



# **“Plataforma de seguros Seguranza”**

## **Parte I**

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

**Alumno: Vivian Villarreal Garcia**  
**Profesor Guía: Nicole Pinaud**

**Panamá, Julio 2020**

## TABLA DE CONTENIDOS

Resumen Ejecutivo.....	3
I. Oportunidad de negocio.....	4
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	6
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	16
3.1 Identificación de la necesidad.....	16
3.2 Modelo de Canvas.....	17
3.3 Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	18
3.4 Estrategia de crecimiento.....	19
3.5 RSE y sustentabilidad.....	19
IV. Plan de Marketing.....	21
4.1 Objetivos de marketing.....	21
4.2 Estrategia de segmentación.....	21
4.3 Estrategia de producto/servicio.....	22
4.4 Estrategia de precio.....	23
4.5 Estrategia de distribución.....	24
4.6 Estrategia de comunicación y ventas.....	25
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	25
4.8 Presupuesto de marketing y cronograma.....	28
V. Plan de operaciones.....	29
VI. Equipo del proyecto.....	30
VII. Plan financiero.....	31
VIII. Riesgos críticos.....	32
IX. Propuesta inversionista.....	33
X. Conclusión.....	34
Bibliografía.....	35
Anexos.....	37

## RESUMEN EJECUTIVO

En el mercado de seguros, nos enfrentamos calidad de servicio que no cumple las expectativas de una clientela cada vez más demandante. Es muy habitual tener que lidiar con largos tiempos de espera, mucha documentación física que se debe llenar para adquirir un seguro, procesos complicados y mala comunicación de los beneficios y coberturas de la póliza. Por tal razón, hemos decidido crear esta nueva idea negocio llamada Seguranza, S.A., enfocada en una plataforma web para la contratación de pólizas de seguros en los ramos de auto, incendio, salud y vida.

Seguranza, S.A. manejará todas sus herramientas vía web, debido al alto crecimiento del mercado online en Panamá, con un chatbox para asistencia en línea y también la opción de compra, presentar reclamos y modificar sus pólizas.

Les brindaremos a nuestros usuarios los productos adecuados a sus necesidades, con un excelente servicio digital, donde el cliente tenga control sobre sus pólizas y trámites y dándoles los menores costos del mercado.

La inversión inicial para este proyecto será de \$376,688.16 y tendrá un tiempo de recuperación de la inversión inicial de 2 años. El resultado del estudio económico resultó ser positivo.

## **I. Oportunidad de negocio**

El mercado de seguros en Panamá, maneja un total en primas de USD1,567,988,856, de acuerdo a la estadística que maneja la Superintendencia de Seguros y Reaseguros de Panamá (SSRP). Estamos hablando de un mercado multimillonario, que había venido presentando crecimientos importantes, como el del 2017 al 2018, que fue de 6.3%, pero que se enfrentó a un año difícil en el 2019 reduciéndose en -0.11%. Los productos más importantes en concepto de facturación para el 2019, son automóvil (USD313,517,792), salud (USD321,879,490), colectivo de vida (USD231,467,386) y Vida (USD175,681,342).

Al analizar el decrecimiento de la industria un poco más a fondo, éste está fuertemente impactado por productos como Fianzas (-14,2%) y Ramos Técnicos (-33.4%), que están muy correlacionados a la inversión pública del estado panameño. Al dirigir el análisis un poco más a lo que sucedió en productos de consumo, estos también tuvieron un impacto en el resultado anual, ya que Automóvil pasó de ser el número uno, al segundo lugar en relevancia, decreciendo USD-7,691,695 (-2.4%) y Salud que no decreció, pero su crecimiento fue pequeño para lo habitual, en USD4,271,682 (1.3%). (Cifras obtenidas de la data estadística pública que maneja la Superintendencia de Seguros y Reaseguros de Panamá).

Las compañías aseguradoras y corredores, no fueron efectivas en concretar ventas durante el último año como lo han hecho en el pasado, aun considerando que para automóvil hay una porción importante del pastel para crecer. Actualmente el parque de vehículos está compuesto por algo más de 1,35 millones de unidades, según datos de la SSRP y solo el 70% cuenta con una póliza. Es decir, hay unos 400.000 vehículos que circulan sin seguro a pesar de que es obligatorio por ley desde el año 2006. (Federación Interamericana de Empresas de Seguro, 2020). En el caso de Salud pasa algo similar, ya que para el 2019 el mercado cerró con 336,726 personas aseguradas, cuando la población panameña ronda 4.7 millones de habitantes. (Cifra obtenida del Banco Mundial)

Esta información deja la duda acerca de, ¿qué puede estar pasando en estos productos de consumo?

Se realizó una encuesta sobre una base de datos de amigos y familiares y se obtuvo hallazgos como que el 100% de la base encuestada tiene contratado un seguro, pero 55.5% no siente que conoce el producto y sus coberturas. También es relevante que al 100% de los encuestados les gustaría contar con una experiencia digital. Con este hallazgo, se investigó a las principales compañías aseguradoras y corretajes para conocer como comercializan el producto y sus bondades y adicionalmente el alcance de su experiencia digital.

Como resultado queda en evidencia que no cuentan con mucho avance en esta área, pero si hablan de una gran disposición a invertir en el área durante el futuro cercano. Actualmente sus páginas no ofrecen cosas básicas como compras online, que se ha vuelto algo muy común hoy en días, o presentar reclamos en línea. En el caso de los corredores, algunos tienen un poco más de avance que las mismas aseguradoras, pero igualmente es poco el desarrollo que han logrado. El mercado de corredor de seguros en Panamá genera comisiones por USD181,205,155, lo cual corresponde al 11.56% de las primas facturada durante el 2019.

Con esto en mente y considerando que la inversión para ser corredor de seguros es baja (solo una fianza que vale USD100 al año), existe una oportunidad de suplir la necesidad digital en el mercado a través de un corretaje online. La oportunidad está en suplir esas necesidades no satisfechas de los clientes y a la vez facilitar a las aseguradoras llegar donde estos clientes con un buen grado de satisfacción. La decisión de ser corredor sobre ser una aseguradora también se basa en que, para abrir una aseguradora en Panamá, la exigencia mínima de capital por ley es de USD5,000,000 lo cual hace el riesgo alto comparado con la utilidad que se puede generar siendo corredor, donde la inversión es más baja. (Cifra obtenida de la ley 12 del 2012 que regula la actividad de seguros en Panamá)

**Tabla 1. Resumen Estadístico comparativo al cierre de 2019 vs 2018.  
Productos y sus primas y siniestro por ramo.**

Productos de Seguros	2019	2018	Diferencia en USD	Diferencia en %
	Primas Suscritas	Primas Suscritas		
Automóvil	313,517,792	321,209,487	-7,691,695	-2.4%
Salud	321,879,490	317,607,808	4,271,682	1.3%
Colectivo de vida	230,467,386	219,017,561	11,449,824	5.2%
Vida individual	175,681,342	172,972,050	2,709,292	1.6%
Incendio	152,548,367	145,182,409	7,365,957	5.1%
Fianzas	109,918,833	128,144,433	-18,225,600	-14.2%
Otros	97,277,053	82,279,351	14,997,702	18.2%
Responsabilidad Civil	46,560,659	50,562,049	-4,001,390	-7.9%
Ramos Tecnicos	25,923,350	38,927,587	-13,004,237	-33.4%
Accidentes Personales	30,566,227	28,348,888	2,217,339	7.8%
Casco	29,238,507	23,246,593	5,991,914	25.8%
Transporte de carga	21,538,020	22,195,701	-657,680	-3.0%
Robo	4,944,466	11,878,523	-6,934,056	-58.4%
Multiriesgo	7,927,357	8,108,667	-181,309	-2.2%
<b>TOTAL</b>	<b>1,567,988,856</b>	<b>1,569,681,114</b>	<b>-1,692,258</b>	<b>-0.1%</b>

Fuente: Elaborado por los autores, basado en cifras públicas de la Superintendencia de Seguros y Reaseguros de Panamá, 2020

## 2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

La actividad de seguros tiene una particularidad, todas las organizaciones que forman parte de ella, venden esencialmente los mismos productos, pero con ligeras diferencias en beneficios y primas, dependiendo del tipo de producto y lo que necesite el cliente al momento de asegurar.

