utilidad Neta		B/. 99,692.86	B/. 357,373.75	B/. 572,605.83	B/. 941,587.49	B/. 1,308,544.55
Depreciación (+)		B/. 4,293.60				
Costo de Instalación	-B/. 10,000.00					
Inversión Inicial	-B/. 234,184.00					
Capital de trabajo	-B/. 132,504.16			-B/. 257,058.38		
Recuperación del capital de trabajo						B/. 389,562.54
Valor de Desecho						B/. 6,474.60
Flujo Neto	-B/. 376,688.16	B/. 103,986.46	B/. 361,667.35	B/. 319,841.05	B/. 945,881.09	B/. 1,708,875.29
VAN (15%)	B/. 1,587,931.62					
TIR del Proyecto	84%					

Tabla 12. Flujo de Caja, VAN y TIR del proyecto, Fuente: Elaborado por los autores (2020)

Se puede apreciar en la tabla anterior que los cálculos realizados para el VAN muestran un resultado con el valor de USD 1,587,931.62 y el TIR de 84% para el proyecto.

Para el tercer año se incluye una reinversión de capital de trabajo necesario debido al aumento de la operación.

Tomando la opción de liquidar el negocio para el quinto año se recupera el capital de trabajo ingresados en el año 0 y el año 3.

Tabla de Depreciacion							en 4 Años	
Activo	Cantidad	Costo	Costo Total	Vida Util	Depreciacion Anual	Depreciacion Mensual	Depreciacion Total	Valor de Rescate
Computadoras Desktop	15	B/. 850.00	B/. 12,750.00	5	B/. 2,550.00	B/. 212.50	B/. 10,200.00	B/. 2,550.00
Impresoras de Oficina	15	B/. 358.00	B/. 5,370.00	5	B/. 1,074.00	B/. 89.50	B/. 4,296.00	B/. 1,074.00
Escritorios para Computadoras	10	B/. 143.00	B/. 1,430.00	10	B/. 143.00	B/. 11.92	B/. 572.00	B/. 858.00
Sillas de Oficina	15	B/. 137.00	B/. 2,055.00	10	B/. 205.50	B/. 17.13	B/. 822.00	B/. 1,233.00
Telefonos Fijos	3	B/. 49.00	B/. 147.00	10	B/. 14.70	B/. 1.23	B/. 58.80	B/. 88.20
Aires Acondicionados	3	B/. 389.00	B/. 1,167.00	5	B/. 233.40	B/. 19.45	B/. 933.60	B/. 233.40
Archivadores de Oficina	10	B/. 73.00	B/. 730.00	10	B/. 73.00	B/. 6.08	B/. 292.00	B/. 438.00
Total					B/. 4,293.60	B/. 357.80	B/. 17,174.40	B/. 6,474.60

Tabla 13. Valor de Desecho, Fuente: Elaborado por los autores (2020)

Por medio del ROI podemos detallar que la inversión para el primer año nos muestra un resultado del 89.10 por ciento con los ingresos pronosticados y que para el segundo año en adelante seguiría incrementando positivamente.

ROI	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Netos	B/. 310,235.69	B/. 723,883.29	B/. 1,034,118.98	B/. 1,551,178.47	B/. 2,068,237.96
Total de Gastos	-B/. 164,059.88	-B/. 233,965.88	-B/. 257,058.38	-B/. 281,975.26	-B/. 309,591.59
ROI	89.10%	209.40%	302.29%	450.11%	568.05%

Tabla 14. ROI del proyecto, Fuente: Elaborado por los autores (2020)

Los resultados apuntan a un pronóstico positivo para la inversión, ya que la misma se estaría recuperando para el segundo año.

VIII. Riesgos críticos

8.1 Interés del mercado y crecimiento

Se estima que para los próximos años exista un crecimiento en las primas del mercado, si se basa la oportunidad de negocio bajo esa premisa, en la tendencia de años anteriores, se pronostica un posible incremento del 3% considerando también el desarrollo económico, pero haciendo las cosas de la manera tradicional. La apuesta de Seguranza es crecer a un paso más acelerado considerando nuestra base de facturación. Se pronostica un crecimiento basado en quitar clientes a la competencia, pero también vender seguros a nuevos clientes, a los cuales las aseguradoras no llegaban por falta de digitalización de los procesos y entendimiento de los productos.

