



UCEMA

MBA

Trabajo Final: Entrepreneurship y desarrollo de un Business Plan

TÍTULO:

Oportunidad en software de administración de seguros

Tutores:

- Francisco Pertierra Cánepa
- Carolina Pavía

Autor:

- López Cervero, Juan Andrés

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicados a mi mujer, mis hijas y a toda mi familia la cual me ha acompañado a lo largo de este proceso. Gracias por ser un gran apoyo en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A mi mujer, mis hijas, mi familia, amigos, mis compañeros de trabajo, mis compañeros de cursada del MBA y profesores de la UCEMA que han sabido despertar la motivación necesaria para la concreción de este trabajo.

ÍNDICE

Introducción	1
Investigación y Análisis del Mercado	10
Investigación sobre compañías de seguro	10
Competidores	12
Encuesta	15
Tipos de sistemas core que poseen y su valoración	15
Mercado objetivo para la etapa inicial	24
Producto	25
Descripción funcional	25
Pólizas:	26
Siniestros y Servicios	26
Cobros	27
Módulos adicionales	27
Descripción técnica	28
Consultoría en desarrollo de productos	28
Propuesta de valor	29
Estrategia de Negocio	31
Estrategia de Marketing	34
Estrategia de entrada y segmento de mercado	34
Relacionamiento con los clientes	36
Canales de comercialización	37
Plan de Desarrollo	37
Actividades clave	37
Primeros pasos	38
Operaciones	39
Recursos clave	39
Estructura organizativa	40
Análisis de Riesgos	43
Alianzas clave	44
Aspectos Económicos y Plan Financiero	46
Conclusión	52

Bibliografía	56
Anexos	58
ANEXO I - Canvas Osterwalder	58
ANEXO II - Encuesta a referentes de compañías de seguro	58
ANEXO III - RESULTADOS CONSOLIDADOS DE LA ENCUESTA	61
ANEXO III - CANTIDAD DE COMPAÑÍAS DE SEGURO POR PAÍS EN LATAM	66
ANEXO IV - ANÁLISIS DE COMPETIDORES	67
ANEXO V - VALORACIÓN DEL PRODUCTO	68

Introducción

En la actualidad, el consumidor cuenta con variadas herramientas que le permiten evaluar y comparar sus decisiones de compra tanto para objetos como servicios. Internet y las redes sociales han generado un nuevo paradigma de consumo donde la velocidad de respuesta y la personalización de productos juegan un papel importante.¹ Dada la facilidad del acceso a la información muchas empresas han enfocado sus esfuerzos en comunicar el valor que generar para los clientes y tomando esto como un factor importante para influir en la decisión de compra.

En este contexto, ha surgido la importancia de la innovación centrada en el cliente² por sobre innovaciones sobre procesos o elementos internos de la empresa, enfocando los esfuerzos en cual es el valor que percibirá el cliente por sobre la eficiencia económica. Este cambio juega un papel relevante para orientar esfuerzos en busca de generar valor para los clientes y pone foco en las experiencias que ellos entablan con el producto, como las perciben y no en mejoras técnicas o de capacidad. Aquellas empresas que logren innovar de esta manera con rapidez logrando generar impacto en sus clientes, lograrán aumentar su participación en el mercado.

No obstante, esto implica un cambio estratégico importante para las organizaciones debido a la necesidad de cuestionar constantemente sus procesos y decisiones para adaptarse a un mercado cambiante. Como explican Martin Reeves y Mike Deimler: "La ventaja competitiva sostenible ya no surge exclusivamente de la posición, la escala y las capacidades de primer orden en la producción o entrega de una oferta. Todos esos conceptos son esencialmente estáticos. ¿Entonces de dónde viene? Cada vez más, los gerentes están descubriendo que se deriva de las capacidades organizativas de "segundo orden" que fomentan la adaptación rápida. En lugar de ser realmente buenos para hacer algo en particular, las empresas deben ser

¹ Vazquez Brotto, Eduardo. "El consumidor en el nuevo milenio",
https://www.researchgate.net/publication/313425357_El_consumidor_en_el_nuevo_milenio, 2016

² Enric Segarra. "La innovación centrada en el cliente",
https://www.enricsegarra.com/wp-content/uploads/HDBR238_06-13_La_innovacion_centrada_en_el_cliente_E_SEGARRA.pdf, 2014

muy buenas para aprender a hacer cosas nuevas".³ Lo que marca una gran importancia en poder actuar con agilidad, flexibilidad y rapidez en la implementación de nuevos productos. En lo que respecta al mercado asegurador y según muestran los análisis de organizaciones especializadas en la evaluación de este mercado como, por ejemplo, estudios hechos por McKinsey⁴, Deloitte⁵ o Fundación Mapfre⁶, las compañías de seguro han demostrado un crecimiento sostenido en la última década. A su vez, el surgimiento de nuevas tecnologías y con ello nuevas posibilidades, ha impulsado el crecimiento de las llamadas InsurTech, término proveniente de la contracción de las palabras seguro y tecnología (en inglés Insurance and Technology). Estas compañías han logrado un impacto considerable con un modelo centrado en el cliente, a diferencia de las compañías tradicionales que si bien han realizado cambios innovadores, lo han hecho desde el lado de la eficiencia operativa realizando la digitalización de procesos internos pero sin modificar la propuesta al cliente, que de por si conocen poco ya que en su gran mayoría delegan la gestión de sus carteras de clientes en los productores y brokers de seguro. El crecimiento e impacto de las InsurTech ha demostrado la necesidad de adecuarse a las nuevas tendencias basando la estrategia de producto en el valor generado a los clientes.⁷

"Tanto en la industria financiera, como en la del seguro en los últimos años, han aparecido nuevos actores, apalancados por la tecnología, capaces de retar el status quo en cuanto a la interacción con los clientes, haciendo evolucionar los modelos tradicionales de negocio. Estos procesos de innovación y de características disruptivas, que comenzaron en economías más desarrolladas como la norteamericana o la europea, últimamente han comenzado a

³ Martin Reeves y Mike Deimler. "Adaptability: The New Competitive Advantage", <https://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage>, 2011

⁴ McKinsey & Company. "2019 global insurance trends and forecasts", <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/2019-global-insurance-trends-and-forecasts>, 2019

⁵ Deloitte. "2019 Insurance Outlook", <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/gx-fsi-dcfs-2019-insurance-industry-outlook.pdf>, 2019

⁶ Fundación Mapfre. "El mercado asegurador latinoamericano en 2017", https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1097450; 2017

⁷ Deloitte. "A demanding future: The four trends that define insurance in 2020", <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/financial-services/deloitte-uk-insurance-trends-2019.pdf>, 2019

“filtrarse” a regiones en vías de desarrollo (América Latina), donde se ha visto un crecimiento importante de startups de la industria financiera y de seguros”⁸

En Latinoamérica, las InsurTech han logrado crecer en inversión y han demostrado la posibilidad del ingreso de nuevos participantes en el mercado siendo quienes han liderado en materia de innovación.⁹

En cambio, "En materia de innovación, la industria del seguro ha sido conservadora por parte de los grandes proveedores, y más bien son los fondos de inversión, a través de la inversión en nuevos emprendimientos, son los que “corren el riesgo” de jugar sus fichas en materia de disrupción tecnológica y seguros.”¹⁰

"Uno de los riesgos latentes que viven las compañías de seguros y las empresas intermediarias es la posible irrupción de actores ajenos al ecosistema de seguros que se apoderen de una porción considerable del mercado desplazando así a los actores convencionales.”¹¹

"Una de las principales ventajas del proceso de transición que experimenta la industria de seguros a escala global tiene que ver con un incremento en las alternativas de negocio que se desatan a partir del mismo. A partir de la especialización de la oferta se podrán adaptar los paquetes de seguros a las necesidades de la demanda incrementando la eficiencia y mejorando los resultados”¹².

Como se ha explicado, actualmente, las compañías de seguro han quedado sumergidas en un status-quo de rendimiento financiero creciente y productos estándares que no han sufrido modificaciones en décadas. A su vez, han delegando el expertise comercial en los productores o brokers de seguro siendo estos (en el mejor de los casos) los que conocen a los clientes y sus necesidades, pero también, al ser ajenos a la compañía, teniendo intereses propios y no siendo representativos de las necesidades de la misma.

⁸ Ferrari, M. "InsurTech en LatAm: Próxima frontera de la industria de seguros", https://www.endeavor.org.ar/wp-content/uploads/2019/07/Reporte-Insurtech_Latam.pdf, 2019.

⁹ Ibidem.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Ibidem.

¹² Ibidem.

Actualmente, los clientes de las aseguradoras no consideran a las mismas o a sus productos de gran valor, sin encontrar grandes diferencias entre las diferentes opciones. Por su parte, los índices de rotación de clientes son elevados, lo que indica que dentro del mercados asegurador los clientes rotan entre distintas compañías a lo largo del tiempo y no poseen fidelidad por ellas ni tampoco ven gran diferenciación entre sus propuestas.¹³ Esto indica que los clientes pueden ser fácilmente atraídos por otras propuestas superadoras, más allá del precio, rompiendo el equilibrio presente en el mercado, que se ha mantenido a pesar de la insatisfacción general por parte de sus clientes.

Las nuevas generaciones de clientes digitales han demostrado poseer un mayor interés en los servicios de calidad y que puedan adaptarse para satisfacer sus necesidades reales con un mayor índice de personalización¹⁴. El desconocimiento de los clientes finales hace que las experiencias brindadas a los clientes no logren el objetivo deseado resultando en índices de satisfacción bajos,¹⁵ lo que ha dejado a las compañías de seguros vulnerables ante el surgimiento de empresas del ramo denominado InsurTech. Estas compañías, basadas en metodologías de descubrimiento continuo¹⁶ y experimentación¹⁷, aprovechan los avances tecnológicos para obtener información de los clientes y cómo ellos interactúan con sus productos, utilizan procesos ágiles donde obtienen feedback de los usuarios de manera constante y desde los comienzos de desarrollo del producto, también se organizan de manera tal de facilitar la experimentación por sobre la burocracia y dotando a sus equipos de perfiles que les permitan trabajar de manera multidisciplinaria para lograr mejores resultados en términos de colaboración y feedback oportuno, y de esta manera, asimismo, facilitar la generación de ideas innovadoras y su validación temprana para identificar aquellas que los

¹³ AACS. "Monitor del Mercado Asegurador Evaluación de la calidad del servicio en seguros patrimoniales"; <http://www.aacs.org.ar/doc/informes/2017-10/SELConsultores2017.pdf>, 2017

¹⁴ Birgit Fien-Schmalzbauer. "Insurance Customers Now Demand Simplicity, Personalization, and Experiences", <https://www.digitalistmag.com/customer-experience/2016/06/27/insurance-customers-now-demand-simplicity-personalization-and-experiences-04291067>, 2016

¹⁵ Andrew Kucheriavy. "The Problem With Insurance Is Bad User Experience: Insurtech Leaders Agree", <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/01/18/the-problem-with-insurance-is-bad-user-experience-insurtech-leaders-agree/#216d5f5d2392>, 2018

¹⁶ Eric Ries, "The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses", New York, Crown Business, 2011

¹⁷ Marty Cagan, "Inspired: How to Create Tech Products Customers Love", 2nd Ed., Wiley, 2017

clientes valorarán rápidamente y optimizar su tiempo e inversión. Estas características hacen de estas empresas lugares donde prima la adaptabilidad a las necesidades del cliente con una alta velocidad de respuesta, dos aspectos en que superan ampliamente a las compañías tradicionales, logrando clientes satisfechos y leales con un índice de rotación mucho menor a las compañías tradicionales.

En cuanto a las compañías tradicionales, muchas de ellas han presentado grandes programas de transformación digital con gran inversión y tiempos elevados de implementación (debido a la falta de inversión en tecnología y en consecuencia su actual retraso tecnológico), pero su enfoque ha sido con una orientación hacia la eficiencia operativa y a su vez con retrasos y problemas que no han logrado satisfacer sus objetivos.¹⁸ Esta situación hace que las aseguradoras tradicionales se encuentren lejos de la adaptabilidad, flexibilidad y velocidad necesaria para entender al cliente y centrar en ellos su estrategia.

Ante esta dificultad, grandes compañías como Grupo San Cristobal (Argentina) o Caixa Seguradora (Brasil) han comenzado a invertir en InsurTechs (iúnigo y Youse respectivamente). y lejos de verlas como competidores han comenzado a entenderlas como aliados. Pero la absorción del conocimiento adquirido es demasiado compleja debido a la distancia tecnológica entre ambas compañías.¹⁹ Lo que sigue marcando como necesaria la inversión en adopción de nuevas tecnologías por parte de las compañías tradicionales, aún cuando estas apoyan su estrategia en InsurTechs.

En consecuencia, y como se explicó anteriormente, la inversión creciente en InsurTech desafía al mercado tradicional con productos pensados para los clientes y plantea un panorama de disrupción donde las aseguradoras convencionales se ven obligadas a comenzar con los programas de transformación digital o literalmente morir en el olvido, pero también a cambiar su paradigma y poner su foco en las necesidades del cliente, buscando una relación directa y de mayor interacción.²⁰

¹⁸ FRISS. "Digital Transformation In Insurance. What Is The Current State Of The Industry?", <https://www.friiss.com/press/digital-transformation-in-insurance-what-is-the-current-state-of-the-industry/>, 2018

¹⁹ Accenture. "Fearless Innovation – Insurtech as the catalyst for change within insurance", <https://insuranceblog.accenture.com/wp-content/uploads/2018/03/Fearless-Innovation-Insurtech-Report.pdf>, 2018

²⁰ KPMG. "Insurtech 10: Trends for 2019", <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/03/insurtech-trends-2019.pdf>, 2019

Lemonade (USA)²¹ o Vitality (UK)²² son ejemplos de startups que con un enfoque centrado en el cliente han logrado arrebatarse grandes porciones de mercado a compañías aseguradoras tradicionales en periodos de tiempo extremadamente acotados. Ambas lo han hecho en base a procesos digitales, automatización y un enfoque 100% orientado al cliente. En el primer caso, Lemonade ha revolucionado la forma de trabajar en cuanto a seguros de vivienda, brindando una experiencia completamente autogestionada y con tiempos de respuesta cuasi-instantáneos para la resolución de siniestros. Por su lado Vitality siendo una empresa de seguros de salud y de vida, logró desarrollar un alto grado de fidelidad y fanatismo brindando experiencias día a día para que sus clientes se mantengan saludables y así minimizar el uso del seguro en sí mismo. Y, de esta manera, ser de mayor valor para el cliente por las experiencias brindadas por fuera del seguro, a la vez de reducir la tasa de uso de los servicios médicos por contar con clientes más saludables.