La forma de adquirir una póliza de seguros de cualquier ramo en Panamá, se realiza por uno de estos dos canales:

- Acudir a una compañía de seguros
- Contratar a un corredor de seguros para asesoría y adquisición

El problema de esto radica en que en Panamá existen 23 compañías de seguros (Superintendencia de seguros de Panamá) cada una vende diferentes productos con diferentes precios y beneficios, al ser cliente, no sabes cuál es la mejor compañía dependiendo la necesidad de lo que se busque, segundo el cliente debe ir a una compañía para poder asesorarse y llenar formularios al momento de comprar el seguro como también estar pendiente de sus propios reclamos de tener alguna anomalía.

Si adquiere seguro a través de un corredor es más fácil ya que ellos tienen la tarea de conocer el mercado de las compañías de seguros y sus ramos adaptándose a la necesidad del cliente, el corredor debe estar pendiente de aumentos en el costo de las pólizas para poder notificar con tiempo al cliente, de los pagos de reclamos y de las mejoras de sus beneficios a largo plazo, el problema con el corredor es que algunas veces no piensan en la necesidad del cliente y venden el producto de la compañía de seguros que más alto pague comisiones, ya que esa es la ganancia de un corredor, aparte de consumir tiempo ya que se deben tener varias reuniones para asesoría.

Si bien, históricamente ambas modalidades han funcionado en el tiempo, para las empresas aseguradoras y para los clientes, es importante que las organizaciones, independientemente del rubro a la que pertenezcan, incursionen en la tecnología, en las herramientas digitales y en el uso eficiente de las mismas. Las compras online y la contratación de servicios mediante el uso de plataformas tecnológica, cada vez se hacen más accesibles y generan mayor facilidad de acceso a consumidores.

Un informe de Mastercard reveló que Panamá lideró las compras por internet con 39%. Los panameños están comprando más por internet, en especial el público adulto que aprovecha al máximo su tiempo frente a su computadora o smartphone. Lo anterior se extrae de un estudio de brazo consultor de la marca de pago de igual nombre Mastercard Advisors, 2019.

El director de Desarrollo de Aceptación y de Mercado para Mastercard Centroamérica, comentó a La Estrella de Panamá que “la misión de Mastercard es estar a la vanguardia de la tecnología para hacer los pagos simples, seguros e inteligentes para todos los segmentos de la población. (Mastercard Advisors, 2019)

Un área que no ha incursionado en la era digital de compras por internet, mediante el uso de plataformas, es el área de seguros. En Panamá no existe registro de aseguradoras o corredor de seguros, que venda pólizas mediante ésta importante plataforma, aspecto que abre una oportunidad de negocio o un potencial inversionista que pueda obtener rendimiento de ésta actividad económica.



Tabla 2. Ranking empresas aseguradoras, ramos de personas. Diciembre 2019



**RAMOS DE PERSONAS**

	COMPAÑÍAS DE SEGUROS	Unidades Aseguradas	Pólizas	Primas	Siniestros
1	ASSA COMPAÑÍA DE SEGUROS, S.A	15.9%	17.7%	24.1%	19.8%
2	PAN AMERICAN LIFE INSURANCE DE PANAMÁ, S.A	14.3%	7.9%	17.6%	19.8%
3	COMPAÑÍA INTERNACIONAL DE SEGUROS, S.A	6.8%	12.9%	15.1%	15.8%
4	MAPFRE PANAMÁ, S.A	5.5%	8.3%	14.4%	19.6%
5	SEGUROS SURAMERICANA, S.A	6.3%	23.2%	7.2%	4.8%
6	GENERAL DE SEGUROS, S.A.	2.6%	9.8%	3.7%	1.3%
7	WORLDWIDE MEDICAL ASSURANCE, LTD	0.8%	1.6%	3.6%	5.9%
8	ASEGURADORA ANCON, S.A	2.5%	1.2%	2.4%	3.3%
9	ASEGURADORA GLOBAL, S.A	5.7%	2.3%	2.3%	1.2%
10	BANESCO SEGUROS, S.A.	0.4%	0.9%	1.5%	0.3%
11	VIVIR COMPAÑÍA DE SEGUROS, SA.	8.4%	1.4%	1.3%	2.7%
12	MULTIBANK SEGUROS, S.A	3.6%	1.9%	1.2%	0.7%
13	BUPA PANAMÁ, S.A.	0.1%	0.2%	0.9%	0.6%
14	ÓPTIMA COMPAÑÍA DE SEGUROS, S.A.	6.4%	1.3%	0.9%	1.0%
15	SEGUROS FEDPA, S.A	17.8%	7.2%	0.8%	0.5%
16	MERCANTIL PANAMÁ SEGUROS, S.A	0.2%	0.8%	0.7%	0.8%
17	ACERTA SEGUROS	0.1%	0.2%	0.7%	0.8%
18	SAGICOR PANAMÁ, S.A	1.3%	0.4%	0.5%	0.5%
19	CHUBB SEGUROS PANAMA, S.A.	0.2%	0.0%	0.3%	0.0%
20	ALIADO SEGUROS	0.3%	0.2%	0.3%	0.2%
21	LA REGIONAL DE SEGUROS, S.A	0.2%	0.2%	0.2%	0.1%
22	NACIONAL DE SEGUROS DE PANAMÁ Y CENTROAMÉRICA	0.6%	0.2%	0.2%	0.1%
23	LA FLORESTA DE SEGUROS Y VIDA, S.A	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%
	<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

\* Ramos de Vida incluye (Seguro Individual, Accidentes Personales, Salud y Colectivo de Vida)

(Superintendencia de Seguros y Reaseguros de Panamá, 2020)

A continuación, la distribución en los principales productos que son Auto, salud, vida e incendio a diciembre 2019 (Superintendencia de Seguros y Reaseguros de Panamá).

**Superintendencia de Seguros y Reaseguros de Panamá  
Participación de Mercado por Productos**

**VIDA INDIVIDUAL**

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

#	Compañía de Seguros	Primas	% Primas	#	Siniestros	% Siniestros	Sinestralidad Promedio
1	ASSA COMPAÑÍA DE SEGUROS, S.A	52,781,086.98	30.0%	1	11,204,686.72	22.4%	21.2%
2	PAN AMERICAN LIFE INSURANCE DE PANAMÁ, S.A	33,379,153.54	19.0%	2	10,654,423.95	21.3%	31.9%
3	COMPAÑÍA INTERNACIONAL DE SEGUROS, S.A	33,036,502.59	18.8%	5	6,941,568.71	13.8%	21.0%
4	MAPFRE PANAMÁ, S.A	24,125,492.63	13.7%	3	10,333,162.66	20.6%	42.8%

**Superintendencia de Seguros y Reaseguros de Panamá  
Participación de Mercado por Productos**

**SALUD**

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

#	Compañía de Seguros	Primas	% Primas	#	Siniestros	% Siniestros	Sinestralidad Promedio
1	PAN AMERICAN LIFE INSURANCE DE PANAMÁ, S.A	81,959,973.38	25.5%	1	55,687,324.47	17.3%	67.9%
2	MAPFRE PANAMÁ, S.A	65,551,943.00	20.4%	2	50,001,784.87	15.5%	76.3%
3	ASSA COMPAÑÍA DE SEGUROS, S.A	62,976,682.22	19.6%	3	45,422,995.68	14.1%	72.1%