Cabe mencionar que existe un riesgo de disminución del tamaño del mercado, como pasó de 2018 a 2019. Se espera que los ciudadanos inviertan más en los ramos generales como en años anteriores, en los cuales la tasa de crecimiento en el ramo de vida fue del 8%, esto nos da un buen indicio de que habrá oportunidades de negocio y clientela para los próximos años.

Tomando en cuenta la posibilidad de la una crisis económica o la amenaza de una pandemia global, los consumidores buscaran una opción confiable y capaz de suplir sus necesidades en dichos acontecimientos, donde tendrán recursos financieros escasos y una movilidad limitada harán que dependan principalmente de la tecnología y la solicitud de servicios digitales para sus trámites.

8.2 Acciones de los competidores

Existen un poco más de veinte compañías en la ciudad de Panamá que registraron tasas de crecimiento en la suscripción de sus primas durante los últimos 3 años. Estos competidores pudiesen apostar a digitalizarse también, pero estimamos les costará más trabajo ya que son compañías ya funcionando y que tendrían que desarrollar una rama digital.

IX. Propuesta Inversionista

- La inversión Inicial radica en el egreso de \$376,688.16
- Se proyectan ingresos para el año 1 de \$99,692.86
- Cuenta con la opción de recuperar completamente la inversión y el capital para el cuarto año de operación.
- Es un negocio con bajos costos operativos dedicados principalmente al funcionamiento de la plataforma
- Sus gastos pueden ser fácilmente cubiertos por la utilidad bruta y al ser montos variables se pueden considerar alternativas para reducir los mismos y así ejercer un mejor flujo de resultados al final de cada periodo
- Relativamente bajo nivel de riesgo y facilidad de expansión a otros ramos para cubrir más mercado.
- La principal fuente de ingresos es fácil de monitorear y el manejo general de la administración es de baja dificultad.

Los resultados de rentabilidad económica fueron positivos, por lo que la idea de negocio bajo los parámetros establecidos resultó ser factible.

X. Conclusiones

El propósito principal de la empresa SEGURANZA S.A, es el de ser una plataforma amigable para todos los usuarios, aprovechando al máximo la modernización y el uso de los medios digitales para poder otorgar un servicio que ha estado en el mercado por años y sin cambio alguno.

Al plantear las operaciones totalmente vía online, podrá permitir a sus clientes estar en contacto las 24 horas con su planes y servicios, permitiéndoles hacer consultas sobre el estado de sus reclamos y otros beneficios

Con una estructura organizacional que les podrá permitir desarrollar soluciones más intuitivas para el usuario a medida que más vayan utilizando y vayan adquiriendo familiarización con la plataforma brindando así un incremento en la satisfacción de sus clientes.

Con supuestos financieros pronosticados para un periodo de 5 años, permitirán al inversionista tener más seguridad al momento de poder tomar una decisión, detallando un monto de inversión inicial factible para la aplicación adecuada para el capital de trabajo y la cobertura de los gastos iniciales de puesta en marcha.

Con bajos gastos administrativos los cuales pueden ser cubiertos por medio de la utilidad bruta y utilizando la herramienta del cálculo ROI, se puede concluir inclusive que para el segundo año se estaría recuperando la inversión del proyecto, haciéndolo así un negocio factible.

BIBLIOGRAFÍA

- Federación Interamericana de Empresas de Seguro. (2020). *<http://www.fideseguros.com>*. Obtenido de El mercado asegurador panameño superó todas las expectativas.
- Mastercard Advisors. (2019). Alza en compras por internet de Panamá. *Boletín Financiero-Tecnológico*, 23-25.
- Superintendencia de Seguros y Reaseguros de Panamá. (2020). *<https://superseguros.gob.pa/>*.
- Datos macro/ Expansión
<https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/panama>