Aquellas compañías que quieran formar parte del mundo InsurTech (ya sea tradicionales o nuevas) actualmente para lograr la flexibilidad y velocidad necesaria para generar productos innovadores centrados en el cliente deben poseer sistemas de información dinámicos que les sirvan como plataforma de experimentación y descubrimiento.²³ Lamentablemente, la oferta actual de sistemas de gestión para la actividad aseguradora (sistemas core para aseguradoras) solo está compuesta por sistemas tradicionales como Guidewire, Majesco y otros, que poseen características centradas en los productos clásicos y existentes en el mercado tradicional, con procesos estándares que resultan difíciles de modificar, con tiempos de implementación extremadamente elevados y alto costo.

Por su lado, y como explicamos, las InsurTech son empresas nuevas y en su gran mayoría y a diferencia de las tradicionales que son empresas con gran capacidad financiera, deben lograr solvencia económica descubriendo y adaptándose con gran velocidad a sus posibles clientes. Si bien su fortaleza proviene del uso de la tecnología para lograr innovación también poseen

²¹ Daniel Schreiber. "Lemonade's Crazy Market Share",
<https://medium.com/@dschreiber/market-share-6f918c65da26>, 2017

²² Hugh Terry. "VitalityLife – Changing Life Insurance For Good",
<https://www.the-digital-insurer.com/dia/vitalitylife-changing-life-insurance-good/>, 2018

²³ Accenture. "Domine el cambio: Lidere lo nuevo - Encuesta de cambio en el sector de los seguros 2017",
https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-59/accenture-financial-services-change-survey-2017-insurance-espanol.pdf, 2017

un liderazgo diferente al de corporaciones ya establecidas el cual se analizará en mayor detalle durante el desarrollo del trabajo. Según Eric Ries²⁴ una startup se define como una institución humana diseñada para proveer un producto o servicio en condiciones de extrema incertidumbre y son los entrepreneurs quienes lideran estas compañías haciendo uso de las herramientas del entrepreneurship para lograr su éxito.

El Entrepreneurship considera al entrepreneur como una persona capaz de buscar el cambio, responder a él y explotarlo como una Oportunidad.²⁵ Y a su vez, una Oportunidad debe ser atractiva, duradera y crear o agregar valor para el comprador o usuario final²⁶, pero también debe poseer creatividad, la posibilidad de generar retorno para los accionistas, ser escalable y por último debe ser demostrable y defendible²⁷ por lo que requiere un análisis extenso.

El objetivo de este trabajo será evaluar si existe una oportunidad para la conformación de una empresa proveedora de las herramientas informáticas y recursos especializados con las características necesarias para dotar a las empresas aseguradoras tradicionales de la flexibilidad y velocidad necesaria para transformarse en empresas centradas en el cliente.

La metodología a utilizar será el desarrollo de algunos de los aspectos incluidos en un Plan de Negocios, herramienta que nos permitirá realizar dicho análisis con la finalidad de poner a prueba la hipótesis de este trabajo respecto a la existencia de una oportunidad de negocios.²⁸

Los aspectos del plan de negocio a desarrollar estarán basados de acuerdo a las secciones descritas en la Guía para Business Plan²⁹ y utilizando como base la herramienta del "Canvas de Osterwalder"³⁰ (ANEXO I - CANVAS DE OSTERWALDER) con el objetivo de desarrollar el modelo de negocio que se utilizará:

1. Investigación y Análisis del Mercado:

De acuerdo a publicaciones y estadísticas se identificarán el tamaño del mercado actual y potencial, posibles competidores y sus características.

²⁴ Eric Ries, "The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses", New York, Crown Business, 2011

²⁵ Druker P. "Innovation & Entrepreneurship", EEUU, Harper Collins, 2006

²⁶ J. Timmons. "New Venture Creation". EEUU. Richard Irwin, 1994

²⁷ William D. Bygrave. "The Portable MBA in Entrepreneurship". EEUU. John Wiley & Sons, Inc., 1997

²⁸ Timmons, Jeffrey; Spinelli, Stephen Jr. "New Venture Creation – Entrepreneurship for the 21st Century" Mc Graw Hill, Inc. ISBN 9780071276320, 2008

²⁹ Ibidem.

³⁰ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. "Business Model Generation", 2009

A su vez se realizará una encuesta a personas referentes en el mercado sobre presupuesto asignado a tecnología, tipo y costos de sus sistemas core actuales (licencias, costos de soporte y proyectos de implementación).

En esta sección se hará foco en la dimensión de propuesta de valor del canvas de Osterwalder.

2. Producto:

Descripción del producto, su propuesta de valor y ventajas competitivas.

3. Estrategia de Negocio:

Descripción de la estrategia sobre la cual se planeará el desarrollo del negocio.

Una vez definido el producto se realizará un análisis FODA³¹, y luego un análisis "Strategy canvas"³² con el objetivo de evaluar la diferenciación con el mercado actual. También, se definirá el modelo de ingresos que dará soporte a la estrategia,

4. Estrategia de Marketing:

Concluido el análisis de la estrategia de negocio, se definirá la estrategia de entrada al mercado, decidiendo el segmento de mercado al que se apunta, posicionamiento, modo de comercialización, estrategia de precio y publicidad (definir las 4P del plan de marketing)³³.

Considerando el canvas de Osterwalder se evaluarán las dimensiones de relacionamiento con los clientes y segmento de mercado.

5. Plan de Desarrollo:

Como el proyecto aún no se encuentra activo esta sección explicará el plan de desarrollo inicial y cuáles serán los primeros pasos.

Siguiendo la guía del canvas de Osterwalder durante esta sección se analizarán las actividades clave para el desarrollo del plan de negocio.

6. Operaciones:

³¹ Humphrey, A. "SWOT Analysis for Management Consulting", SRI Alumni Newsletter, SRI International, United States, 2005

³² W. Chan Kim and Renée Mauborgne. "Blue Ocean Strategy", 2015

³³ Kotler, Philip. "Dirección de Marketing", Décima Edición. Prentice Hall, Inc. ISBN 968-444-442-3, 2001

Se realizará una descripción de la estructura con la que deberá estar conformada la empresa, socios, que funciones cumplen, sus perfiles y una estructura inicial necesaria.

El foco a nivel canvas de Osterwalder estará dado por la dimensión de recursos clave necesarios para el modelo de negocio.

7. Análisis de Riesgos:

Comprende el mapeo de riesgos y las acciones requeridas para mitigar su impacto, eliminarlos o eventualmente aceptarlos.

La dimensión de alianzas estratégicas del canvas de Osterwalder será el foco de esta sección.

8. Aspectos Económicos y Plan Financiero:

Contempla el planeamiento económico de la empresa, considerando los costos de operación, la inversión inicial necesaria y cómo la proyección de los flujos de fondos, como también los índices de rentabilidad del proyecto.

Durante esta sección las dimensiones de estructura de costos y flujo de ingresos del canvas de Osterwalder serán quienes guíen el análisis.

Por último, con la información obtenida, se realizará la evaluación de la hipótesis sobre la posibilidad de oportunidad de negocio que representa este proyecto, dejando para una etapa posterior el desarrollo completo del Plan de Negocio que permita validar la existencia de la oportunidad.

Investigación y Análisis del Mercado

El objetivo de la investigación es obtener la información necesaria para analizar el estado actual del mercado de sistemas core de seguros y lograr relevar los posibles clientes que podría tener una empresa proveedora de este tipo de sistemas, las características valoradas en las soluciones actuales y aquellas con las que existe disconformidad. Por su parte también se deberá obtener la información relativa a precios y costos actuales relacionados con la implementación y mantenimiento de este tipo de sistemas. Esta información será el basamento para el análisis y definición de la propuesta de valor. Para el desarrollo de la investigación se hará uso de distintas herramientas explicadas en cada sección.

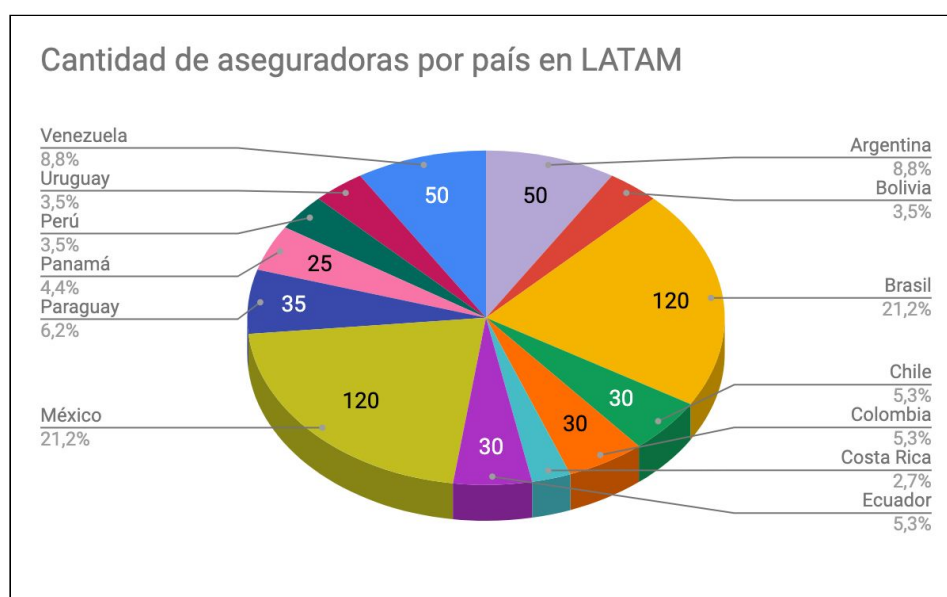
La investigación se estructurará en tres partes. La primera parte consta del análisis de la información disponible en los organismos reguladores del mercado asegurador de los diferentes países de Latinoamérica (la investigación se restringe a esta zona ya que como veremos al analizar la estrategia de entrada será la zona elegida) y su objetivo es establecer el tamaño de mercado para la propuesta inicial brindando la información sobre la cantidad de compañías aseguradoras tradicionales en la zona. La segunda, se concentrará en la información de los posibles competidores y sus características obteniendo la información desde sus sitios web en internet y algunas de sus publicaciones, esta investigación nos permitirá conocer la oferta de productos similares y sus características para definir la existencia de espacios de diferenciación. La tercera consta de una encuesta a referentes de la industria del seguro con el objetivo de adentrarnos en los detalles y problemáticas del mercado, permitiendo conocer el su estado actual en términos de recursos, calidad, satisfacción y costos promedio. Esta encuesta y la síntesis de sus resultados podrá observarse en el ANEXO II - ENCUESTA A REFERENTES DE MERCADO.

Investigación sobre compañías de seguro

En primera instancia de análisis se procede a relevar los datos de organismos reguladores de los principales países de América Latina con el objetivo de establecer el mercado potencial de

clientes para el emprendimiento para lo cual además se los categoriza en categorías según la cantidad de pólizas vigentes, siendo estas: pequeños, medianos y grandes. En el ANEXO III - CANTIDAD DE COMPAÑÍAS DE SEGURO POR PAÍS EN LATAM podrá observarse el resultado de la investigación, y en el cual se lograron identificar un total aproximado de 565 compañías aseguradoras en Latinoamérica y de las cuales, como lo muestra el siguiente gráfico los mercados más importantes se encuentran en México y Brasil, siendo que el resto de los países poseen mercados de tamaño similar entre sí, con una leve diferencia a favor en Argentina y Venezuela.

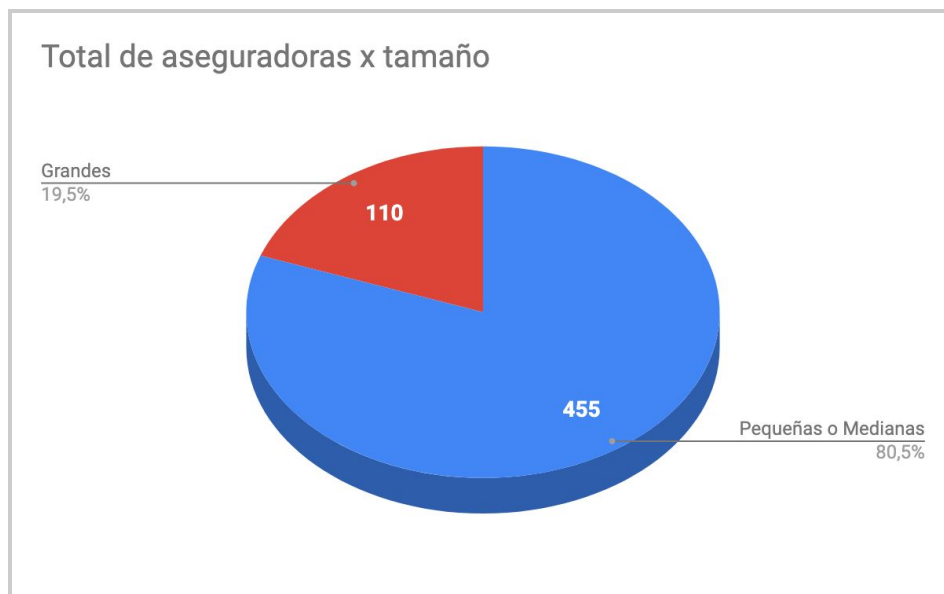
GRÁFICO I: Cantidad de aseguradoras por país en Latinoamérica



Fuente: Propia.

Realizando el análisis por el tamaño de aseguradoras en base a la cantidad de pólizas vigentes informada por los entes reguladores, la composición del mercado en la región se describe en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 2: Total de aseguradoras por tamaño



Fuente: Propia.

Como se observa, el 19,5% de las compañías es de gran tamaño siendo en este grupo donde se encuentran incluidas las compañías multinacionales y grupos financieros de gran tamaño y el 80,5% corresponde a pequeñas y medianas con capacidades financieras más acotadas.