**Superintendencia de Seguros y Reaseguros de Panamá  
Participación de Mercado por Productos**

**RAMO DE INCENDIO**

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

#	Compañía de Seguros	Primas	% Primas	#	Siniestros	% Siniestros	Sinestralidad Promedio
1	ASSA COMPAÑÍA DE SEGUROS, S.A	65,726,101.29	43.1%	1	50,664,126.57	69.6%	77.1%
2	COMPAÑÍA INTERNACIONAL DE SEGUROS, S.A	27,003,783.92	17.7%	4	2,562,867.92	3.5%	9.5%
3	SEGUROS SURAMERICANA, S.A	17,691,977.11	11.6%	3	5,863,682.14	8.1%	33.1%
4	MAPFRE PANAMÁ, S.A	10,811,759.20	7.1%	2	7,674,188.32	10.5%	71.0%

**Superintendencia de Seguros y Reaseguros de Panamá  
Participación de Mercado por Productos**

**AUTOMÓVIL**

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

#	Compañía de Seguros	Primas	% Primas	#	Siniestros	% Siniestros	Sinestralidad Promedio
1	ASSA COMPAÑÍA DE SEGUROS, S.A	65,217,889.96	20.8%	1	39,782,589.85	19.6%	61.0%
2	SEGUROS SURAMERICANA, S.A	59,665,625.69	19.0%	2	34,555,083.05	17.0%	57.9%
3	MAPFRE PANAMÁ, S.A	45,304,354.67	14.5%	3	34,117,363.53	16.8%	75.3%

Las compañías de seguros dependen de los corredores para las ventas de sus productos tratando así de acercarse a ellos para crear o asegurar su lealtad o preferencia frente a otras compañías, esto quiere decir que le brindan el mejor trato

posible para que solo le vendan a su compañía de seguros de preferencia y mantengan sus carteras de clientes con una sola compañía pero gracias a la evolución de la tecnología los cambios de mentalidad, hábitos y comportamientos de los clientes, las aseguradoras están encontrando canales digitales para mejorar sus tareas, ser más eficientes y rentables.

Si bien existe una competencia entre las aseguradoras para ver cuál abarca mayor proporción del mercado, es importante dejar claro que la oportunidad de negocio de la plataforma que ofrezca vía online adquirir una póliza de seguros no posee una competencia definida en el mismo rubro, por lo cual se distingue la oportunidad como innovadora y única en su estilo, que traería múltiples beneficios a la empresa aseguradora, la cual minimizará los procedimientos y hará más amigable el contacto directo con el cliente.

La compra de seguros a través de un corredor es indirecta ya que el cliente no tiene contacto con la compañía de seguros, si el cliente va a la compañía de seguros y no tiene corredor la compra es directa, las empresas de seguro están dispuestas a realizar ventas vía online siempre y cuando la plataforma sea adaptada o relacionada con revisión por parte de colaboradores de las compañías de seguros con la plataforma al momento de emitir una póliza, las revisiones las hacen las compañías de seguros antes de su venta.

Acerca de los corredores, como personas naturales existen 2,750, como personas jurídicas (empresas) 389 y permisos provisionales por ramos que viene siendo vender un ramo específico hay 115. (Superintendencia de Seguros y Reaseguros de Panamá, 2020).

Los corredores ofrecen asesoramiento independiente a los clientes que le pidan coberturas de algún riesgo en específico presentando un análisis objetivo sobre los productos del mercado.

### **Análisis de clientes:**

Existe una diversidad de clientes para esta nueva oportunidad de negocio tal y como se puede ilustrar a continuación

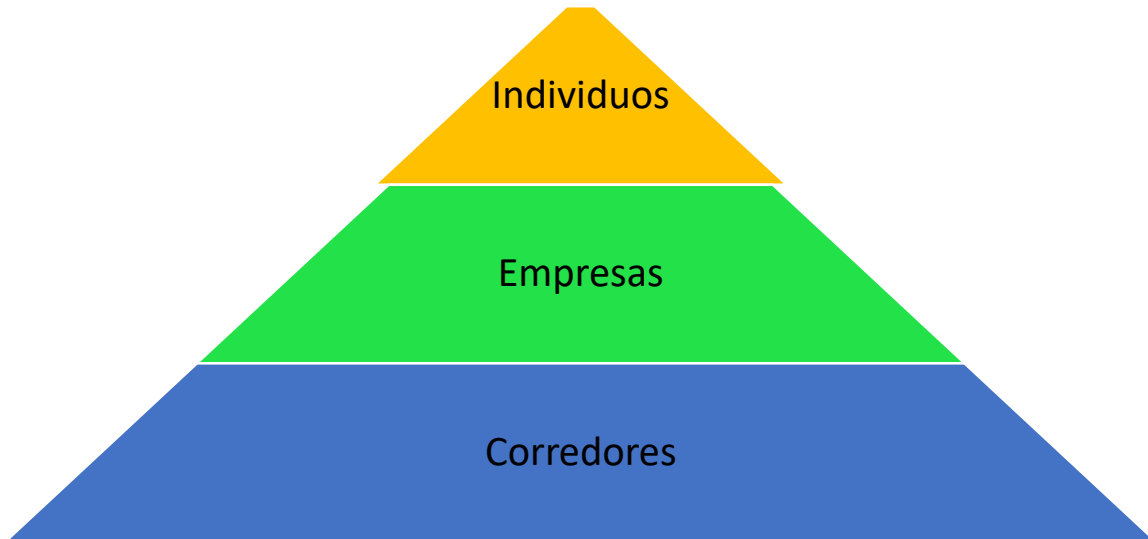


Figura 1. Identificación de los clientes. Fuente: Elaborado por los autores (2020)

Dentro del fuerte de lo que se esperan sean los clientes, se encuentran los Ciudadanos comunes, más aún aquellos en edades comprendidas entre los 22-37 años. Es muy importante mencionar que los nuevos clientes jóvenes que entran a trabajar están integrados en la era digital, son personas que están acostumbradas a investigar, comprar, enterarse de precios y términos a través de las fuentes digitales así deciden si compran y a través de cada canal, la industria de seguros se está dando cuenta que está perdiendo clientes por no incluir los métodos digitales de venta y servicios.

Las tendencias cambiantes de los consumidores implican a la vez cambios en los productos o valores agregados, nuevas características, cambios en la estrategia y elementos de ofertas en los productos. Las demandas requieren agilidad por parte de los actores en la industria para enfrentar los retos.

Existe una marcada tendencia para los seguros de manera online:

De acuerdo con (Oliva, 2019):

La industria de los seguros tiene una particularidad probablemente única: vende el mismo producto desde sus orígenes hace siglos. Esto podría llevar a concluir que es un sector que no avanza ni se transforma. Sin embargo, es todo lo contrario, hay muchas cosas que están cambiando en la industria aseguradora a nivel mundial y a nivel de la región.

## **El impacto de la era digital en el negocio**

Las compañías de seguros siempre han buscado acercarse a sus agentes o corredores como forma de asegurarse su lealtad o preferencia frente a otras compañías; así como a sus clientes finales como forma de ser menos dependientes de los primeros. Esto no les ha resultado fácil a lo largo de la historia, por múltiples razones que seguramente analizaremos en otra oportunidad. Pero, gracias a los nuevos recursos digitales, las compañías tienen por primera vez a su alcance medios atractivos y beneficiosos para lograrlo. Generando así posibilidades de acceso, personalización y contacto, a costos razonables, como nunca antes las han tenido.