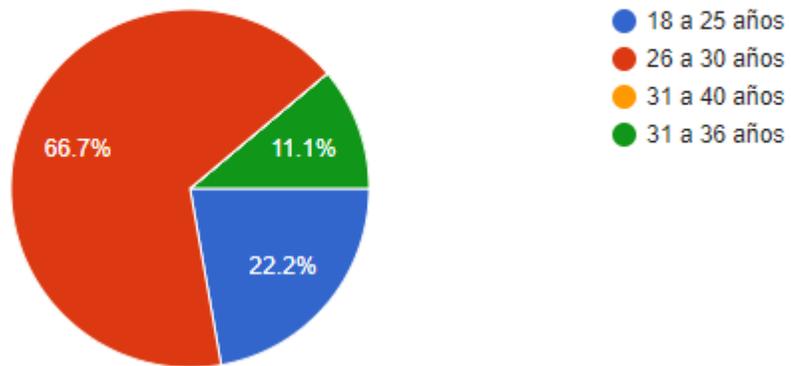
ANEXOS

Anexo A – Resultados de la encuesta realizada a través de un link enviado por google docs. a los participantes.

ENCUESTA SOBRE SEGUROS

Cual es tu edad?

18 responses



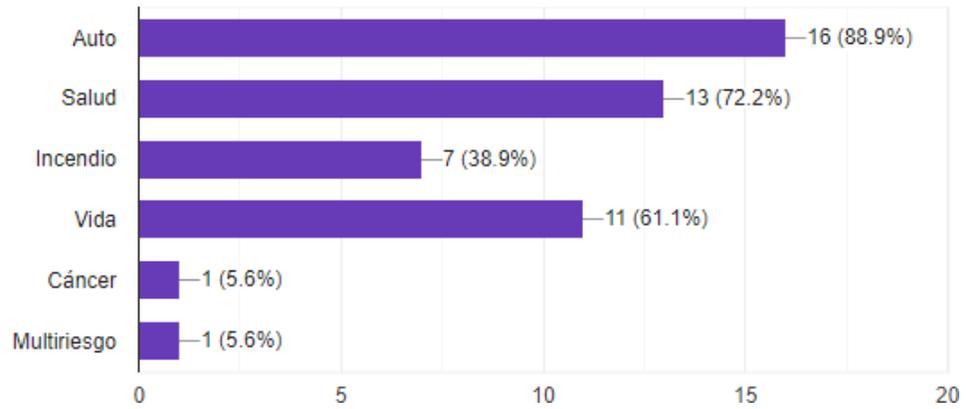
Cuentas con pólizas de seguros?

18 responses



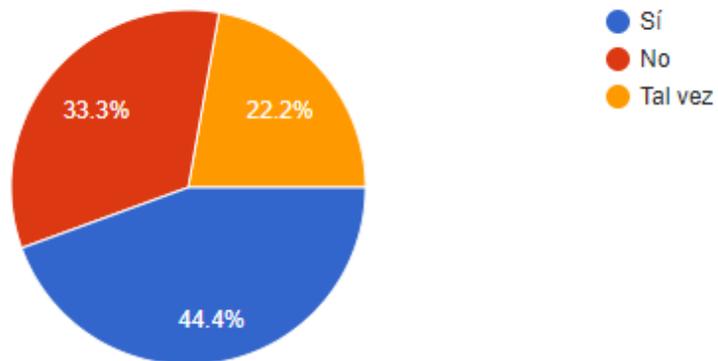
Que seguros mantienes hoy en día?

18 responses



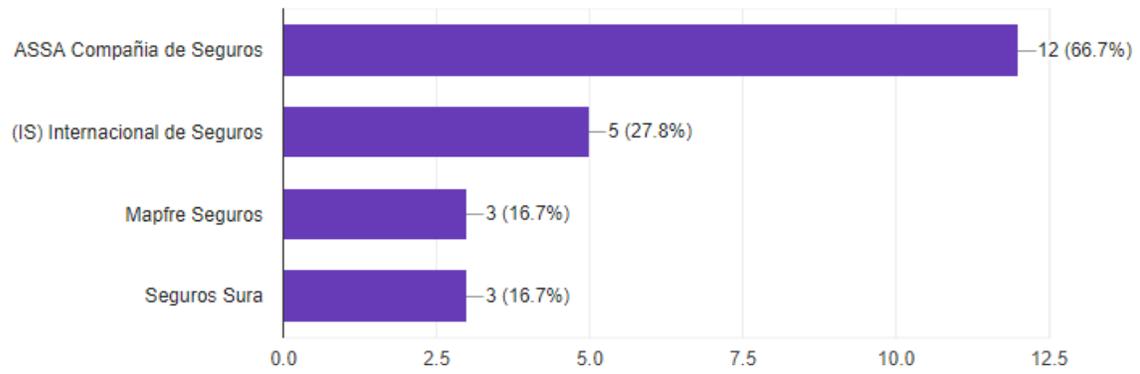
Tienes conocimiento completo de las coberturas de tus seguros?