Las compañías grandes mayormente son compañías multinacionales con un requerimiento mayor de funcionalidades y con mayores requisitos de trayectoria para sus proveedores o en algunos casos con sistemas impuestos por sus casas centrales presentan un mayor desafío para la etapa inicial del emprendimiento por lo que, el segmento de pequeñas y medianas siendo el 80,5% del mercado será un foco más atractivo para la primera etapa del proyecto.

Competidores

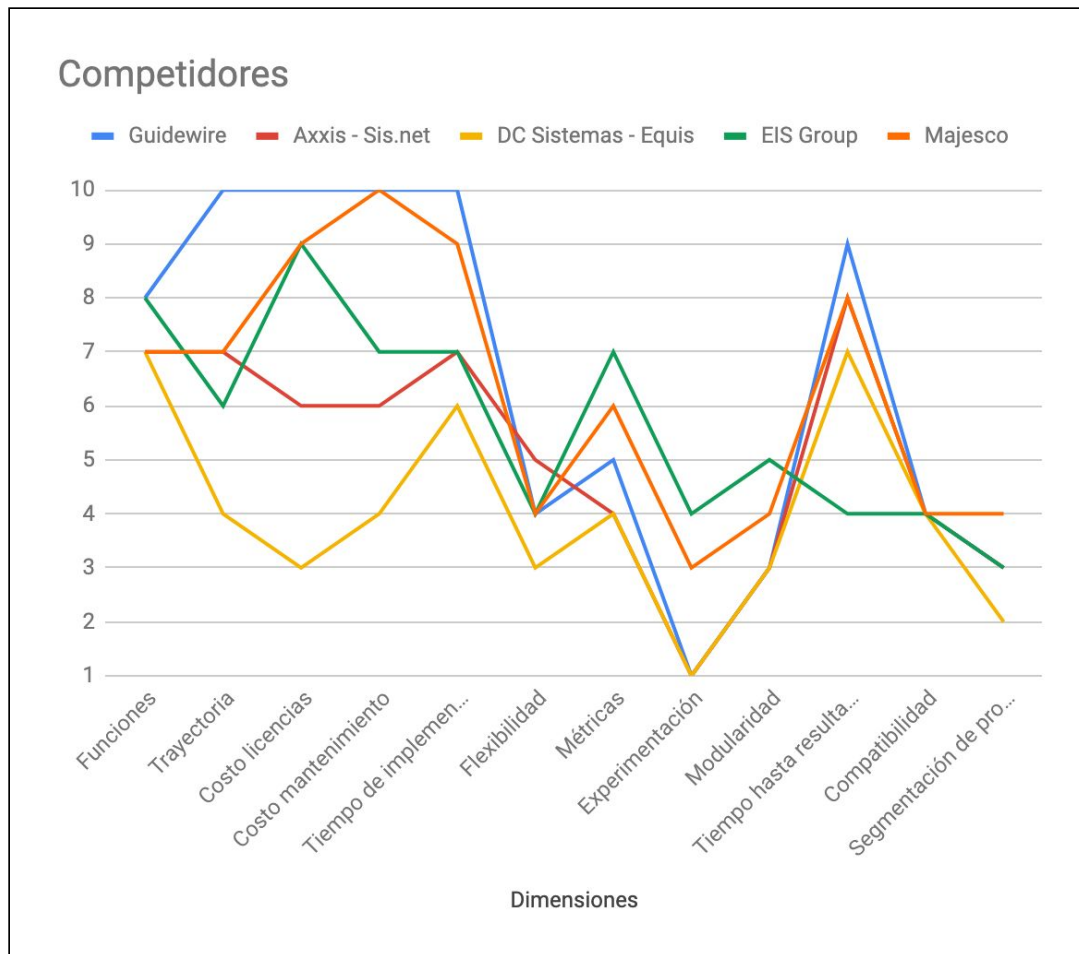
Siguiendo con el análisis propuesto, se realizó la búsqueda de empresas proveedoras de sistemas core de seguros (potenciales competidores) y sus respectivas características con el objetivo de relevar puntos de dolor que permitan dar la base para definir una propuesta de valor diferenciadora que permitan analizar las características donde se deberá profundizar en la propuesta de valor para lograr diferenciación. Para realizar el análisis, se evaluó a cada competidor en diferentes dimensiones asignando valores relativos en una escala de 1 a 10

(considerando 1 como “poca cantidad” y 10 como “muchas cantidad”). En cuanto a las dimensiones evaluadas las mismas se explican a continuación:

- Funciones: Cantidad de características funcionales del producto.
- Trayectoria: Tiempo desde que el producto se encuentra disponible y cantidad de clientes.
- Costo de licencias: Costo de las licencias de producto que permiten el uso del mismo.
- Costo de mantenimiento: Costo derivado de mantener funcionando el producto y la realización de modificaciones al mismo.
- Tiempo de implementación: Duración del proyecto de implementación para comenzar con la utilización del producto.
- Flexibilidad: Facilidad de modificación de los procesos del sistema.
- Métricas: Facilidad de obtención y capacidad de personalización de métricas de importancia para el negocio.
- Experimentación: Capacidad de poder experimentar diferentes esquemas de producto en simultáneo para un segmento determinado de clientes.
- Modularidad: Capacidad de utilizar módulos del sistema de manera interdependiente sin necesidad de una instalación completa en suite.
- Tiempo hasta resultados: Tiempo desde que se decide una modificación en un producto hasta que la misma es disponibilizada a los clientes finales.
- Compatibilidad: Capacidad de adaptarse para trabajar con otros módulos de distintos productos o de desarrollos propios de la empresa.
- Segmentación producto-nicho: Capacidad de segmentar diferentes productos de una misma rama aseguradora para disponibilizar el mismo a determinados nichos de mercado.

El siguiente gráfico muestra el resultado de la investigación cuyo detalle puede observarse en el ANEXO IV - ANÁLISIS DE COMPETIDORES.

GRÁFICO 3: Análisis de competidores



Fuente: Propia.

Como puede observarse en el gráfico, los principales competidores poseen un elevado costo de mantenimiento y licencias, elevados tiempos de implementación y de obtención de resultados, poca flexibilidad y escasa capacidad para la experimentación y/o segmentación por nichos de mercado.

Teniendo en consideración que el segmento donde focalizar sería el de las pequeñas y medianas aseguradoras tradicionales, por lo que los altos costos de licencia y mantenimientos representa un aspecto doloroso ya que estas compañías no cuentan con capitales tan abultados. Por su parte los abultados tiempos de implementación hacen que sea costoso adaptarse a los cambios en el mercado y dado que poseen carteras de clientes más pequeñas,

mientras más tardan en adaptarse a las nuevas exigencias más posibilidad de perder clientes tienen, efecto compartido por la falta de flexibilidad si su sistema es demasiado rígido. En cambio, si quisieran expandirse, sus competidores más grandes poseen mayor capacidad financiera para defenderse por lo que un camino posible para lograr el objetivo sería la diferenciación pero la misma no será fácil de obtener si no poseen capacidades de experimentación y segmentación. El siguiente apartado de la investigación de mercado servirá para validar lo expresado en este párrafo con las opiniones y datos aportados por profesionales de las empresas de seguro.

Encuesta

Luego de relevar los anteriores datos de mercado se ha realizado una encuesta a referentes de distintas compañías de seguro, la estructura de la misma se presenta en el ANEXO II junto con la síntesis de sus resultados y fue realizada por medio de la herramienta Google Forms para el diseño de la encuesta y se utilizó la red social LinkedIn para acceder a los profesionales de interés e invitarlos a completar la encuesta. El objetivo de la misma es conocer: Los tipos de sistemas core que poseen las empresas, su valoración, el nivel de conformidad de la infraestructura de IT con las que cuentan las aseguradoras, el nivel de disconformidad con sus RRHH de IT, los costos asociados (de licencia y consultoría) y los tiempos de implementación promedio.

La encuesta fue enviada a 300 profesionales de distintas empresas obteniendo 28 respuestas de diferentes compañías, a continuación desarrollaremos el análisis de los resultados separado en los distintos aspectos de interés.

Tipos de sistemas core que poseen y su valoración

En este aspecto a analizar nos centraremos en las diferentes soluciones de sistemas core de seguros que las aseguradoras tradicionales poseen siendo posible soluciones propias o de terceros. El siguiente gráfico muestra los resultados obtenidos de la información brindada por los encuestados.

GRÁFICO 4: Soluciones actuales de sistemas core



Fuente: Propia

Como se puede visualizar hay una gran parte de las empresas que posee desarrollos propios (42,9%) o soluciones particulares de empresas locales (17,9%). Por su parte dentro de los productos comerciales es Guidewire quien posee la mayor parte.

El resultado de este análisis muestra que hay una gran parte del mercado que no ha sido convencida por las soluciones comerciales y ha buscado satisfacer sus necesidades con desarrollos internos o de proveedores locales en los cuales puede influir con mayor facilidad en las decisiones de diseño del producto.

En cuanto a la valoración, los encuestados consideran en su mayoría que este tipo de sistemas es clave para el futuro de su compañía y que las soluciones actuales son complejas y costosas, siendo considerable la cantidad de personas que consideran a su solución actual como un factor limitante y los que consideran que el sistema ya es viejo. Por otro lado, se aprecia que la implementación de estos sistemas ayuda a la eficiencia de procesos.

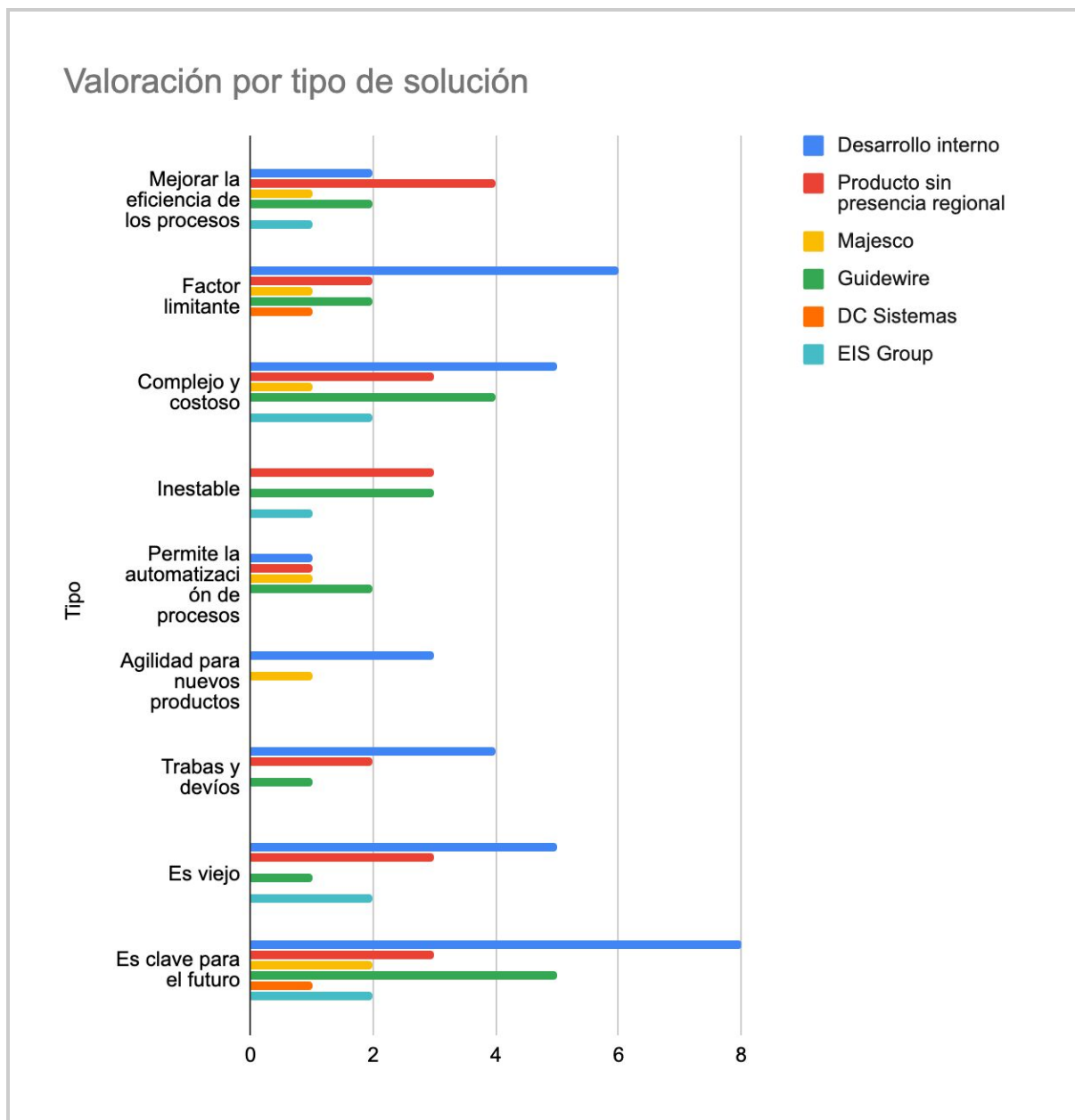
GRÁFICO 5: Valoración de las soluciones actuales de sistemas core



Fuente: Propia

Realizando un análisis más detallado y teniendo en cuenta la valoración según el tipo de sistema implementado, podemos observar que para el caso de las empresas que han optado por productos locales y sin presencia regional han logrado mejorar la eficiencia de sus procesos, pero presentan inestabilidad y un costo relativamente alto. Para el caso de las empresas que han optado por desarrollos internos, si bien consideran clave para su futuro este tipo de sistemas, el resultado de su implementación claramente no ha logrado satisfacer sus necesidades ya que generalmente se lo ha considerado como un factor limitante, siendo complejo y de alto costo, y presentando generalmente trabas y desvíos. Por su parte las empresas que optaron por soluciones comerciales, siendo Guidewire el de mayor representatividad, si bien se valora la mejora en la eficiencia de procesos, presentan un alto índice de complejidad, costos e inestabilidad, siendo considerado como factor limitante a pesar de considerarse clave para el futuro de la empresa.