A esto le tenemos que sumar el cambio en la mentalidad, hábitos y comportamientos de los clientes. Como resultado de todo esto, las aseguradoras están encontrando en el canal digital también un medio para agilizar sus tareas, ser más eficientes y finalmente más rentables.

A continuación, presentamos cambios clave de la era digital que consideramos están transformando a las compañías de seguros.

### **#1. Social: un nuevo paradigma de la compra de seguros.**

Muchas veces se relaciona el concepto de social con el simple hecho de “estar en las redes sociales”, sin tener en cuenta la importancia y alcance que tiene el fenómeno social desde el punto de vista del cambio en los comportamientos y hábitos de las personas.

En este punto es clave comprender que las personas valoran cada vez más la opinión de los demás, lo que recomiendan, lo bueno y lo malo, se informan, quieren conocer detalles y sobre todo confían en lo que otros dicen, sin conocer muchas veces quiénes son. Este es un cambio de comportamiento relevante para evaluar y discutir sobre la venta de seguros en el futuro (muy) cercano.

Si las compañías no tratan de entender los desafíos de la gestión de seguros del futuro se estarán condenando a observar cómo otros crecen en su mercado con nuevos clientes que operan bajo nuevos esquemas mentales. Hoy la importancia de la “experiencia” del cliente a lo largo de toda la cadena del valor de los seguros es crítica.

Esto es un mensaje no sólo para las compañías, sino también para los agentes de seguros tradicionales. Un ejemplo de otra industria que podría asimilarse es la evolución del negocio de las agencias de viaje versus los portales de ventas de viajes. El cambio se está dando con la modificación en los hábitos de las personas, no necesariamente porque las compañías quieran cambiar la manera de operar. La venta y la experiencia ofrecida en general se tendrá que adaptar a la forma en que los clientes quieren comprar y ser atendidos.

Y esto surge a partir de un claro fenómeno demográfico (ajeno a los seguros): los nuevos clientes jóvenes que entran en el mercado de trabajo ya están totalmente integrados en la era digital. Son personas acostumbradas a investigar, enterarse de precios, condiciones y términos a través de fuentes digitales, y luego deciden si compran, y a través de qué canal.

## **#2. Móvil: un canal ideal para el servicio post venta, además de generar mejoras en la oferta de servicios.**

Aquí podemos observar otro cambio relevante en todo el proceso de la cadena de valor de los seguros. Y no necesariamente en lo obvio que es la posibilidad de contratar un seguro desde un dispositivo móvil. Sobre todo por el proceso de información y gestión de reclamos de siniestros. Tener un accidente, informar la ubicación y siniestro a la compañía, sacar fotos y enviarlas, compartir el contacto de las otras personas accidentadas, solicitar un coche de cortesía o directamente irse

del lugar del accidente (previa aprobación en el momento de la compañía), etc., son ya moneda corriente en muchos países.

El éxito de estos nuevos servicios en plena expansión, está fuertemente condicionado por el aspecto de la usabilidad. Brindar una experiencia excelente en todos los medios digitales (y en este caso con énfasis en el móvil) es para una compañía un área fértil para competir por la preferencia de los clientes con sus competidores.

### **#3. Pricing: el retorno de las pólizas a la medida**

Vinculado con el punto anterior, surge otro fenómeno que se denomina el “Internet de las Cosas” (*IoT – Internet of Things*). Esto implica usar el rastro digital que las personas van dejando para obtener un mejor precio por sus pólizas de seguros.

Una aplicación de este nuevo concepto es el “pago por el uso”: si se aceptan las condiciones, por ejemplo, compartir la información del GPS del celular con la compañía de seguros, ella podrá evaluar la forma en que cada día se usa el automóvil, las rutas que se eligen, los horarios en los que se maneja, velocidad, etc. Esto además de servir para evaluar la forma de conducir e incluso mejorarla con asesoramiento, entrenamiento, u otros servicios, puede generar dos ventajas adicionales para el cliente. Por un lado, tener un precio personalizado para su riesgo particular y no un precio “promedio” basado en la edad o en el tipo de auto que se tenga. Y la segunda, la posibilidad de “pagar por el uso”, es decir si se usa el auto poco se paga menos que otra persona que lo usa más tiempo.

En definitiva, implica volver a los orígenes de los seguros: tener pólizas personalizadas que se adapten a las necesidades de cada cliente, algo que en otras industrias es una realidad hace tiempo (como en la venta on-line de vestimenta).

Las compañías de seguros no pueden quedar ajenas a esta nueva realidad, deben acercarse a los nuevos ecosistemas de innovación, para conocerlos y entender qué hacen, qué pueden hacer, incluso dirigir estos ecosistemas. Todo con el objetivo de adaptarse rápidamente para sobrevivir y tener éxito.

Estos 5 factores son clave en la definición de la industria aseguradora del futuro. Obviamente, aquí estamos hablando de factores vinculados con lo digital, pero hay muchos otros, como los aspectos socio culturales, el envejecimiento de la población, los temas regulatorios, entre otros.

Los clientes, en definitiva, están compuestos por todo aquel mayor de edad, que requiera una póliza de seguro y que disponga de los medios electrónicos para gestionar la adquisición mediante el comercio electrónico.

### **3. Descripción de la empresa y propuesta de valor**

#### **3.1 Identificación de la necesidad**

Se identificó una oportunidad basada en la poca oferta a las necesidades de transparencia y experiencias digitales de los asegurados. Estas necesidades deben ofrecer, procesos sencillos, con mucha claridad y lenguajes amigables, que generen empoderamiento al asegurado, como la contratación del seguro, la presentación del reclamo y pagos de prima. Para lograr esto, se plantea el desarrollo de una solución web, que cubra la función del corredor de seguros, pero de manera digital, con procesos automatizados y poca intervención humana. Dado el poco avance que tienen las aseguradoras y otros corredores del mercado en temas digitales, la plataforma servirá de puente digital entre el cliente y la compañía con la que contrató el seguro. Las metas serán ahorrar tiempo al cliente, tener indicadores de satisfacción elevados, transparencia y garantizar la sensación de control al usuario, adaptándose a sus tiempos y sus necesidades.

Todo lo planteado, nos lleva al desarrollo de una plataforma web que se llamará SEGURANZA en donde se ofrecerá una experiencia de seguros diferente y que ira de punta a punta, desde la cotización y contratación de pólizas, hasta el trámite del reclamo.



### 3.2 Modelo de Canvas

8 RED DE PARTNERS	7 ACTIVIDADES CLAVES	2 PROPUESTA DE VALOR	4 RELACION CON EL CLIENTE	1 SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aseguradoras</li> <li>Hospitales y clínicas privadas</li> <li>Talleres automotrices</li> <li>Agencias automotrices</li> <li>Ajustadores de reclamos</li> <li>Procesadores de pagos digitales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Venta de Pólizas Online</li> <li>Costumización de pólizas de manera fácil</li> <li>Presentación de reclamos online</li> <li>Ajustes de reclamos en el mismo día</li> <li>Seguimiento a reclamos</li> <li>Pago de primas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comparador de precios</li> <li>Comparador de beneficios</li> <li>Claridad acerca de la póliza en lenguaje amigable</li> <li>Venta de Pólizas de manera digital</li> <li>Atención online inmediata para reclamos</li> <li>Proceso sencillos y transparentes</li> <li>Asesoría sobre otros productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confiabilidad y transparencia</li> <li>Gestión de la necesidad de pólizas ante terceros (Ejemplo: entregar pólizas que respaldan préstamos a los bancos)</li> <li>Precios competitivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personas naturales</li> <li>Empresas pyme (Pequeña y mediana empresa)</li> </ul>
	<b>6 RECURSOS CLAVES</b>		<b>3 CANAL DE DISTRIBUCION</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plataforma web</li> <li>Alianzas comerciales</li> <li>Contratos de distribución con aseguradoras</li> <li>Plataforma para ajuste de reclamos de auto (de uso interno)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Página web</li> <li>Alianzas con Agencias Automotrices</li> <li>Alianzas con agentes inmobiliarios</li> <li>Alianzas con bancos</li> </ul>	
<b>9 ESTRUCTURA DE COSTOS</b>			<b>5 FLUJO DE INGRESOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Costos fijos (servidor, internet, mantenimiento de la plataforma)</li> <li>Gastos de administración</li> <li>Gastos de Publicidad</li> <li>Gastos generados por alianzas</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisiones provenientes de las ventas de pólizas</li> <li>Comisiones provenientes de la renovación de las pólizas vendidas (se espera una caída de 15% sobre lo vendido en el periodo anterior)</li> </ul>	