18 responses



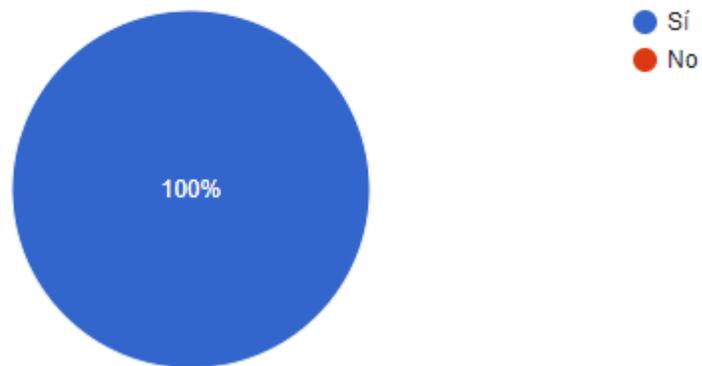
Cual es tu compañía de seguros de preferencia?

18 responses



Estarías dispuesto a utilizar una plataforma digital para sacar tus seguros?

18 responses



Anexo B – Comisiones

Emisión Nueva Comisiones Escalonadas

Año	Sobre Primas Mínimas	Primas en Exceso
1	65%	2%
2	10%	2%
3	10%	2%
4	7%	2%
5	5%	2%
6 al 10	3%	2%
11 y más	3%	2%

Conversiones

Año	Sobre Primas Mínimas	Primas en Exceso
1	50%	2%
2	10%	2%
3	10%	2%
4	7%	2%
5	5%	2%
6 al 10	3%	2%
11 y más	3%	2%

Suma Aseguradas de 25,000.00 a 499,999.99		
Duración	Años	Comisión
5- 9 años	1er año	35%
	2do año	10%
	3er año y demás	5%
10- 19 años	1er año	40%
	2do año	10%
	3er año al 10 año	5%
	11 año y demás	2%
20 años o más	1er año	45%
	2do año	10%
	3er año al 10 año	5%
	11 año y demás	2%

Fuente: Assa compañía de seguros

Anexo C – Sucursales de las compañías de Seguros

ASSA el león azulado

SUCURSALES ASSA
Conoce nuestras amplia red de sucursales a nivel nacional

[CIUDAD DE PANAMÁ](#)
[PANAMÁ OESTE](#)
[PROVINCIA DE COLÓN](#)
[PROVINCIAS CENTRALES](#)
[PROVINCIA DE CHIRIQUÍ](#)

Casa Matriz

ASSA Casa Matriz:

DIRECCIÓN
Edificio ASSA, Avenida Nicanor de Obarrio (Calle 50) entre Calles 56 y 57

TELÉFONO
300-2772

HORARIO
Lunes a Viernes 8:00 AM - 5:00PM
Sábados 8:30AM - 12:30PM

SERVICIOS

- Atención de Asegurados
- Cotizaciones
- Emisión de Pólizas
- Caja
- Gestión de Cobros
- Recepción de Reclamos
- Centro de Atención de Afectados
- Atención de Corredores (Ramos Generales)

Fuente: Assa Compañía de Seguros

IS Internacional de Seguros

Inicio | Planes | Atención al Cliente | Empresa | Sucursales | Compra en Línea | Corredores

Sucursales Tú estás aquí: Inicio / Sucursales

Sucursal Casa Matriz

Horario de atención:
Lunes a Viernes: 8:00 am a 4:30 pm
Sábado: 8:30 am a 12:30 pm
Teléfono: 206-4000

Internacional de Seguros, S.A....
Ave. Nicanor de Obarrio (Calle 50), Edificio Plaza Credicorp Bank, Piso N° PB, 17, 19, Calle 50 21, Panamá
3,9 ★★★★★ 230 reseñas
Ampliar el mapa

Mapa de Google Maps mostrando la ubicación de la sucursal en el centro de Panamá, cerca de la Calle 50 y Avenida Nicanor de Obarrio. Se ven otros puntos de interés como el Grupo Silaba, Claro Multiplaza, y el Instituto Técnico Don Bosco.