GRÁFICO 6: Valoración por tipo de solución de sistemas core

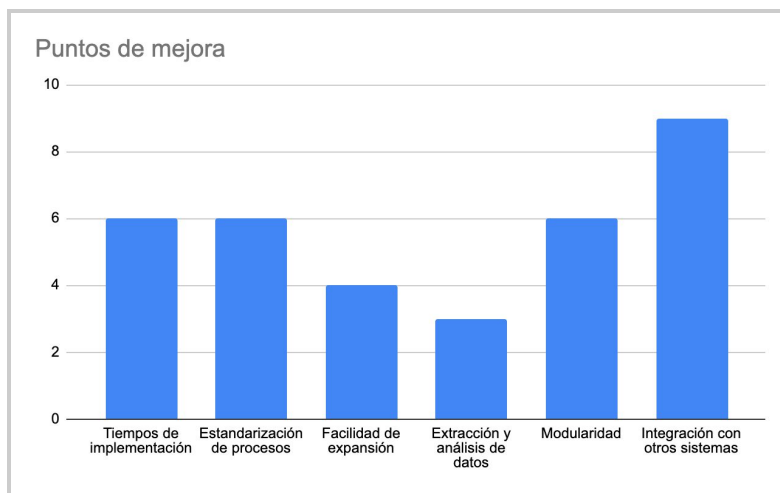


Fuente: Propia

Los resultados aportados por este último análisis dejan observar la insatisfacción reinante con este tipo de soluciones, abriendo espacio a la oportunidad de crear una propuesta de valor que llene ese espacio.

En cuanto a los puntos de mejora observados por los encuestados, el siguiente gráfico demuestra los resultados obtenidos.

GRÁFICO 7: Puntos de mejora



Fuente: Propia

Observando los resultados, la facilidad para la integración con otros sistemas, la modularización, la mejora en tiempos de implementación y la estandarización de procesos, son los puntos más relevantes a incorporar en una solución de manera tal de llenar el espacio generado por la insatisfacción antes mencionada.

Por su parte, y como fué mencionado, un factor de importancia en este tipo de soluciones es el tiempo de implementación de mejoras y/o modificaciones ya que el mismo brinda a la empresa la facilidad con que podrá reaccionar a cambios en el mercado. El siguiente gráfico muestra el resultado de los datos relevados.

GRÁFICO 8: Tiempos de implementación

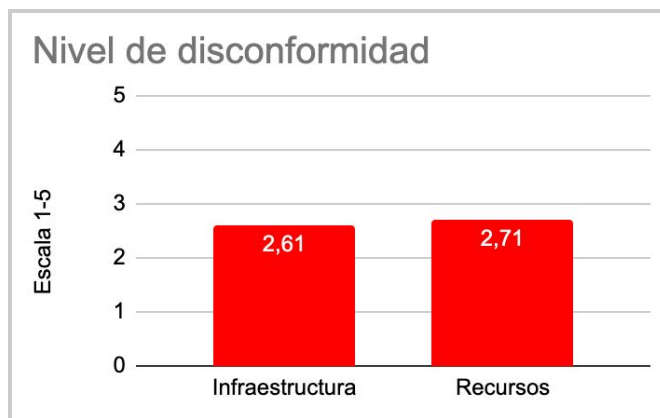


Fuente: Propia.

Observando los resultados, el 75% de las empresas demora más de 3 meses, siendo el 39,3% del total aquellas que demoran entre 6 y 12 meses y el 14,3% más de un año. Dadas las capacidades brindadas por las tecnologías actuales este punto puede ser un gran área de mejora.

Siguiendo con el análisis de las respuestas obtenidas de las encuestas y con el objetivo de identificar aquellos puntos de insatisfacción con las soluciones actualmente implementadas y dado que las mismas se ejecutan sobre una determinada infraestructura y son mantenidas por recursos especializados, el siguiente foco de análisis se realizará sobre el nivel de disconformidad sobre su infraestructura y recursos humanos especializados en el mantenimiento de la solución (generalmente pertenecientes al área de tecnología). Como se puede observar en el siguiente gráfico dichos niveles de conformidad se encuentran en valores bajos.

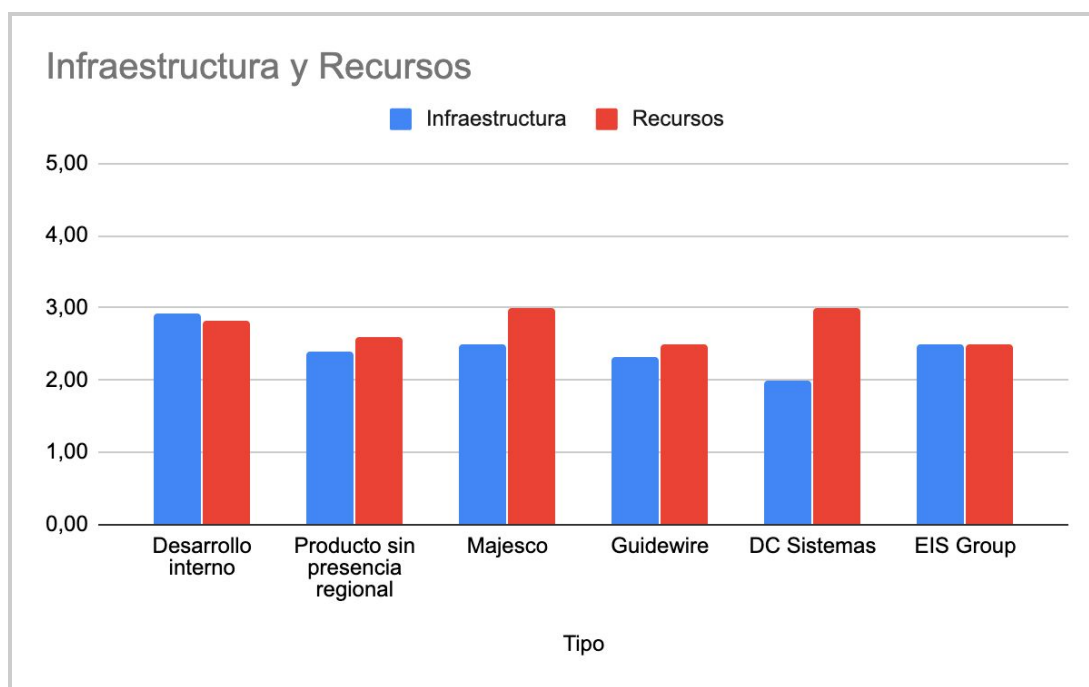
GRÁFICO 9: Nivel de disconformidad



Fuente: Propia

Realizando el análisis y teniendo en cuenta los diferentes tipos de soluciones se observa que el nivel de disconformidad es general y relativamente constante. Situación confirma nuevamente la existencia de un espacio de entrada al mercado.

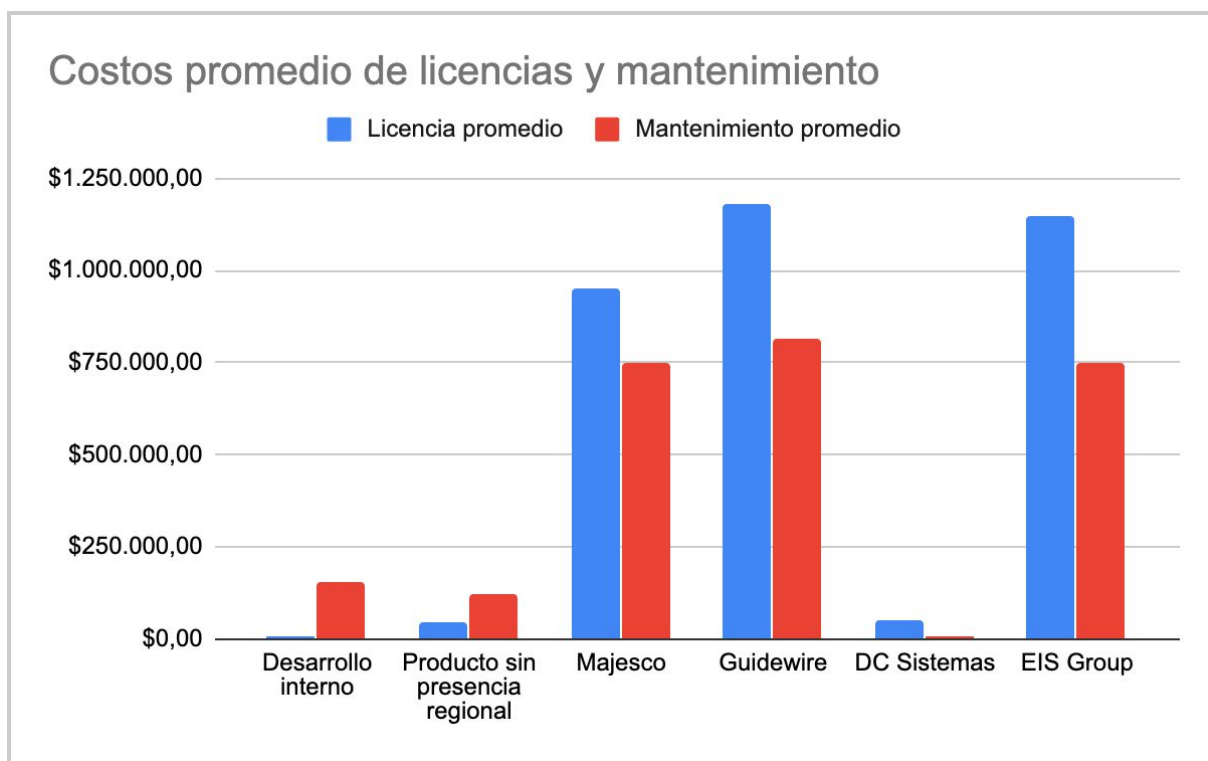
GRÁFICO 10: Nivel de disconformidad según tipo de solución



Fuente: Propia.

Por su parte, y analizando la información de costos asociados a licencias y mantenimiento de los distintos tipos de soluciones, se observa una amplia diferencia entre los costos incurridos por aquellas empresas que han optado por soluciones comerciales como (Majesco, Guidewire o EIS Group) con respecto a aquellas que han realizado desarrollos internos o implementación de productos locales y sin presencia regional (entre las que se incluye a DC Sistemas).

GRÁFICO 11: Costos de licencia y mantenimiento



Fuente: Propia.

Dado que la evidente estrategia de alto costo de los principales productos comerciales indicaría que su segmento de clientes son aquellas empresas de mayor tamaño y por lo tanto mayor capacidad económica, el segmento de empresas pequeñas o medianas que se han volcado a las otras opciones presenta un atractivo relevante ya que como hemos visto en los puntos anteriores representa el 80,5% del mercado.

Con el objetivo de evaluar con mayor detalle la capacidad económica de este segmento, se ha realizado un análisis detallado de los costos de mantenimiento incurridos por aquellas

empresas que han optado por desarrollos internos o proveedores locales sin presencia regional.

GRÁFICO 12: Costos de mantenimiento para desarrollo interno y proveedores locales



Fuente: Propia

Al observar dichos costos, se nota que en ambos casos los costos de mantenimiento presentan picos elevados y dando lugar a la posibilidad de posicionarse en una franja intermedia con un costo superior a las soluciones actuales de desarrollos internos y proveedores locales caracterizadas por un nivel de insatisfacción alto, pero a su vez un costo menor a las principales soluciones comerciales que si bien poseen altos niveles de insatisfacción poseen una mayor trayectoria y mayor renombre.

Finalizando el análisis de las encuestas realizadas, un dato importante a relevar es el estado de las empresas en cuanto a actualizaciones de sus sistemas, ya que permitirá observar en cierta medida, si dichas empresas se encuentran con proyectos de inversión ya realizados o en progreso, o si ya no invierten en su solución actual, lo que de ser así presentará un panorama atractivo para la oferta de una solución superadora.

GRÁFICO 13: Última actualización de sistema core



Fuente: Propia.

Como muestra el gráfico anterior, 57,2% de las empresas no ha actualizado su sistema core en los últimos 3 años, por lo que probablemente estas empresas se encuentren interesadas en una propuesta superadora, y adicionalmente el 10,7% no ha realizado actualizaciones en 2 años por lo que puede dada la insatisfacción antes relevada es probable, si bien en menor medida, que posean interés en nuevos productos. Por su parte, solo el 32,2% posee proyectos de actualización probablemente activos, siendo muy poco probable que consideren la oferta de un producto nuevo.

Mercado objetivo para la etapa inicial

Dado lo expuesto en las diferentes investigaciones se observa la posibilidad de ofrecer un tipo de producto con foco en mejorar los tiempos de implementación, brindar estabilidad y capacidad de integración con otros sistemas, a nivel de costos existe una gran disparidad entre las soluciones actuales y con un nivel de disconformidad notable, este panorama invita a reflexionar sobre la inclusión de una propuesta de producto que aproveche las falencias expuestas durante la investigación y si lograrse un esquema de costos que permita posicionarse dentro de una franja intermedia a las opciones vigentes y enfocado en el segmento de aseguradoras tradicionales de pequeño y mediano tamaño, brindando características de mayor valor que las soluciones desarrolladas internamente o las de proveedores locales y sin presencia regional, ya que son estas las de mayor presencia en

empresas de este tamaño. Finalmente el mercado objetivo para una primera etapa estará conformado por las 455 compañías pequeñas y medianas, y con un esquema de costo en lo que respecta a licencias de alrededor de u\$d 250.000 a u\$d 350.000 lo que permitiría a estas compañías contar con un producto de mayor calidad que si bien cuente con menores funcionalidades que las soluciones comerciales actuales permita mejorar su eficiencia y competitividad ayudándolos a experimentar sobre nuevas propuestas que les permitan ganar mercado con una oferta diferenciadora.

Con los datos aportados por la investigación en términos y con el mercado objetivo para la etapa inicial ya definido, la siguiente sección utilizará las características valoradas por las empresas pertenecientes a este grupo, para ahondar en la definición del producto. Por su parte, si bien la investigación nos brinda un contexto de mercado objetivo inicial, en la sección correspondiente al Estrategia de Marketing se desarrollará con mayor detalle la estrategia de entrada.

Producto

En esta sección realizaremos la descripción del producto y sus características para luego ahondar en su propuesta de valor.

La solución propuesta consta de dos componente: el producto base (core de seguros) y los servicios de implementación y/o consultoría sobre el desarrollo de proyectos sobre el core de seguros.