### **3.3 Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor**

La plataforma Seguridad, S.A. se enfocará principalmente en productos de consumo, que son Automóvil, Salud, Incendio y Vida y tendría diferentes frentes, como los siguientes:

#### Ventas

Se establecerán conexiones a través de servicios web con las principales aseguradoras (las que tengan la tecnología suficiente para hacerlo) y la solución permitirá al cliente cotizar el seguro y compara de una manera amigable tanto primas como coberturas y beneficios de las diferentes aseguradoras. Una vez concluida la etapa de cotización, se le permitirá al cliente concretar la compra del seguro y pagarlo.

Luego de concretada una venta, se clasificarán los clientes en base a sus datos demográficos y se aplicará un plan de venta cruzada para lograr completar la contratación de otros productos ofrecidos.

#### Cobros

Se le permitirá al asegurado pagar la prima anual de manera fraccionada en montos mensuales y se considera establecer recordatorios de pago, consulta de saldos o descuentos por pagos automáticos

#### Reclamos

Una vez contratado el seguro, la solución te permitirá presentar reclamos de manera digital. La solución de reclamos se debe incluir un acuerdo con las aseguradoras para aprobar de manera automatizada, reclamaciones menores. Por ejemplo, en el caso de Salud, tener parametrizado los esquemas de copagos y deducibles, al igual que la tabla de diagnósticos que ampara la póliza y poder gestionar aprobaciones o reembolsos sin intervención humana. En el caso de automóvil, incorporar un proveedor de ajuste de reclamos basado en inteligencia artificial para poder estimar las reparaciones contando únicamente con fotos.

En Seguridad ayudamos a nuestros asegurados a contratar sus pólizas y presentar sus reclamos en línea. Garantizando un servicio digital de punta a punta, con una experiencia de procesos simples, amigables y rápidos, dentro de un tiempo que cumple las expectativas del cliente.

### **3.4 Estrategia de Crecimiento**

La visión de SEGURANZA es poder estructurar la plataforma en Panamá tomando como productos iniciales Automóvil, Salud, Incendio y Vida y una vez establecido el proceso completo de estos productos de manera digital, se incorporarán los demás productos ofrecidos en el mercado. Esperamos capturar en el primer año 0.3% del mercado y luego ir creciendo un poco más de manera exponencial.

En una tercera fase, se plantea desarrollar productos nuevos soportados por las principales aseguradoras. Estos productos se desarrollarán basados en advanced analytics de nuestras data lakes y también basados en cercanía con los clientes y conocer mejor sus necesidades. Estos nuevos productos serían exclusivos para Seguridad, S.A.

Una última fase consideraría implementar el modelo de negocio en otros países, comenzando por América Central.

### **3.5 RSE y sustentabilidad**

A medida que el uso de la responsabilidad corporativa se expande en las organizaciones, se está volviendo extremadamente importante tener una imagen de conciencia social. Los consumidores, los empleados y las partes interesadas están comenzando a priorizar la RSE al elegir una marca o empresa. Están responsabilizando a las corporaciones por el cambio social con sus creencias, prácticas y ganancias comerciales.

Se plantea la responsabilidad social de acuerdo a las siguientes aristas:

#### 1. Clientes

Satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes de forma óptima, fiable, competitiva y promoviendo relaciones comerciales duraderas, basadas en una actitud permanente de servicio, confianza y aportación de valor, cumpliendo los estándares más exigentes de la ética empresarial, que van desde el respeto por la propiedad intelectual hasta la competencia leal, o la transparencia en los negocios

Manteniendo un canal de comunicación bidireccional dando a conocer las actividades y novedades de la organización, y recogiendo las necesidades y requerimientos de los clientes.

#### 2. Empleados

Promoviendo políticas de gestión de personas, realizando actividades para mejora de la capacitación, sensibilización y competencia profesional, estableciendo, entre otros, programas para la formación continua, mejores condiciones para el desarrollo personal y profesional en el lugar de trabajo, velando por su salud y bienestar, y fomentando la comunicación, la tolerancia, la igualdad y la integración entre el personal que conforma la organización.

#### 3. Sociedad

Promoviendo estilos de vida sanos, mediante la participación en actividades de sensibilización y fomento social.

#### 4. Medio Ambiente

El compromiso con el medio natural propio y el entorno que rodea, es seguir avanzando en disminuir el impacto ambiental que pueda generar la actividad desempeñando una gestión responsable, aplicando unas buenas prácticas, optimizando el uso de los recursos energéticos, reduciendo, reutilizando, reciclando, y gestionando responsablemente los residuos generados.

## **4. Plan de Marketing**

### **4.1 Objetivos de marketing**

A continuación, se presenta objetivos de marketing para la idea de negocio.

#### **Objetivo 1**

“Captar el 0.3% de consumidores potenciales en los ramos enfocados en Salud, Vida Individual, Incendio y Automóvil, con el propósito de obtener en el primer año 5,835 clientes”.

#### **Objetivo 2**

“Posicionarse en el top of mind de los millennials y de los nuevos clientes potenciales en la búsqueda de un seguro como la opción más eficiente para conseguir una póliza”.

#### **Objetivo 3**

“Mantener informado a nuestros consumidores sobre la cobertura de sus pólizas”.

#### **Objetivo 4**

“Al finalizar el tercer año alcanzar el 1% de la participación del mercado y poder incrementarlo hasta un 2% para el quinto año”.

### **4.2 Estrategia de segmentación**

Seguranza se centralizará en las clientes millennials que están en el rango de 22 a 37 años y son las personas que más utilizan medios digitales. Esta decisión está basada en que el 66.7% de las personas encuestadas se encuentran dentro de este rango de edad y el 100% de estas confirmaron su inclinación por los medios digitales. Las necesidades digitales de este mercado parecieran estar mal atendidas.

A continuación, la distribución porcentual de la población panameña dentro de los rangos a atacar.

MILLENNIALS 22 - 37 AÑOS		
AÑOS	HOMBRES - %	MUJERES - %
20-24	4.13	4.03
25-29	3.9	3.83
30-34	3.74	3.69
35-40	3.56	3.52
<b>TOTAL</b>	<b>15.33</b>	<b>15.07</b>

Fuente: Elaborado por los autores (2020) basado en cifras de Panamá Pirámide de Población 2018

Como se puede observar en la tabla, el segmento a atacar suma 30.4% de la población, lo cual hace un mercado interesante para los seguros. A su vez, este mercado se alinea con los productos que ofrece Seguranza ya que a estas edades la usabilidad de préstamos hipotecarios o de automóviles son mayores, lo cual incrementa la penetración del producto en el mercado.

En adición a lo antes expuesto, se considera promover la plataforma a través de agencias automotrices, vendedores de autos usados y agentes inmobiliarios. Para poder llegar a posibles clientes que lleguen por estos canales y que no sean millennials, se considera elaborar folletos digitales que hablen sobre la empresa y que sean fácilmente compartidos por email o whatsapp.