MAPFRE

MAPFRE Corporativo | Oficina Virtual | Red Médica | Pagos Online Aquí | 378-9800

Seguros | MAPFRE Panamá | Contacto | Fundación MAPFRE | Noticias | Reclamos

Home > Contacto > Sucursales

Atención al Cliente

Corredores

Sucursales

Presentación de Reclamos

Pagos

Recursos Humanos

Sucursales

Te ofrecemos toda la información de nuestras oficinas.

Nuestras Sucursales

- Casa Matriz
- El Dorado
- Albrook
- Colón
- La Chorrera
- Chitré
- David
- Santiago
- Los Pueblos
- Vía España

Cotizar

CALCULA

Contáctanos

378-9800

Email: info@mapfre.com.pa

Emergencias 24 horas

390-9090

Anexo D – Modelo de negocio: <https://www.apadea.org/index.php/sala-de-prensa/noticia-de-2019/39-sala-de-prensa/noticias-2018/231-23-10-2018-innovacion-educacion-y-cambios-legales-clave-para-reducir-la-brecha-de-seguros>

Avance de la tecnología y evolución en Panamá.

<https://www.mundosocial.net/especial-de-tecnologia-2019/>

Requisitos para vender seguros:

<https://superseguros.gob.pa/index.php/asistencia/requisitos>

Fuente: Superintendencia de Seguros de Panamá.

Mercado Cambiante

<http://rafaelcedenoc.com/seguros-un-mercado-cambiante/>

Expectativas de los clientes

<https://communityofinsurance.es/2019/01/20/las-expectativas-de-los-consumidores-estan-cambiando/>

Anexo E – Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

Evidencia de los Millenials

<https://www.robertwalters.es/carrera-profesional/generacion-millennial-entorno-laboral.html>

Industria

<https://elcapitalfinanciero.com/industria-aseguradora-espera-crecer-por-encima-del-7-en-2019/>

Fuente: Periódico – Capital Financiero

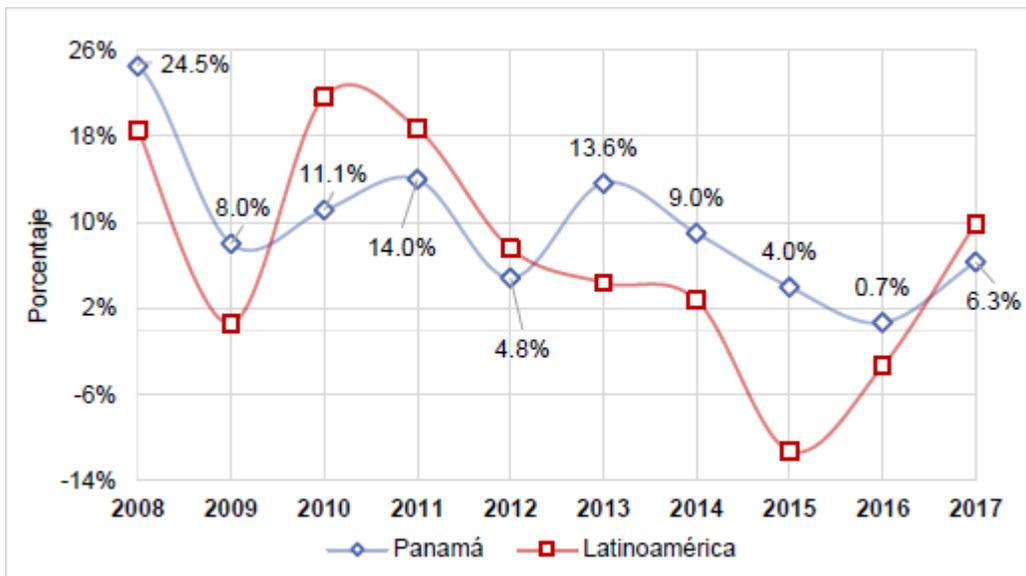
Anexo F: Desarrollo del mercado asegurador