En cuanto al producto base la descripción del producto se hará desde dos enfoques: El funcional, donde explicaremos las principales funciones de negocio, y técnico donde explicaremos la infraestructura necesaria.

Descripción funcional

El mercado asegurador posee 3 grandes pilares operativos: Pólizas, Siniestros y Cobros. Estos pilares hacen que la decisión más lineal para una separación en módulos coincida con ellos.

En el caso de nuestro producto utilizaremos los 3 pilares como agrupadores lógicos pero, con

el objetivo de brindar mayor interdependencia y flexibilidad, cada agrupador tendrá módulos internos interdependientes. Adicionalmente se incorporan módulos adicionales como el de Clientes, Planes, Reportes y el de Experimentación.

Pólizas:

Este grupo de módulos tiene el objetivo de brindar los procesos necesarios para la emisión, suscripción y modificación de pólizas, y para ello es necesario poder configurar el tipo producto, cotizar, suscribir, emitir y en caso de modificarlo, endosar. Por esta razón se definen los siguientes módulos:

- Módulo de configuración de productos: Se definen el objeto asegurable sobre el cual se emitirá la póliza y sus coberturas, que definen los riesgos cubiertos.
- Módulo de cotización: Aquí se define la estructura de precios de las coberturas cuya suma, según la configuración de productos, conformará el precio final para la póliza.
- Módulo de suscripción: En este módulo se ejecutan los procesos de validación de riesgo que definen la aprobación de una póliza. Este proceso puede ser tanto para la emisión, renovación o modificación de una póliza.
- Módulo de inspección: Permite gestionar los distintos tipos de inspecciones de objetos, ya sea físicas o automatizadas.
- Módulo de gestión de pólizas: Su objetivo primordial es registrar la emisión de una nueva póliza, pero también posee la lógica de endosos para la realización de modificaciones.

Siniestros y Servicios

Dentro de este grupo se encuentran los procedimientos operativos para la resolución de incidentes cubiertos en la póliza (siniestros), pero también se agrega la gestión de servicios que puedan ofrecerse de manera adicional a lo cubierto en la póliza. En este caso, consta de:

- Módulo de resolución: Posee los flujos de atención para la resolución de los siniestros o la gestión de servicios para el cliente.

- Módulo de proveedores: Posee los elementos de administración de proveedores junto con sus características para que los mismos puedan ser asignados durante la resolución de casos.
- Módulo de acciones judiciales: Posee los flujos de administración para conflictos en etapa judicial.
- Módulo de oferta de servicios: Podrán asignarse diferentes tipos de servicios y descuentos según se acuerde con los proveedores para los diferentes planes.
- Módulo de gestión de reservas: Podrá verse el acumulado de reservas en curso y ajustar las reservas generales.

Cobros

Este grupo consiste en la administración y ejecución de cobros. Consta de:

- Módulo de medios de pago: Administra los distintos tipos de pago y sus configuraciones.
- Módulo de checkout y cobranzas: Ejecuta los procesos de cobro tanto para el primer pago (checkout) como para las cobranzas recurrentes.
- Módulo de morosos: Permite identificar los casos de morosidad y tomar los distintos tipos de acciones.

Módulos adicionales

Estos módulos se centran en la gestión orientada al cliente y en la experimentación:

- Clientes: Permite una visión y un tratamiento único del cliente, permitiendo brindar una experiencia unificada para todos los productos de la compañía.
- Planes: Permite agrupar productos de seguros junto a una oferta de servicios lo que permite satisfacer las necesidades del cliente de una manera más amplia y, a su vez, permitiendo una mayor personalización de la oferta al cliente.
- Reportes: Este módulo permite tanto la generación de reportes legales de compliance como la obtención de métricas de gestión.

- Experimentación: Permite experimentar con diferentes configuraciones de cualquiera de los módulos anteriores en simultáneo con el objetivo de evaluar las combinaciones con los mejores resultados.

La implementación de estos módulos permite contar con suficiente dinamismo y flexibilidad para afrontar el entorno cambiante en el que, como se vió en la introducción, se encuentra el mercado asegurador.

Descripción técnica

A nivel técnico el producto se encuentra basado en microservicios³⁴ implementados bajo el protocolo REST³⁵ este tipo de patrón permite un desacople que junto con un sistema orquestador permite gran interdependencia entre los módulos haciendo posible lo expuesto en el módulo de Experimentación.

A su vez, la estrategia de microservicios junto con el protocolo HTTP REST también permite una fácil adaptación en caso de integración con otros sistemas.

Otra de sus características es que su desarrollo y modificación es realizado en lenguajes de programación libres por lo que se cuenta con una amplia comunidad de recursos para encarar proyectos de implementación y modificación.

Consultoría en desarrollo de productos

La empresa además de proveer los diferentes módulos del producto brindará diferentes proyectos de consultoría tanto para la implementación inicial de los módulos como para el desarrollo de modificaciones debidas a mantenimiento o de desarrollos a medida.

Dado que cada empresa cuenta con un punto de partida diferente en cuanto a infraestructura tecnológica, cada implementación de módulos requerirá un proyecto de integración con los sistemas actuales de la compañía por lo que cada uno de estos proyectos deberá ser cotizado al momento de realizar la venta del módulo siendo dicho proyecto una fuente separada de ingresos de aquellos percibidos por licencias.

³⁴ Fowler M. "Microservices", <https://www.martinfowler.com/articles/microservices.html>, 2014

³⁵ Sam Ruby, Leonard Richardson. "RESTful Web Services", O'Reilly Media, ISBN: 9780596529260, 2007

A su vez, cada empresa que cuente con el producto, ya sea la solución completa o alguno de sus módulos, deberá realizar cambios al pasar el tiempo ya que dependiendo de su contexto, ya sea por decisiones internas o regulaciones deberá realizar cambios periódicos, para lo cual se brindará la posibilidad de contratar proyectos de mantenimiento que contemplen los recursos necesarios tanto para los cambios periódicos como para la implementación de actualizaciones en los módulos que, si bien están contempladas dentro de las licencias, al igual que los proyectos de implementación, pueden requerir adecuaciones según el contexto de cada compañía.

Por último, el tercer punto de consultoría serán los proyectos a medida requeridos por compañías que tengan la necesidad de modificaciones especiales por fuera del funcionamiento normal de un determinado módulo, permitiendo la modificación de los mismos o el desarrollo de nuevas funcionalidades de acuerdo a lo que la compañía necesite.

Propuesta de valor

De esta forma el producto se materializa en la oferta de un sistema de gestión de seguros (sistema core de seguros) y en la oferta de consultoría especializada en el desarrollo de productos sobre el sistema core ofrecido.

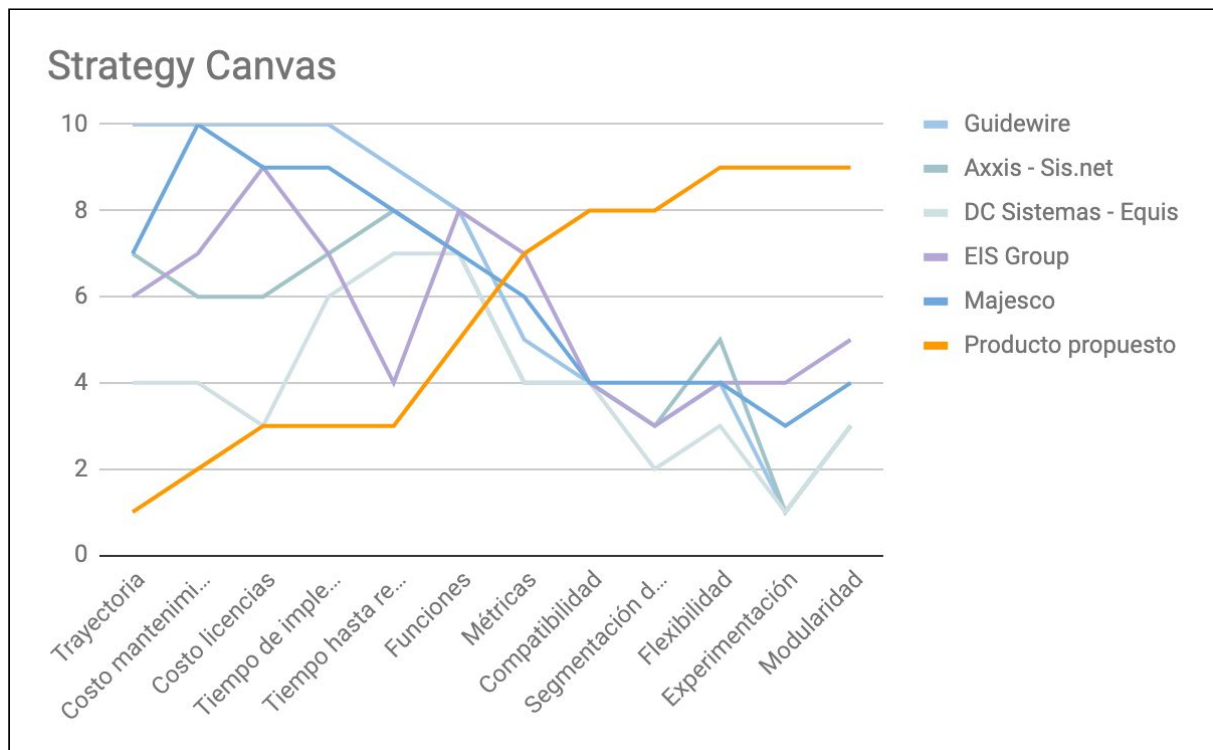
Dadas las características explicadas del producto, la propuesta de valor se concentra en proveer flexibilidad y adaptación para nuevos desarrollos a un bajo costo (en comparación con la competencia), minimizando el tiempo necesario para la obtención de resultados en el desarrollo de nuevos productos y por lo tanto potenciando la innovación.

Teniendo en cuenta la propuesta de valor y realizando el mismo esquema de valoración utilizado al analizar a los posibles competidores podremos observar si existe posibilidad de diferenciación. El resultado de la valoración puede observarse en el ANEXO V - VALORACIÓN DEL PRODUCTO.

El siguiente gráfico confirma la existencia de la posibilidad de diferenciación dadas las características mencionadas del producto. Se observa que en términos de modularización, flexibilidad, compatibilidad, experimentación y segmentación, las soluciones actuales

presentan grandes características y a su vez un esquema de costos moderado permitiría llegar a clientes que les resulte demasiado costoso encarar implementaciones extensas.

GRÁFICO 14: Strategy Canvas



Fuente: Propia

Adicionalmente, la realización de un análisis FODA brindará información para entender el contexto y posibles amenazas que puedan surgir al entrar en el mercado. A continuación se presenta dicho análisis.

GRÁFICO 15: FODA

Fortalezas	Debilidades
Foco en experimentación	Trayectoria
Bajo costo de desarrollo	Menos funcionalidades
Velocidad de implementación	
Oportunidades	Amenazas
Competidores caros para LATAM	Costos más ajustados
Competidores locales con software viejo	Cambio de interés en los competidores grandes por la región
Necesidad de digitalización	Financiación para generar el producto
Poco interés en la región de los competidores más grandes	Contexto político-económico local

Fuente: Propia.

Observando las amenazas y debilidades presentadas en el análisis vemos que los competidores presentan una mayor cantidad de funcionalidades y mayor trayectoria. El menor costo de desarrollo y un esquema de precio bajo esquemas de costos elevados por lo que la estrategia de precio deberá ser de bajo costo, lo que da lugar a una posible amenaza en cuanto a poseer un menor margen de maniobra económico en la coyuntura político económica de la Argentina. La amenaza de este último factor podría ser subsanada al enfocar los esfuerzos de conseguir clientes en otros países de Latinoamérica logrando contratos USD que permitan minimizar los riesgos de la inflación.

Definido el producto, la propuesta de valor y habiendo evaluado la posibilidad de diferenciación con la competencia, resta evaluar cómo será la estrategia de negocio que hará viable el emprendimiento.

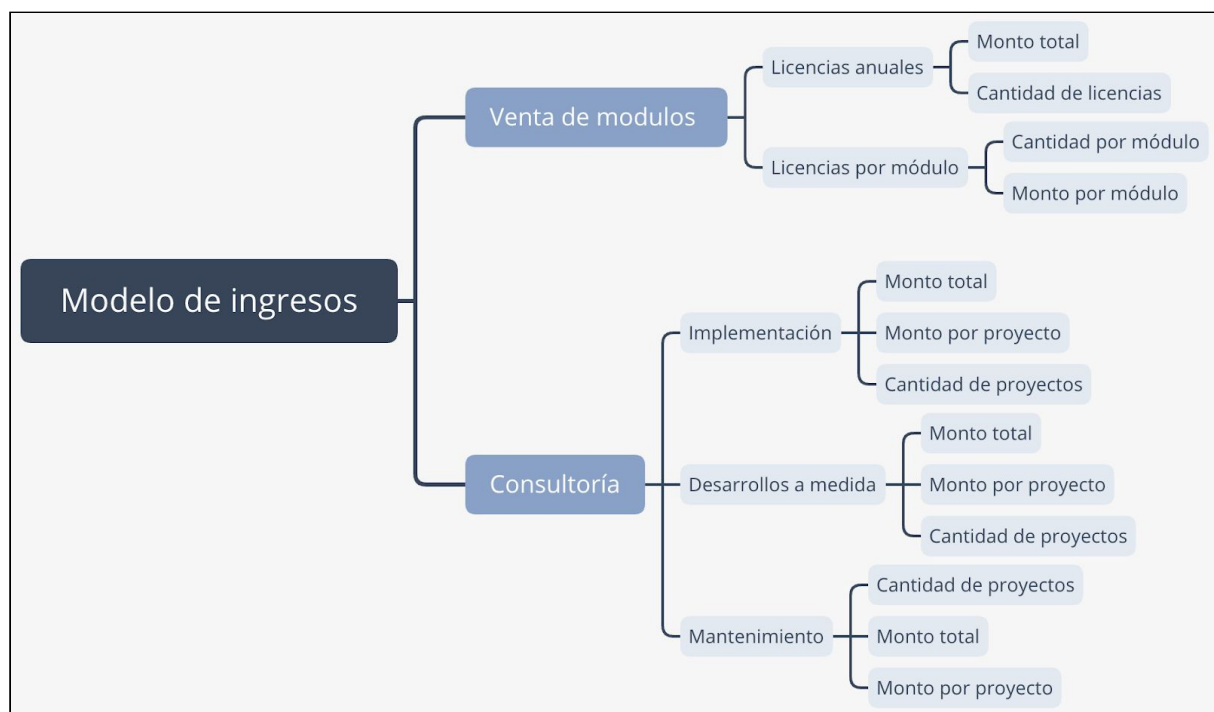
Estrategia de Negocio

Como se ha explicado, el segmento de mercado definido para el producto serán las empresas pequeñas y medianas y por lo tanto nos encontramos en un negocio de naturaleza B2B (del

inglés Business to Business - Empresa a Empresa). El análisis del relacionamiento con los clientes y canales de comercialización se realizará en la sección de “Estrategia de Marketing”.