### **4.3 Estrategia de producto/servicio**

Productos: Pólizas de seguro de Automóvil, Vida, Salud e Incendio.

Servicios de Venta: Contratación de pólizas online, entrega de pólizas de forma digital al asegurado y posibles acreedores hipotecarios.

Servicios Post Venta: Gestión de cambios necesarios en la póliza de manera online, presentación de reclamos y recepción de indemnizaciones por este mismo canal y

un chat vía WhatsApp para atenciones más especializadas.

En la plataforma web se brindará la opción de selección de compañías de seguros, asesoramiento de sus productos desde el momento de adquirir, comprar y mantener en el tiempo, siempre estudiando de las necesidades del cliente para poder implementar mejoras al flujo y de diseño.

#### **4.4 Estrategia de Precio**

Seguranza se basa en una estrategia que busca ofrecer precios inferiores o iguales a los precios medios del mercado. Esta estrategia se sustenta en que, al desarrollar procesos digitalizados, la empresa tendría gastos administrativos inferiores a los de la competencia, permitiéndole operar y generar ganancias con un porcentaje de comisión inferior al que recibe la competencia. Lo planteado, se puede usar de ventaja para conseguir mejores precios con las compañías aseguradoras. Abajo un cuadro con ejemplos de costos por producto promedio en la actualidad vs los precios que buscamos manejar en Seguranza.

Tabla 4. Costo promedio y precio de introducción.

TIPO DE PRODUCTO	COSTO ACTUAL	COMISION ACTUAL	COSTO PROPUESTO	COMISION - PROPUESTA
<b>Automóvil</b>	\$ 333.80	20%	\$ 317.11	15%
<b>Salud</b>	\$ 938.34	10%	\$ 910.19	7%
<b>Vida Individual</b>	\$ 673.71	10%	\$ 640.03	5%
<b>Incendio</b>	\$ 372.88	25%	\$ 354.24	20.00%
<b>TOTAL</b>	\$ 2,318.73	65%	\$ 2,221.56	47%

Fuente: Elaborado por los autores (2020)

Como se ha descrito, no existe competencia directa en la contratación de pólizas vía online. Sin embargo, existen portales que realizan cotizaciones online, de donde se extrajo que a manera de resumen las pólizas pueden tener un costo promedio expresado en la tabla, y la estrategia de precio será fijado con un 5% menos del precio promedio.

#### 4.5 Estrategia de Distribución

Los principales canales de distribución serian de manera digital, ya que, con la creación de una plataforma para Seguranza, la misma estaría vinculada con una página web y una aplicación para ser utilizada en un teléfono inteligente.

Por medio de la página web o aplicación, se les podrá entregar a los clientes los productos o servicios solicitados.

Para el lanzamiento se crearán diferentes campañas publicitarias en las redes sociales invitando a potenciales clientes para que conozcan más sobre la empresa.

El otro canal semi-digital que se contempla para impulsar la venta de póliza de autos se basa en crear alianzas con las agencias automotrices con el objetivo de captar negocio y a la vez ayudar a los vendedores automotrices a dar la solución completa a sus clientes y poder hacer la venta más rápidamente. Para ejecutar esta estrategia



se plantea hacer planes de capacitación con ellos y crearles usuarios que permitan tener algunos campos prepopulados e inclusive tener esquemas a futuro de retribuirles por sus referidos.

#### **4.6 Estrategia de Comunicación y ventas**

La estrategia de comunicación que implementará Seguranza, resaltará los atributos de la marca que están basados en su rapidez, transparencia, compromiso con el servicio, preocupados por el bienestar y salud de nuestros clientes.

Dado que nuestros clientes principales serían millennials, debemos comunicar las ventajas competitivas de la empresa en los medios que ellos frecuentan, como redes sociales. Usaríamos Instagram y Facebook para poder llegar donde ellos, resaltar la propuesta de valor de la empresa y llevarlos a la página web para que puedan terminar de explorar y comprar.

Otra bondad que se resaltaría de la empresa es usar medios digitales, existe el compromiso con el bienestar del medio ambiente dada la reducción del uso del papel.

Como último punto, se elaborarán folletos digitales para hacer llegar a personas no millennials por email o whatsapp.

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

Seguranza estará enfocado en los los cuatro productos de seguros de mayor consumo en el mercado panameño. Todos, a excepción de salud, tienen una alta demanda ya que son seguros requeridos por las entidades financieras para respaldar préstamos. En el caso de automóvil, la demanda es aún mayor ya que el seguro es exigido por ley. Para el caso de salud, la salud pública del país no es buena y los costos de hospitalización privada caros, por lo que el seguro de salud se vuelve un producto esencial para panameños de clase media hacia arriba. Ese planteamiento nos garantiza un nicho de mercado fijo y que muy posiblemente

experimente un incremento cada año. La meta será conseguir al menos el 0.3% de la participación del mercado del total de estos cuatro ramos, contemplando un incremento del 1% a partir del tercer y 1.5% al cuarto año. Una vez estamos posicionados en el mercado y con una base de clientes, se estima conseguir un 2% para el quinto año. Para lograr estas metas, se hace necesario implementar un mecanismo de venta cruzada a partir del primer mes de operación. Se espera que el producto de enganche sea automóvil, ya que no es un producto tan delicado como vida y salud. Generar una experiencia transparente para ese cliente a través de automóvil, nos debe ayudar a concretar venta cruzada. También se contempla hacer venta incremental de los productos, buscando siempre lograr vender productos más completos. Se estima la demanda en la siguiente tabla:

Tabla 6. Estimación de la Demanda e Ingresos

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

Fuente: Elaborado por los autores (2020)

#### 4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

Empresa	Detalle / Concepto	Frecuencia / Duración	Cantidad	Valor	Total
<b>DISEÑO GRAFICO</b>					
Publi4	Desarrollo y Diseño de Página Web	único	1	\$5.000,00	\$5.000,00
Setisa	Diseño gráfico de Logo	único	1	\$750,00	\$750,00
<b>REDES SOCIALES Y DIGITAL</b>					
Instagram	Publicaciones con Publicidad	Lunes a domingo, durante 1 mes	1 publicación por día	\$100 por campaña	\$2.800,00
Facebook	Campaña de Promoción Digital	Lunes a domingo, durante 1 mes	2 publicaciones por día	\$100 por campaña	\$5.600,00
Google	Google Ads	Semanalmente, por 2 meses	5 publicaciones diarias	\$10 por clic	\$1.680,00

Fuente: Elaborado por los autores (2020)

## **V. Plan de Operaciones**

La plataforma Seguranza es una página de bajos costos administrativos, que estará enfocada en procesos automatizados con robots o el uso de inteligencia artificial, manteniendo sus operaciones enfocadas a soluciones digitales web, se podrán realizar diferentes trámites en la página desde emitir cotizaciones, presentación de beneficios, contratación del seguro y presentación del reclamo con las diferentes compañías aseguradoras dependiendo la que se adapte a la necesidad del cliente.

Una vez realizado y adquirido el servicio con Seguranza los clientes mantendrán acceso al portal web donde se les facilitará ver sus pólizas, descargarlas, ver sus beneficios, condiciones generales del producto, ver sus pagos y conocer cómo van sus trámites desde el momento que son ingresados en la plataforma.

Para poder comercializar seguros en el mercado se necesita optar por un curso para poder obtener las licencias tanto en ramos generales y ramos personales y para esto 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) como también es importante crear la razón social que respalde la plataforma web.

Se mantendrán reuniones con las compañías de seguros para que conozcan los servicios y el uso de la plataforma para la venta de sus productos como también se realizarán reuniones trimestrales para estar actualizados con las mejoras o nuevos proyectos que tengan las compañías de seguros ya que esto es un trabajo en equipo basado en una cadena de comunicación entre la Compañía de seguros – corredor (plataforma Seguranza) – cliente y viceversa.