Crecimiento en Primas: 2008-2017

Años	Primas Suscritas (En millones de balboas)	Crecimiento en Primas (Porcentaje)
2008	807.9	24.5%
2009	872.9	8.0%
2010	970.1	11.1%
2011	1,105.9	14.0%
2012	1,159.4	4.8%
2013	1,317.5	13.6%
2014	1,436.1	9.0%
2015	1,493.5	4.0%
2016	1,503.7	0.7%
2017	1,598.7	6.3%

Fuente: Superintendencia de Seguros y Reaseguros de Panamá

Crecimiento en Primas Panamá vs Latinoamérica: 2008-2017

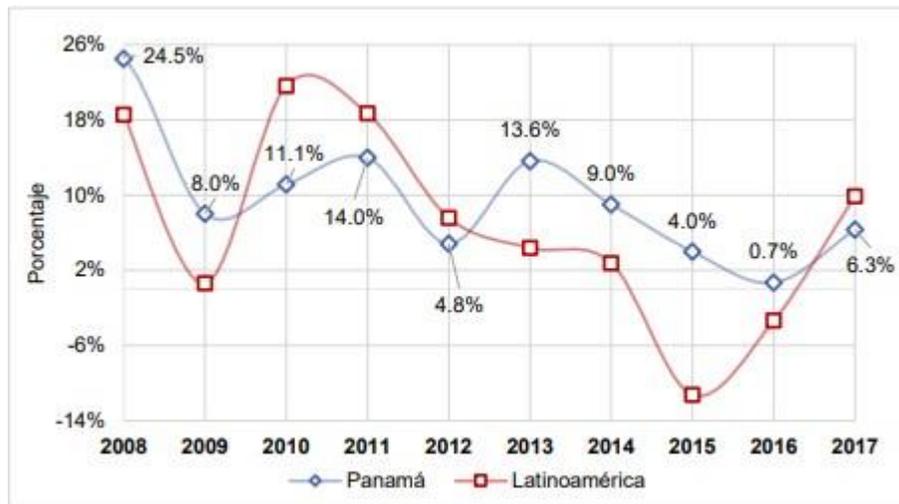


Fuente: Superintendencia de Seguros y Reaseguros de Panamá

Crecimiento en Primas: 2008-2017

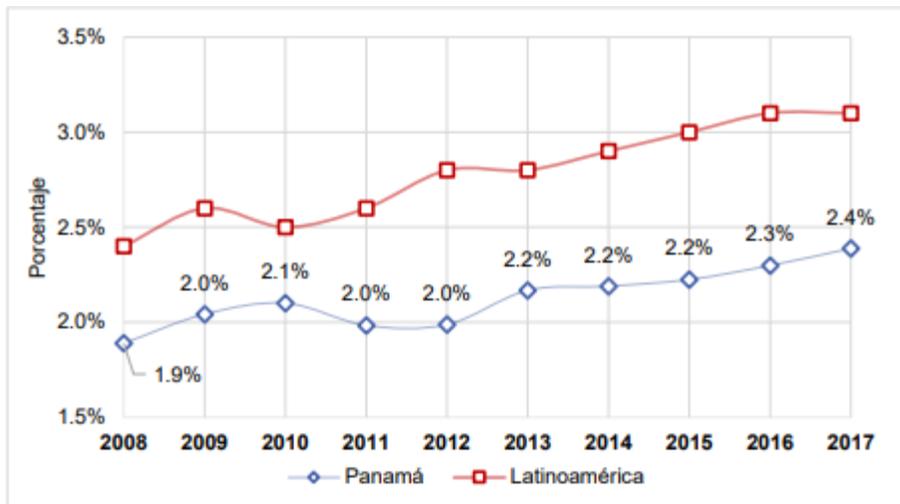
Años	Primas Suscritas (En millones de balboas)	Crecimiento en Primas (Porcentaje)
2008	807.9	24.5%
2009	872.9	8.0%
2010	970.1	11.1%
2011	1,105.9	14.0%
2012	1,159.4	4.8%
2013	1,317.5	13.6%
2014	1,436.1	9.0%
2015	1,493.5	4.0%
2016	1,503.7	0.7%
2017	1,598.7	6.3%

Fuente: Datos suministrados por las compañías de seguros.