Definido el mercado objetivo y a fin de terminar de establecer el modelo de negocio del emprendimiento debemos analizar cuál será el modelo de ingresos, para lo cual el siguiente gráfico resume la estructura principal que luego explicaremos en detalle.

GRÁFICO 18: Modelo de ingresos



Fuente: Propia.

El emprendimiento obtendrá ingresos de dos fuentes principales, por un lado la venta de módulos permitirá el ingreso de dinero por medio de licencias anuales lo que permitirá un flujo constante de dinero a lo largo del tiempo, a su vez controlando la cantidad de licencias por módulo y su relación con el monto obtenido se podrá evaluar la performance de cada uno, observando qué módulos son más vendidos, cuales no y tomando decisiones sobre precios o, también, si seguir invirtiendo en dichos módulos, identificando si no son apreciados o si su calidad es menor a la del mercado.

A su vez, la segunda rama de ingresos será la correspondiente a servicios de consultoría, entre los que se dividen en tres. Los servicios de implementación correspondientes a la implementación del sistema en las ventas logradas y cuya finalización permite el cobro de licencias, será importante evaluar la relación tiempo y monto obtenido ya que los mismos se cotizarán por complejidad y por lo tanto se debería insumir el menor tiempo posible (según complejidad) para comenzar con el cobro de licencias. El segundo tipo de servicio es el de desarrollos a medida, que corresponde a aquellos desarrollos adicionales de nuevas integraciones luego de finalizada la implementación inicial, estos servicios serán evaluados por cantidad y monto, y brindaran un ingreso adicional pudiendo identificar a los clientes con mayor actividad. El tercer tipo de servicio es el de mantenimiento, el cual consta de modificaciones sobre la configuración inicial realizada en la implementación y de implementación de actualizaciones del producto, este servicio será cotizado en base a la cantidad de recursos que el cliente necesite para el mantenimiento (lo que dependerá de su tamaño y su frecuencia de cambios) y será medido en base a la cantidad y monto de los proyectos.

En consecuencia la estrategia de negocio se encuentra basada en el desarrollo del producto especificado y su consultoría asociada, para el mercado de empresas aseguradoras tradicionales de pequeño y mediano tamaño.

Por su parte, el desarrollo del producto requerirá recursos humanos dedicados tanto al desarrollo de la versión inicial como para la evolución, mantenimiento y desarrollo de proyectos, los cuales definirán la estructura organizacional de la compañía. La estructura organizacional y recursos necesarios será abordada en detalle en la sección “Operaciones” junto con aquellos recursos de infraestructura que serán necesarios para el desarrollo de las actividades.

Por último, dados los costos derivados de la operación y el modelos de ingresos se podrá terminar de establecer el modelo de negocio sobre el cual se podrá realizar la proyección para evaluar su rendimiento. El detalle de este análisis será expuesto en la sección de “Aspectos Económicos y Plan Financiero”.

Definida la estrategia y siguiendo con lo expuesto se ahondará en la estrategia de entrada al mercado por medio de la “Estrategia de Marketing”.

Estrategia de Marketing

Como hemos explicado, esta sección define las bases necesarias de la estrategia de marketing con el objetivo de que la misma brinde las bases para entender la forma en la cual el emprendimiento deberá organizarse para comunicarse con los clientes y lograr venta. A su vez, definida la estrategia, la misma será la base para desarrollar un plan de marketing completo que sirva para la confección de un futuro plan de negocio.

Estrategia de entrada y segmento de mercado

Según lo expuesto anteriormente, los posibles clientes claramente son las compañías aseguradoras y pudiéndose extenderse a cualquier compañía InsurTech, pero teniendo en cuenta los resultados del análisis FODA y el Strategy Canvas, el segmento de mercado inicial estará dado por las empresas pequeñas y medianas que, como observamos en la investigación de mercado, representan un 80,5% del mercado, y siendo que son empresas con menor necesidad de funciones ya que cuentan con carteras de clientes más acotadas, no verán una gran diferencia de valor con las soluciones más completas y si valoraran un precio más económico para el desarrollo y mantenimiento. A su vez, estas empresas al poseer una cuota menor de mercado poseen un interés mayor en encontrar nuevas formas para incrementar su cuota, en lo que el foco en experimentación les brindará una herramienta sumamente útil para encontrar productos innovadores.

En línea con lo expuesto en el párrafo anterior, la estrategia de precio deberá estar ajustada a un costo bajo de implementación, por lo tanto, dicha estrategia será la comercialización de cada módulo por separado, esto permitirá un esquema de costos bajos, minimizar el riesgo de inversión para los clientes y una velocidad hasta obtener resultados exageradamente menor. De esta manera, un cliente podrá comprar la licencia junto con el proyecto de implementación

de un solo módulo, rápidamente obtener resultados, y luego decidir si quiere adquirir un siguiente módulo una vez observados los beneficios del producto.

A su vez cada módulo podrá contar con su versión básica, su versión intermedia y su versión premium, lo que podrá permitir diferentes paquetes de funcionalidades por versión y en consecuencia esquemas de precios que permitan escalar el negocio a licencias de mayor precio en el futuro.

En cuanto al esquema de pago, para dar comienzo al proyecto de implementación deberá darse un adelanto del 50%, luego del primer hito de instalación se abonará el 30% y con la finalización de la customización el restante 20% junto con el costo de la licencia del producto. Este esquema permitirá financiar el equipo de implementación inicial y a medida que se cumplan los hitos la completitud del proyecto de implementación, obteniendo la mayoría del margen de ganancias con la venta de licencias.

En concordancia con el esquema presentado en los párrafos anteriores y apoyado sobre la encuesta realizada durante la investigación a referentes del mercado el esquema de precios propuesto para los distintos módulos se muestra en la siguiente tabla:

TABLA I: Lista de precios por módulo

Lista de precios		
Grupo	Módulo	Precio
Pólizas	Configuración de productos	\$20.000,00
	Cotización	\$15.000,00
	Suscripción	\$20.000,00
	Inspección	\$20.000,00
	Gestión de pólizas	\$20.000,00
Siniestros y Servicios	Resolución	\$20.000,00
	Proveedores	\$20.000,00
	Acciones judiciales	\$15.000,00
	Oferta de servicios	\$20.000,00
	Gestión de reservas	\$20.000,00
Cobros	Módulo de medios de pago	\$20.000,00
	Módulo de checkout y cobranzas	\$20.000,00
	Módulo de morosos	\$20.000,00

Adicionales	Clientes	\$20.000,00
	Planes	\$20.000,00
	Reportes	\$15.000,00
	Experimentación	\$50.000,00
	Total	\$355.000,00

Fuente: Propia.

En cuanto a los proyectos de implementación el costo de los mismos se deberá estimar en cada caso según las características de los clientes y los tiempos de implementación acordados, la forma de calcular los presupuestos será por múltiplos del costo promedio de un empleado a tiempo completo (FTM - del inglés Full Time Employee).

Definido el esquema de precios, debemos entender cómo lograremos comunicarnos con las compañías pertenecientes al mercado objetivo, por lo que debemos analizar cómo será el relacionamiento con los clientes para que conozcan la propuesta de valor que representa el producto.

Relacionamiento con los clientes

La forma de llegar a los clientes será por medio de eventos comerciales o exposiciones donde se presente el producto y sus características, como por ejemplo conferencias, notas de interés en blogs o medios de la industria (como Mercado Asegurador³⁶ o 100% Seguro³⁷) y de manera más directa por redes sociales, y en particular LinkedIn³⁸.

A su vez se realizarán acciones de Marketing Directo identificando a los individuos con poder de decisión ("Decision Makers") e invitándolos a que reciban a nuestros representantes para presentar el producto y realizar demostraciones. Las acciones de Marketing Directo nos permitirán medir la eficiencia de las campañas y ajustar de acuerdo a los niveles de respuesta obtenidos.

³⁶ Mercado Asegurador, <http://www.mercadoasegurador.com.ar/>, Argentina.

³⁷ 100% Seguro, <https://100seguro.com.ar/>, Argentina.

³⁸ LinkedIn, <https://www.linkedin.com/>, EEUU.

Luego de lograr comunicar la propuesta de valor debemos establecer canales que permitan cerrar los ciclos de venta para lo cual debemos establecer canales de comercialización acordes a la audiencia.

Canales de comercialización

Para aprovechar los puntos de contacto explicados en el párrafo anterior será necesario contar con vendedores y agentes comerciales que permitan conseguir el acceso a los "Decision Makers", realizar el seguimiento de aquellos interesados, coordinar demostraciones y cerrar las ventas. Para ello será necesario contar con los perfiles con herramientas comerciales de LinkedIn que sería el principal canal de contacto directo.

Definida la estrategia de marketing, y en consecuencia el modelo de comercialización, el análisis de este trabajo seguirá su curso por medio de la confección de un "Plan de Desarrollo" que permita establecer las bases para la etapa inicial del emprendimiento.

Plan de Desarrollo

A lo largo de esta sección explicaremos cuales son las actividades clave para el desarrollo del negocio y cuáles serán los primeros pasos para el desarrollo del emprendimiento, pero antes debemos establecer cuales son aquellas actividades que son fundamentales para el desarrollo del negocio.

Actividades clave

El desarrollo del emprendimiento necesita de algunas actividades que son de extrema importancia, y en este caso la mejora continua del producto agregando nuevas funcionalidades que permitan brindar actualizaciones y mantener el producto competitivo, junto con la búsqueda continua de nuevos clientes, son dos actividades clave para el funcionamiento de la empresa.

En el primer caso la mejora continua del producto hará que el mismo no entre en obsolescencia de manera rápida y junto con la entrega de actualizaciones permitirá mantener la entrega de valor a los clientes a cambio del pago de licencias de uso y mantenimiento. Y, por otro lado, en el caso de la búsqueda continua de clientes, al ser un esquema B2B donde el universo de clientes no se caracteriza por ser extremadamente grande (aproximadamente 565 aseguradoras según la investigación realizada), será clave para mantener posicionamiento y brindar nuevos clientes y nuevas fuentes de ingreso que hagan crecer el negocio. Se deberá estar siempre buscando la posición de ser referente del mercado en términos de brindar capacidades de experimentación, flexibilidad y velocidad en la obtención de resultados.

No obstante, como el proyecto aún no se encuentra activo, el foco estará dado por el plan de desarrollo necesario para la construcción del producto base y el proceso de búsqueda de clientes, siendo que ambos temas serán abordados a continuación.

Primeros pasos

El primer objetivo será la construcción del producto base el cual, dada su complejidad (análisis que puede observarse en el ANEXO VI - COMPLEJIDAD DE DESARROLLO), debería poder absorberse durante un periodo de 10 meses. Durante este periodo deberán desarrollarse los módulos de:

- Gestión de pólizas: Necesario por ser parte central de la problemática de seguros.
- Cotización: Al ser uno de los módulos que posee mayor dinamismo será uno de los principales módulos sobre los cuales se experimente y un posible módulo de entrada para los clientes.
- Resolución de siniestros: Al igual que la gestión de pólizas el registro de siniestros y su resolución es central para las compañías aseguradoras.
- Módulo de checkout y cobranzas: Al igual que el anterior es de carácter central para la problemática de seguros.
- Experimentación: Es el módulo diferencial con respecto a otros competidores.

Con la construcción de dichos módulos podrá realizarse demostraciones del producto a clientes, tema esencial para concretar ventas.

A su vez, y durante el proceso de desarrollo deberá comenzarse con las tareas de comunicación y contacto de posibles clientes. El proceso de identificación de posibles clientes deberá comenzar en paralelo a la construcción del producto base y 3 meses antes de terminar el desarrollo del mismo deberán comenzar las acciones de contacto.

Una vez obtenido el primer cliente, el proceso comercial deberá seguir continuamente activo mientras el equipo técnico será compartido entre el desarrollo iterativo del producto y el proceso de implementación en el cliente, con prioridad en la implementación. El objetivo de compartir el equipo se debe a poder resolver cualquier problema no previsto durante la implementación en el cliente rápidamente y al mismo tiempo aprender de una implementación real para mejorar y facilitar la implementación del producto. Al obtener nuevos cliente el equipo deberá dividirse entre aquellos cuyo objetivo es el desarrollo del producto y aquellos cuyo foco será la correcta implementación del mismo en el cliente.

Definido el plan debemos analizar qué recursos serán necesarios para llevarlo a cabo, la siguiente sección ocupa esta problemática.

Operaciones

Con el objetivo de cumplir el plan de desarrollo descrito en el apartado anterior, será necesario contar con ciertos recursos claves y así también con un esquema organizativo que permita obtener resultados de una manera eficiente.

Recursos clave

A diferencia de las secciones anteriores donde se plantean las características del producto, quienes son los posibles clientes y cómo será el relacionamiento con ellos, en esta sección nos centraremos en enumerar cuales son los recursos clave que se deben poseer para poder lograr lo anterior.

Dentro de los recursos clave necesarios será muy importante contar con expertos de negocio con conocimiento del mercado de seguros que sepan encuadrar las distintas propuestas dentro del marco legal y formal de los entes reguladores. A su vez, por la naturaleza tecnológica del

producto será necesario contar con un grupo bien calificado de desarrolladores de software que permitan generar el producto base, mantenerlo y brindar soporte a los proyectos de implementación y consultoría. Y no menos importante se necesitarán los recursos de infraestructura necesarios, tanto los correspondientes a oficinas, salas de reunión, computadoras, etc. como aquellos de infraestructura tecnológica como licencias, servidores y cuentas de correo.