La plataforma web aparte de ser digital también contará con un chatbox en línea y opción de llamadas telefónicas para brindar servicio al cliente y que todo sea transparente y se pueda sentir seguro y con control de sus trámites.

**El detalle se encuentra en la parte II del Plan de negocios.**

## **VI. Equipo del proyecto**

El equipo gestor en la primera fase solo estará conformado por la junta directiva (socios), gerente general, el arquitecto tecnológico y el diseñador de experiencias para ir desarrollando experiencias digitales, sacando una primera versión de la web para las funcionalidades mínimas para la venta y luego en la segunda fase se incorporarán más miembros al equipo para su funcionalidad total.

Se brindarán incentivos y compensaciones según el cargo que tenga el colaborador como las siguientes:

- Tarjetas vale que se depositaran los 15 de cada mes y esto es muy beneficiosos ya que lo otorgado por vale no paga impuestos ni prestaciones laborales.
- Al final del año se otorgará un bono dependiente del cumplimiento de las metas establecidas por cargo y tiempo del colaborador en la empresa.
- Se realizarán evaluación de 180° para ver su rendimiento y resultado de sus evaluaciones brindándoles un porcentaje de su salario al fin de año.
- El diseñador y gerente general se les otorgara un celular con plan telefónico para casos de emergencia con las compañías de seguros o clientes.

En la etapa uno tendremos gastos salariales enfocados en los salarios mensuales, vale de alimentación y celular por un monto total de USD 141,000 y para la etapa dos contaremos con el equipo completo para el desarrollo y funcionalidad de la plataforma web con gastos salariales por un total de USD 208,200.

La única diferencia entre las dos etapas es que para la fase dos contaremos con un total de 5 desarrolladores, solo estaremos agregando 2 colaboradores nuevos como también contaremos con la figura de un encargado de venta y un encargado de reclamos que estarán enfocados en sus departamentos de la mano con la compañía aseguradora para brindar un servicio de calidad, transparencia donde el cliente se sienta que tiene el control de sus trámites y se sienta seguro.

**El detalle se encuentra en la parte II del Plan de negocios.**

## **VII. Plan Financiero**

El plan financiero fue realizado en un periodo de tiempo de 5 años basándonos en el tamaño del mercado objetivo y números de asegurados en la ciudad de Panamá en los productos que tendrá la plataforma para la venta.

La meta es captar un 0.3% de la clientela actual, la cual nos da un total de 5,835 clientes, considerando la prima promedio descontada que ofreceremos nos da un total de USD 2,747,133 en primas suscritas y USD 310,236 en comisiones para Seguranza que viene siendo el ingreso.

Por los informes de resumen estadístico realizados por la Superintendencia de Seguros de Panamá, podemos estimar que bajo los cuatro segmentos de primas suscritas da al mercado objetivo un tamaño aproximado de USD957,254,640 y existe un promedio de 2,380,000 asegurados en la ciudad de Panamá que utilizan uno o más de los seguros proporcionados.

Los ingresos anuales por venta para el primer año serán de USD 310,236, para el segundo año por USD 723,883 y para el tercer año USD1,034,119 debido que se contará con mayor participación de mercado y con incremento en nuestros clientes. Partiendo del último mes del año 0 se tienen gastos de iniciación como gastos administrativos, gastos de marketing y gastos salariales lo cual para el año 0 tendremos un flujo efectivo de –USD13,671.66 que deberá ser cubierto.

Al calcular el déficit acumulado nos arroja el resultado de USD 132,604.16 los cuales serán destinados como capital de trabajo para poder iniciar el proyecto.

Se estima una inversión de USD 376,688.16 para los rubros necesarios para el establecimiento de Capital en: Muebles y equipos de oficina, adquisición de local para la oficina y otros gastos de inversión los resultados apuntan a un pronóstico positivo para la inversión, ya que la misma se estaría recuperando para el segundo año.

**El detalle se encuentra en la parte II del Plan de negocios.**

## **VIII. Riesgos críticos**

Cabe esperar que para los próximos años exista un crecimiento en las primas del mercado de los seguros, si nos enfocamos en la oportunidad de negocio bajo esa premisa y estudiando la tendencia de años anteriores se pronostica un posible incremento del 3% considerando el desarrollo económico y el auge en todo lo relacionado a las ventas digitales.

Se pronostica que Seguranza estará basado en vender seguros a nuevos clientes a los cuales las aseguradoras no podían llegar por falta de digitalización de los procesos y para agilizar la experiencia de conocimiento sobre los productos como también obtener clientes de nuestros competidores y que sientan que nuestro servicio les brindara una mejor sensación de transparencia, seguridad y control de sus trámites.

Existe un riesgo de disminución del tamaño del mercado como pasó en los años 2018 a 2019, se espera que los clientes inviertan más en los ramos generales como se ha podido observar en las estadísticas de la Superintendencia de Seguros de Panamá la cual nos muestra que en el ramo de vida hubo crecimiento del 8% lo cual es positivo para Seguranza ya que habrá oportunidad de negocio y clientela para los próximos años.

Debido a la pandemia global los consumidores buscan opciones confiables y capaz de suplir sus necesidades ya que se tendrán recursos financieros escasos, haciendo cambiar la mentalidad de las personas para poder realizar sus trámites.

En la ciudad de Panamá existen 23 compañías aseguradoras que registraron tasas de crecimiento en primas en los últimos 3 años y por esta razón es muy probable que pudiesen apostar a digitalizarse también, pero estimamos les costara más trabajo ya que son compañías en funcionamiento y tendrían que desarrollar una rama digital.

**El detalle se encuentra en la parte II del Plan de negocios.**



## **IX. Propuesta Inversionista**

La inversión inicial para la idea de negocio Seguridad radica en el egreso de USD 376,688.16 proyectándose ingresos para el año 1 de USD 99,692.86, se cuenta con la opción de recuperar completamente la inversión y el capital de trabajo para el cuarto año de operación.

La ventaja de esta idea de negocio es que es un negocio con bajos costos operativos dedicados principalmente al funcionamiento de la plataforma web.

Los gastos pueden ser fácilmente recuperados por la utilidad bruta y al ser montos variables se puede hacer un estudio para reducir los mismos y así ejercer un mejor flujo de resultado al final de cada periodo.

Se contará con un bajo nivel de riesgo y facilidad de expansión a otros ramos para así cubrir más parte del mercado y poder aprovechar la venta cruzada de nuestros propios clientes, ganando más la confianza y uso de la plataforma una vez estén familiarizados.

La principal fuente de ingresos es fácil de monitorear y el manejo general de la administración es de baja dificultad ya que no serán muchos colaboradores y se trabajara de la mano con las compañías de seguros.

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

**El detalle se encuentra en la parte II del Plan de negocios.**

## **X. Conclusión**

Como hemos visto a lo largo del análisis del trabajo, estamos ante un mercado poco servido y el cual carece de soluciones digitales. La industria de seguros de por sí está retrasada en cuanto a lo digital, comparándola con otras industrias similares, como bancos, pero en Panamá, esa brecha se nota aún más. En Panamá se siguen viendo tramites complejos con interacción y documentación física, lo cual termina en insatisfacción y mala comunicación con los clientes. Por otro lado, el mercado panameño de seguro es muy dependiente de los corredores de seguros. Las compañías aseguradoras han crecido con esquema de venta tercerizado, descansando muchas de sus actividades de venta en corredores. La relación real con el cliente la lleva ese corredor y es el quien decide en que aseguradora colocar el negocio. Esto ha pasado así por muchos años y las compañías aseguradoras no se han concentrado en desarrollar músculos fuertes para llegar al cliente final de manera directa.