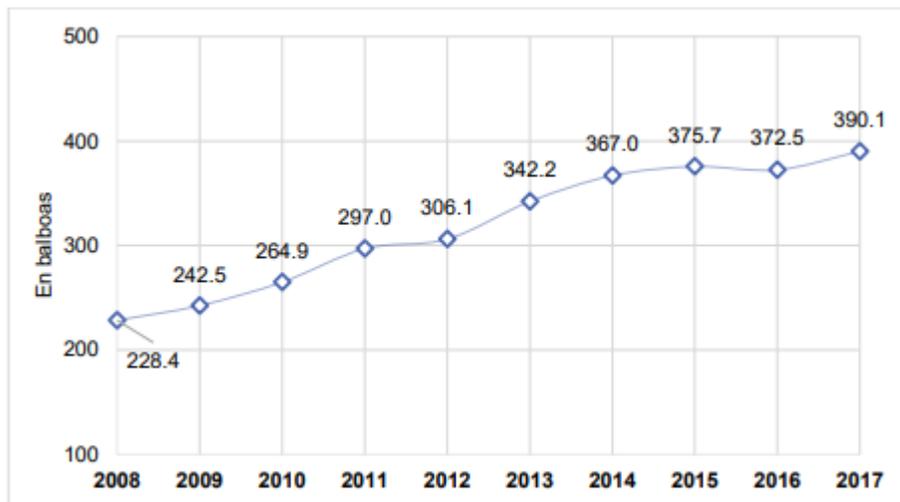


Fuente: Super Intendencia de Seguros y Reaseguros de Panamá

Penetración del Seguro: 2008 – 2017



Fuente: Super Intendencia de Seguros y Reaseguros de Panamá



Densidad del Seguro: 2008-2017

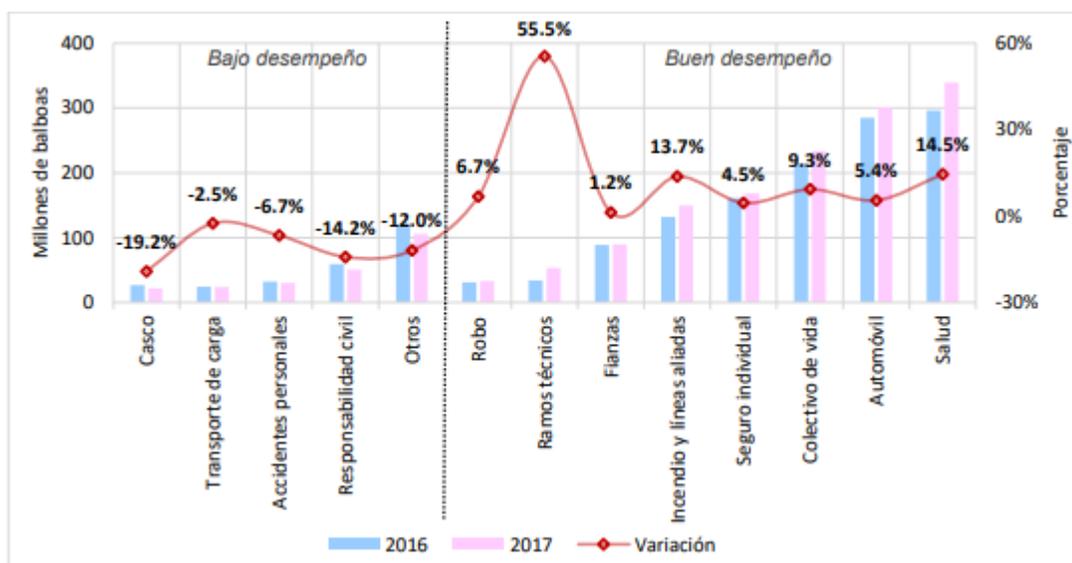
Fuente: Super Intendencia de Seguros y Reaseguros de Panamá

Crecimiento de primas suscritas por ramos: 2017



Fuente: Super Intendencia de Seguros y Reaseguros de Panamá

Crecimiento de primas suscritas por líneas de negocio: 2016 – 2017



Fuente: Super Intendencia de Seguros y Reaseguros de Panamá