Definidos los recursos, los mismos deberán estructurarse de manera tal de alinear su trabajo para lograr los objetivos del negocio para lo cual será necesario definir una estructura organizativa.

Estructura organizativa

Si bien hemos definido los recursos claves que necesitaremos para contar con el conocimiento suficiente para el desarrollo del producto en esta sección abandonaremos el foco cualitativo para concentrarnos en roles y cantidad de personas necesarias.

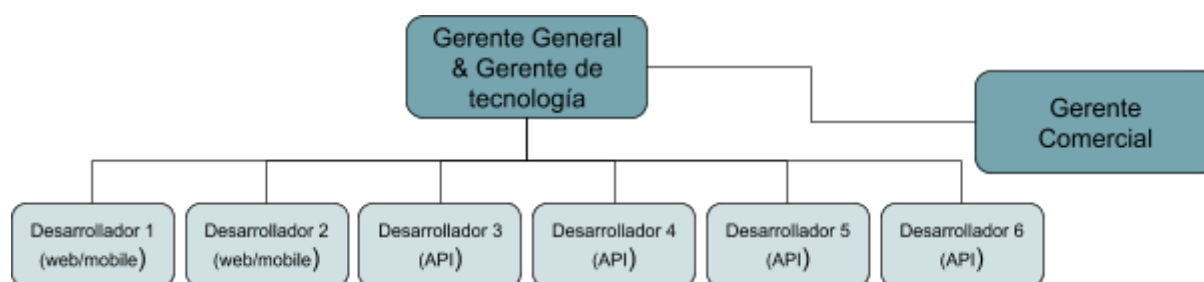
Teniendo en cuenta que el emprendimiento no se encuentra activo, primero definiremos la estructura inicial con la que se debe contar para iniciar el plan de desarrollo, para luego una vez desarrollada la primera etapa explicar cómo deberá transformarse para adaptarse a un crecimiento escalable.

Durante la etapa inicial buscaremos una organización de características principalmente horizontales donde los niveles jerárquicos sean mínimos ya que debemos minimizar los costos de estructura y maximizar la participación de los socios que han definido la visión junto al equipo de desarrollo para minimizar desvíos en el foco, por esta razón analizaremos la estructura de abajo hacia arriba buscando no generar mandos intermedios innecesarios.

El primer objetivo es el desarrollo del producto base, por lo cual necesitaremos poseer recursos de desarrollo de software. Dada la complejidad necesitaremos 6 desarrolladores de los cuales 2 deberán estar especializados en programación web/mobile y 4 en desarrollo de APIs (interfaz de programación de aplicaciones, del inglés API: Application Programming Interface) bajo protocolo REST. Con el objetivo de minimizar la estructura organizativa el grupo de desarrolladores se encontrará bajo el liderazgo del Gerente de Tecnología, rol que

será ocupado por uno de los socios el cual deberá contar con conocimientos técnicos de desarrollo de sistemas y conocer el negocio asegurador. A su vez, y como hemos desarrollado, se debe contar con un equipo comercial que busque e identifique constantemente clientes y de feedback sobre lo que el mercado necesita para ajustar los desarrollos, dado que el proyecto se encuentra en una etapa inicial este rol podría ser llevado a cabo por un solo recurso, pero al igual que el Gerente de Tecnología el proceso del cual es responsable es de suma importancia, por lo que su nivel de compromiso debe ser similar, lo que implica que esta posición debe ser cubierta por un segundo socio el cual cumpla un rol de Gerente Comercial quien debe poseer experiencia comercial dentro del mercado asegurador y por lo tanto contar con una red de contactos necesaria para llegar a los posibles compradores. Dentro de los dos socios, si bien ambos poseen conocimiento sobre el mercado es el Gerente de Tecnología quien ocuparía el rol de gerente general ya que la empresa provee un producto para el mercado asegurador pero basado en tecnología como base para la experimentación de nuevos productos por lo que su nivel de conocimientos sobre ambas disciplinas lo hace una mejor opción.

GRÁFICO 16: Organigrama de la etapa inicial



Fuente: Propia.

Este tipo de organización permitirá el desarrollo del producto base y la posibilidad de implementar un cliente pero no es escalable para una siguiente etapa dado que para una expansión comercial que permita hacer crecer la empresa, atender a los clientes en curso, generar nuevos, y, a su vez, continuar con la evolución del producto, deberá crecer para poder administrar los diferentes tipos de responsabilidades. En este nuevo contexto, y luego de la etapa inicial, con la incorporación de más de un cliente en simultáneo la estructura organizativa deberá transformarse, para lo cual, como ya hemos nombrado en el apartado de

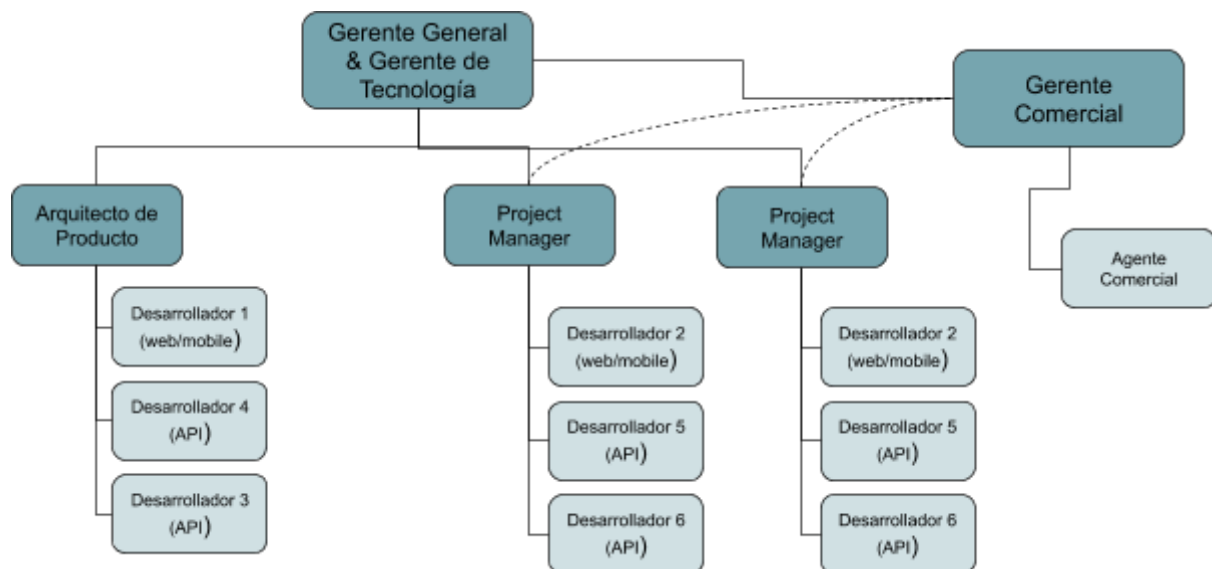
actividades clave, el área de desarrollo deberá dividirse entre desarrollo de producto e implementación. Cada una de estas áreas necesitará una persona que lo lidere por lo que deberá contarse con un Arquitecto de Producto que marque los lineamientos técnicos del desarrollo del producto y libere responsabilidades al Gerente de Tecnología y para cada proyecto de implementación deberá existir un Project Manager que por un lado guíe al equipo de desarrollo en el cumplimiento de hitos del proyecto y por otro lado mantenga la relación comercial con el cliente ayudando a identificar nuevas oportunidades.

Dado que el Arquitecto de Producto posee responsabilidades técnicas, reportará al Gerente de Tecnología. A su vez, los Project Manager también deberán reportar al Gerente de Tecnología el cumplimiento de hitos, los posibles desvíos, el avance de los proyectos y nuevos requerimientos al producto, pero también deberán reportar los hitos de facturación al Gerente Comercial. En cuanto a los nuevos requerimientos será el Gerente de Tecnología junto con el Comercial quienes definirán la estrategia a seguir.

En cuanto a las actividades del Gerente Comercial y con el objetivo de ampliar su capacidad se incorporará la figura de Agente Comercial quien junto al Gerente Comercial realizarán la búsqueda constante de nuevos clientes.

Esta nueva estrategia permitirá ir aceptando nuevos proyectos para los cuales se replique la estructura de equipos liderados por el Project Manager hasta que sea necesaria la incorporación de un nuevo mando intermedio, por su contraparte el equipo de producto podrá ir creciendo en desarrolladores y también así el equipo comercial en cantidad de Agentes Comerciales (en todos los casos hasta contar con la necesidad de nuevos mandos intermedios).

GRÁFICO 17: Organigrama de la etapa inicial



Fuente: Propia.

Definida la estructura organizativa el análisis ya cuenta con la información suficiente para la realización de un análisis económico-financiero, sin embargo cabe destacar la existencia de varios riesgos que podrían alterar algunos factores del análisis o presentar inconvenientes para el plan de desarrollo. La siguiente sección aborda el análisis de estos riesgos y evalúa posibles soluciones.

Análisis de Riesgos

Si bien por lo analizado hasta el momento el producto propuesto tendría un mercado donde crecer, existen varios riesgos que debemos destacar. El primero y el de mayor envergadura es de índole comercial y se encuentra relacionado con la posibilidad de llegar a aquellas personas con poder de decisión, que teniendo en consideración que deben realizar cambios en

piezas clave de su infraestructura, la confianza será un punto clave en dicha decisión, y siendo un producto nuevo, puede que no sean suficientes las acciones de contacto directas, presentaciones y/o demostraciones, por lo que se deben buscar avales que permitan brindar mayor confianza en el producto. Este riesgo se considera el de mayor envergadura ya que será la primera venta el hito principal que dará comienzo al ciclo productivo del producto donde se deje atrás el proceso de concepción totalmente financiada por la inversión inicial, para comenzar a obtener ingresos propios tanto de licencias como consultoría. En cuanto a disminuir la fricción por el desconocimiento del producto la venta modularizada como se describió en el apartado de marketing apunta a poder entrar en los clientes con una menor relación inversión/riesgo que permita ir generando confianza a través de sucesivas implementaciones. No obstante el tiempo hasta obtener la primera venta es un riesgo el cual debemos aceptar y ajustar el planeamiento según una suposición racional.

El segundo riesgo proviene de lo económico, dado que será necesaria una inversión inicial deberá contarse con acceso a fuentes de inversión pudiendo encarar los procesos necesarios para mostrar los progresos obtenidos y demostrar la capacidad de seguimiento.

En tercer lugar, de lograr el crecimiento deseado y dado la complejidad en la contratación de recursos para el desarrollo de software por la escasez de oferta de desarrolladores, la obtención de estos recursos puede convertirse en un cuello de botella para el crecimiento de la empresa, siendo este un riesgo operativo.

Teniendo en cuenta estos riesgos, es a través de diferentes alianzas donde se encuentran varias formas de mitigación de los mismos.

Alianzas clave

Como se comentó en el apartado anterior el esquema de negocio B2B presenta un desafío para la obtención de nuevos clientes por lo que es importante contar con aliados que puedan ayudar a disminuir las barreras que se presenten en la concreción de este objetivo.

Analizando los posibles clientes muchas aseguradoras se encuentran dentro de grupos financieros donde los bancos son sus principales integrantes y no es poco común observar que los bancos ofrecen a su vez distintos tipos de seguros. A su vez, un antecedente de

movimiento InsurTech es el llamado FinTech (Finance and Technology - Finanzas y tecnología) que puede considerarse su antecedente del ramo financiero, en el cual también podría incluir al InsurTech como parte de él ya que las aseguradoras son empresas de finanzas. En los últimos años han surgido diferentes innovaciones en el área Fintech³⁹ y varias empresas que han sabido ofrecer soluciones a los bancos estas empresas podrían ser aliados sumamente interesantes ya que los productos de finanzas para bancos y seguros no compiten entre sí y los target de clientes son coincidentes. Una alianza con este tipo de empresas podría brindar en ambos casos una oferta de mayor valor al cliente ya que facilita el acceso a toda la gama de servicios financieros desde un solo lugar común uniendo el mundo de la banca financiera y el de seguros.

Por su parte los organismos reguladores de los diferentes países de Latinoamérica poseen diferentes normas y procesos de auditoría que las aseguradoras deben cumplir, por lo que entablar alianzas con dichos entes para armar procesos de certificación de la solución brindada por el producto de manera tal que los clientes posean la certeza de poder cumplir con las distintas normas y para el ente regulador sea sustancialmente más fácil realizar sus procesos de auditoría (que hoy en día en muchos casos son procesos manuales) sería de gran utilidad y permitiría dar confianza en el nuevo producto por poseer dicha certificación, además de lograr un acercamiento comercial más directo ya que todas las compañías deben reportar a los entes reguladores y por lo tanto mantienen relaciones con los mismos.

En cuanto a lo económico y lo operativo, y principalmente enfocado en la etapa inicial del proyecto, mantener relaciones con las asociaciones de emprendedores (como por ejemplo, Endeavor), podrá ayudar tanto en la búsqueda de financiamiento como en la experiencia desde lo operativo, en particular aprovechando el contacto con aquellas empresas que posean modelos similares, que teniendo en cuenta lo comentado en cuanto a alianzas con FinTechs, estas asociaciones serían un canal de contacto sumamente atractivo.

Por último, y en cuanto a lo operativo, se podrá contar con alianzas con consultoras de software que se especialicen en el producto y puedan brindar los recursos necesarios a

³⁹ BID. "Informe Fintech en América Latina 2018: crecimiento y consolidación"
"<https://www.nodoka.co/apc-aa-files/319472351219cf3b9d1edf5344d3c7c8/fintech-amrica-latina-2018-crecimie nto-y-consolidacin-1-.pdf>", 2018

medida que salgan nuevos proyectos, esto permitiría flexibilidad suficiente como para no desaprovechar oportunidades por falta de recursos y a su vez logrando un buen acuerdo en cuanto a la posibilidad de contratar directamente a aquellos recursos que se consideren destacados se podría internalizando el talento y conocimiento adquirido por dichos recursos, sin caer en una dependencia en las consultoras en cuanto al crecimiento de la empresa.

Finalmente, analizados los riesgos y con la información necesaria para establecer el modelo de costos e ingresos se procederá a realizar el análisis económico-financiero.