Es importante mencionar también que ser corredor de seguros en este mercado es relativamente fácil cuando lo comparamos con ser aseguradora. Las exigencias son mucho más bajas y la inversión poca. Ser aseguradora exige capitales millonarios, pero ser corredor solo el costo de la licencia.

Estas dos cosas nos plantean una oportunidad de negocio, convirtiéndonos en un corredor de seguros digital, mediante una página web de baja inversión, ofreciendo un servicio a un mercado no satisfecho y con la oportunidad de hacerlo de una manera más personalizada y la vez más barata desde el punto de vista administrativo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Federación Interamericana de Empresas de Seguro. (2020). <http://www.fideseuros.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>

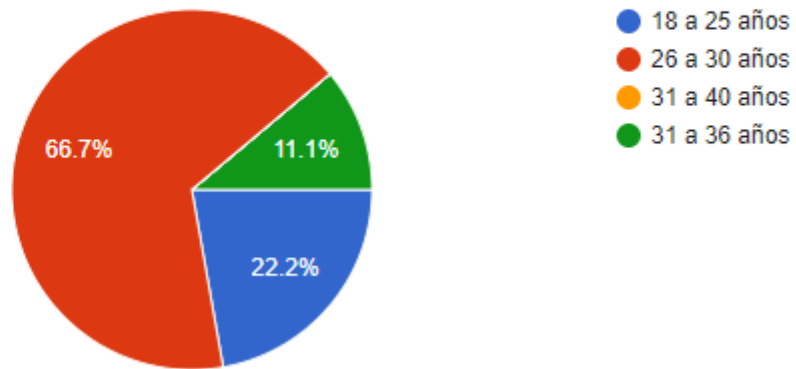
## Anexos los relevantes a la Parte I

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

### ENCUESTA SOBRE SEGUROS

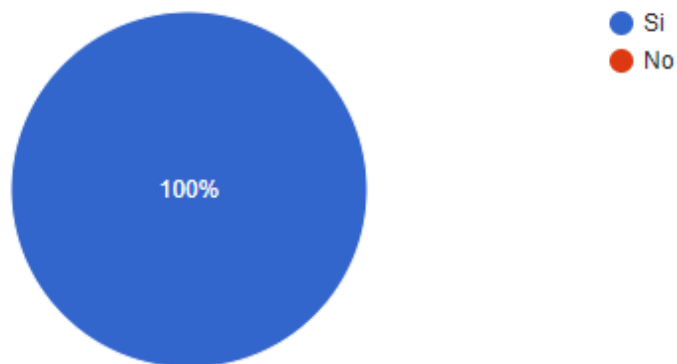
#### Cual es tu edad?

18 responses



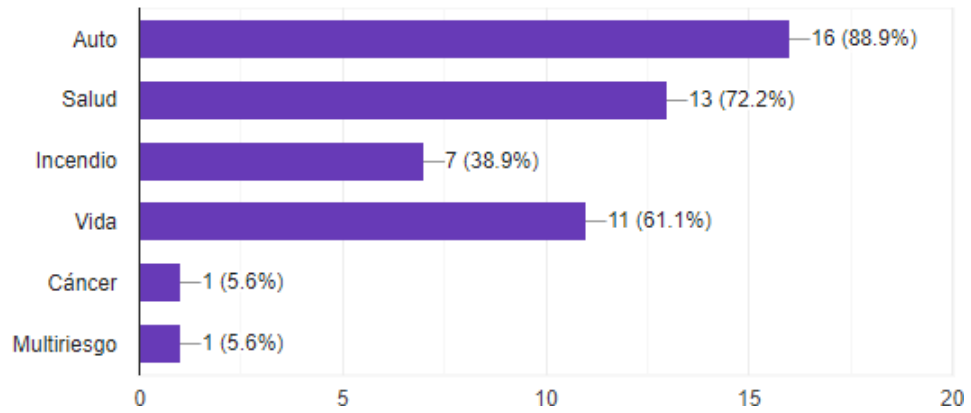
#### Cuentas con pólizas de seguros?

18 responses



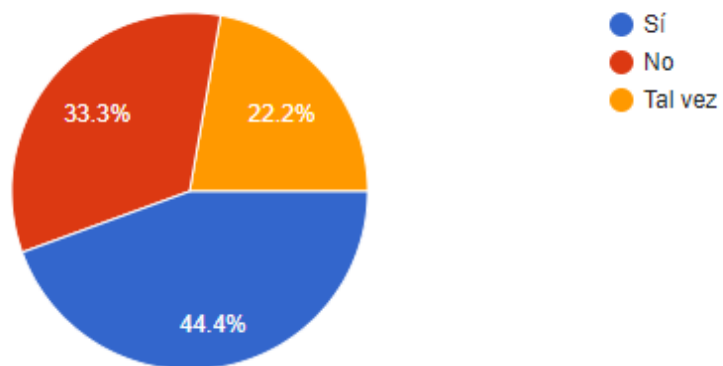
## Que seguros mantienes hoy en día?

18 responses



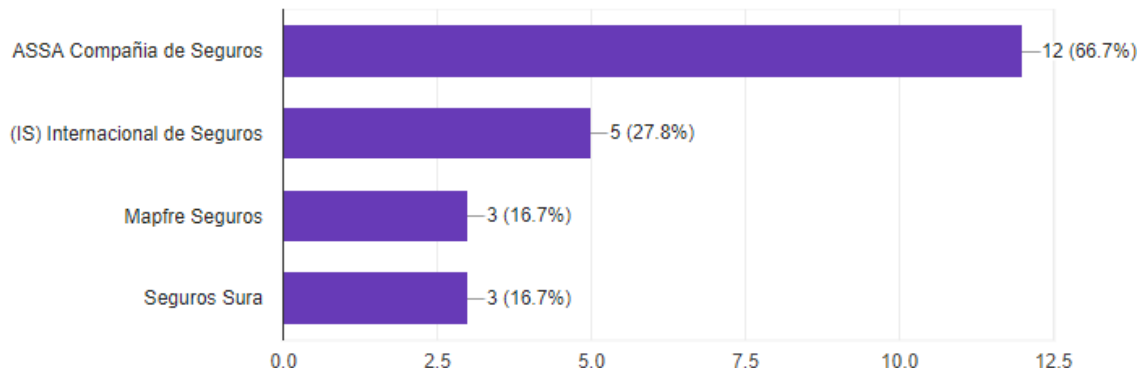
## Tienes conocimiento completo de las coberturas de tus seguros?

18 responses



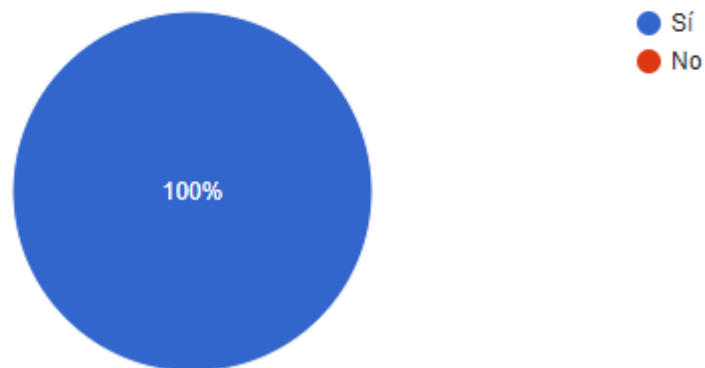
Cual es tu compañía de seguros de preferencia?

18 responses



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

18 responses



**Requisitos para vender seguros:**

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

Fuente: Superintendencia de Seguros de Panamá.

**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](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/](https://elcapitalfinanciero.com/industria-aseguradora-espera-crecer-por-encima-del-7-en-2019/)

**Mercado**

**Cambiante**

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