Aspectos Económicos y Plan Financiero

Definido el modelo de ingresos, los recursos necesarios y la estructura operativa, debemos evaluar cuáles serán los costos del emprendimiento y cotejar dicha información con la proyección de ingresos.

En cuanto a los costos en que se incurrirá, debemos observar la cantidad de recursos según perfil y también los costos asociados tanto a la infraestructura física (lugar de trabajo, computadoras, conexión de internet, etc.), como aquellos correspondientes al software necesario para el desarrollo del producto (licencias de las herramientas de desarrollo, servidores, etc.).

Con el objetivo de facilitar el análisis y dejando para una futura etapa un análisis más minucioso se tomará como referencia datos necesarios para realizar la proyección económico-financiera del emprendimiento. A continuación se realizará la explicación de los datos tomados como referencia.

El primero conjunto de datos tomar como referencia consiste en el nivel salarial de los distintos empleados. En cuanto a desarrolladores, para la estimación de este dato se ha utilizado la información provista por la Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI)⁴⁰ siendo el mismo de un valor bruto de \$74.870 para desarrolladores senior. Dado que el costo real para la empresa incluye impuestos y aportes que la misma debe pagar, se ha

⁴⁰ La Nación, “Cuál es el salario promedio de un programador en la Argentina en septiembre de 2019”, <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/cual-es-salario-promedio-programador-argentina-septiembre-nid2289445>, 2019

ajustado dicho valor a un costo total para la empresa de \$140.000 que al tipo de cambio actual (1 USD equivale a 58 ARS) corresponde a USD 2.414 mensuales. Por su parte, el salario que correspondiente a los directivos de la empresa (denominado como salario del c-level) se han proyectado desde la encuesta realizada por la agrupación Sysarmy⁴¹, y realizando una proyección similar en cuanto a impuestos y cargas sociales, el costo real para la empresa sería de \$325.000 lo que equivale a USD 5.600. Dado que para el caso de gerentes de proyecto y arquitectos no se encontraron datos suficientes decidió establecer valores intermedios entre el salario de los c-level y el de los desarrolladores, teniendo en cuenta que por su posición y responsabilidad sus roles serán considerados mandos intermedios y por lo tanto es lógico que su remuneración se encuentre entre dichos valores. Por lo tanto, el valor del costo para la empresa establecido tanto para gerentes de proyecto (Project Managers) como para el arquitecto de producto será de \$200.000 (USD 3.450). Por último, los asesores de venta al ser personas sin empleados a cargo se ha equiparado su costo al de los desarrolladores.

En cuanto a los costos provenientes de la infraestructura se ha decidido que los correspondientes al espacio físico, conexión a internet y servicios necesarios para que los empleados gocen de un ambiente de trabajo serán resueltos por medio de membresías en espacios de trabajo conjunto (comúnmente conocidos como CoWork), estos espacios proveen servicios de calidad y lugar para desarrollar las actividades de la empresa sin que la misma deba preocuparse por contratos de alquiler o la provisión de servicios de telecomunicaciones. A su vez en cuanto a infraestructura de servidores, la estrategia a utilizar será de utilizar los servicios provistos en la nube, en particular la red de Amazon EC2 que permite contar con servidores de alta disponibilidad alojados en Sao Pablo (Brasil) lo que garantiza una conexión fluida y de calidad. Otros servicios como G-Suite permitirán a los empleados contar con herramientas de ofimática, mail, videoconferencia y demás herramientas a un precio moderado y sin que la empresa deba invertir en administradores propios para estos servicios. Establecidas las referencias el primer paso del análisis será evaluar la cantidad de dinero necesario para que la empresa pueda comenzar sus actividades, para lo cual la siguiente tabla

⁴¹ Sysarmy, “Encuesta de salarios de IT 2019” <https://www.openqube.io/encuesta-sueldos-2019.01>, 2019

muestra los principales costos que deberá afrontar el emprendimiento para comenzar su actividad.

TABLA II: Costos iniciales

Costos iniciales			
Concepto	Frecuencia	USD	Costo año 1 (USD)
Amazon EC2 t3.large x2	Anual	\$1.262,00	\$1.262,00
Macbook Pro 16GB x8	Único	\$16.000,00	\$16.000,00
CoWork x8	Mes	\$300,00	\$3.600,00
Salarios Desarrolladores	Mes	\$14.482,76	\$173.793,10
Salarios C-Level	Mes	\$11.206,90	\$134.482,76
LinkedIn Sales	Mes	\$65,00	\$780,00
Eventos	Mes	\$5.000,00	\$60.000,00
Licencias para herramientas	Mes	\$700,00	\$8.400,00
G-Suite Basic x8	Mes	\$43,20	\$518,40
		Total	\$398.836,26

Fuente: Propia.

Los diferentes gastos necesarios para el inicio de actividades se encuentran catalogados según su frecuencia, siendo por ejemplo el gasto en equipamiento de computadoras personales Macbook Pro, un gasto único en el que solo se incurrirá una vez, a diferencia de gastos como los salarios que deberán pagarse mes a mes. Los gastos enumerados en la tabla corresponden a la primera etapa del plan de desarrollo y totalizan un total de USD 398.836,26 que serán necesarios durante el primer año para concretar el desarrollo inicial del producto y poder comenzar con su comercialización.

Luego de concluir la primera etapa y en concordancia con el plan de desarrollo propuesto se comenzará a necesitar de nuevos recursos, con la incorporación de mandos intermedios que permitan la gestión eficiente de los proyectos, teniendo esto en cuenta la siguiente tabla muestra un análisis del costo diferencial al incorporar un nuevo equipo de proyectos.

TABLA III: Costo diferencial de equipos de proyecto

Costo diferencial		
Concepto	Costo	Anual
Macbook Pro 16GB x4	\$8.000,00	\$8.000,00
CoWork x4	\$150,00	\$1.800,00
Salarios Desarrolladores	\$7.241,38	\$86.896,55
Salarios PM	\$3.448,28	\$41.379,31
G-Suite Basic x4	\$21,60	\$259,20
	Total	\$138.335,06

Fuente: Propia.

Dado que cada equipo de proyecto incorpora un total de 4 nuevos empleados (un gerente de proyecto y 3 desarrolladores), los mismos deben ser provistos de herramientas para sus funciones y de acceso a las instalaciones. El costo por cada equipo nuevo de proyectos corresponde a USD 138.335,06.

Con la información provista del costo inicial y el costo diferencial por equipo, resta proyectar cómo será el escenario de crecimiento de la compañía. Con el objetivo de realizar un análisis tentativo que pueda mostrar indicios que permitan un desarrollo de mayor profundidad en el análisis de un futuro plan de negocios, se tomará el supuesto de un crecimiento paulatino pero constante que sea acorde a la estrategia de venta por módulos y por lo tanto, de ha lugar a un crecimiento temprano y sostenido tanto en ventas como en proyectos de implementación y mantenimiento. En cuanto a los proyectos a medida se dejarán a un lado para este análisis ya que su frecuencia en los primeros años es probable que sea poco relevante.

Teniendo en cuenta el rendimiento supuesto se ha realizado una proyección de costos a 5 años teniendo en cuenta que la transformación necesaria para la expansión a proyectos sucede a comienzos del año 2 y la incorporación de un nuevo equipo de proyectos cada año. El resultado de la proyección puede verse en la siguiente tabla.

TABLA IV: Proyección de costos a 5 años

Proyección de costos a 5 años							
Concepto	Tipo	Variabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CoWork	Infraestructura	Por empleado	\$3.600,00	\$5.400,00	\$7.200,00	\$9.000,00	\$10.800,00
Amazon EC2 t3.large (x2)	Infraestructura	Fijo	\$1.262,00	\$1.262,00	\$1.262,00	\$1.262,00	\$1.262,00
Macbook Pro 16GB	Equipamiento	Por empleado	\$16.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00
Licencias de software	Equipamiento	Fijo	\$8.400,00	\$8.400,00	\$8.400,00	\$8.400,00	\$8.400,00
G-Suite Basic	Equipamiento	Por empleado	\$518,40	\$777,60	\$1.036,80	\$1.296,00	\$1.555,20
LinkedIn Sales	Equipamiento	Fijo	\$780,00	\$780,00	\$780,00	\$780,00	\$780,00
Presupuesto eventos	Actividades	Fijo	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00
Salarios C-Level	Salarios	Por empleado	\$134.482,76	\$134.482,76	\$134.482,76	\$134.482,76	\$134.482,76
Salarios desarrolladores	Salarios	Por empleado	\$173.793,10	\$260.689,66	\$347.586,21	\$434.482,76	\$521.379,31
Salarios Project Manager	Salarios	Por empleado	\$0,00	\$41.379,31	\$82.758,62	\$124.137,93	\$165.517,24
Salarios Arquitecto	Salarios	Por empleado	\$0,00	\$41.379,31	\$41.379,31	\$41.379,31	\$41.379,31
Salarios Asesor de ventas	Salarios	Por empleado	\$0,00	\$28.965,52	\$28.965,52	\$28.965,52	\$28.965,52
		Total	\$398.836,26	\$591.516,15	\$721.851,21	\$852.186,28	\$982.521,34

Fuente: Propia.

Dado que durante el año 1 se incurre en el desarrollo del producto inicial, los gastos correspondientes a salarios de gerentes de proyecto, arquitecto de producto y asesor de ventas no se encuentran presentes, siendo a partir del año 2 en que se hacen presentes. Cabe destacar que los costos de arquitecto y asesor de ventas se mantienen constantes ya que ambas posiciones no se repiten por proyecto y por lo tanto no fueron consideradas en el análisis del costo diferencial por proyecto.

En cuanto a ingresos, el primer año no contará con un nivel elevado de los mismos ya que solo podrá comenzar a comercializarse módulos a medida de que los mismos se encuentren listos, siendo recién durante el último trimestre del año cuando se comience la comercialización. De acuerdo a estos supuestos se ha realizado la proyección de ingresos versus costos a 5 años con el fin de poder analizar el rendimiento esperado de la empresa.

La siguiente tabla muestra el resultado de la proyección.

TABLA V: Proyección financiera a 5 años

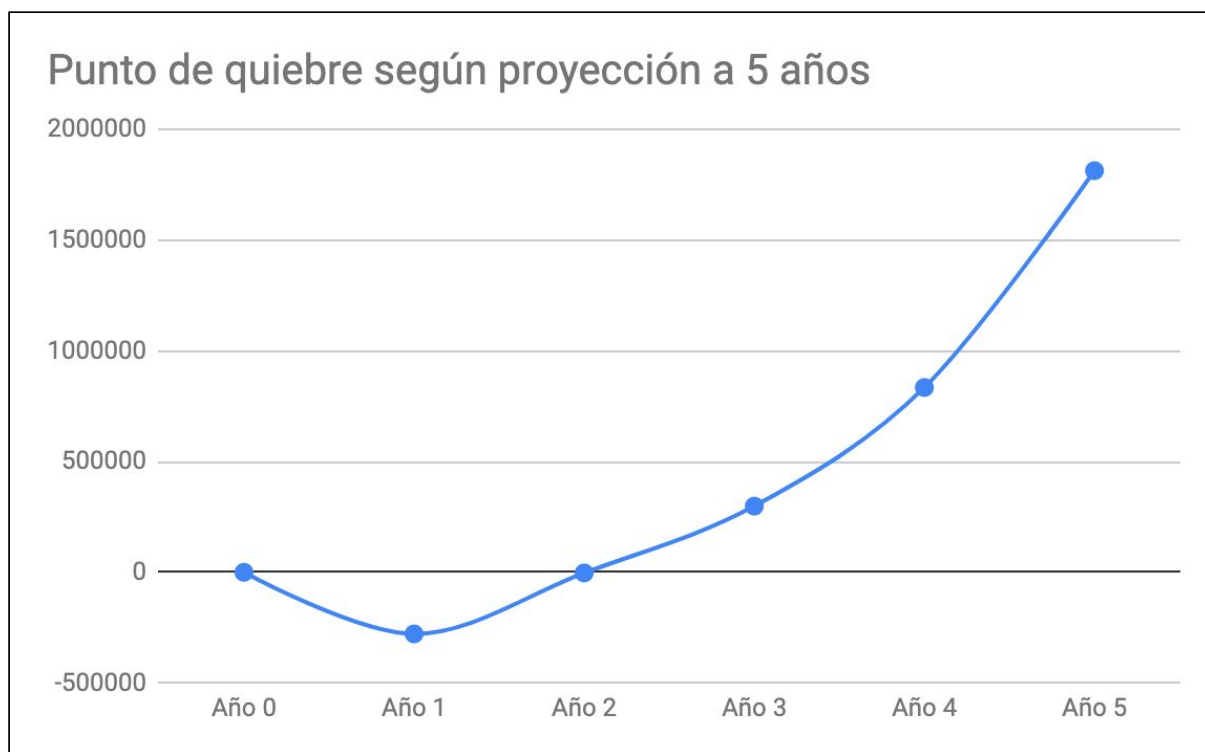
Proyección financiera a 5 años						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por licencias	\$0,00	\$88.750,00	\$355.000,00	\$443.750,00	\$532.500,00	\$1.065.000,00
Proyectos de implementación	\$0,00	\$32.068,97	\$128.275,86	\$384.827,59	\$769.655,17	\$1.154.482,76
Proyectos de mantenimiento	\$0,00	\$0,00	\$105.517,24	\$192.413,79	\$384.827,59	\$577.241,38
Costos	\$0,00	-\$398.836,26	-\$591.516,15	-\$721.851,21	-\$852.186,28	-\$982.521,34
Resultado	0	-\$278.017,30	-\$2.723,05	\$299.140,17	\$834.796,48	\$1.814.202,80

Fuente: Propia

Como puede indicar el análisis, la comercialización de algunos módulos durante el final del primer año podrá ayudar a reducir el impacto de la inversión inicial siendo, siendo a fines del año 2 y con la oferta de módulos completa donde se estima poder colocar en el mercado licencias por el total de los módulos ofrecidos para luego crecer sostenidamente año a año.

De acuerdo con la proyección establecida y el siguiente gráfico deja ver los puntos de máximo endeudamiento y el punto de quiebre en el que el emprendimiento habrá recuperado su inversión.

GRÁFICO 18: Proyección a 5 años



Fuente: Propia.

Como muestra el gráfico, durante el primer año será el punto de máximo endeudamiento y será crucial el comienzo de la comercialización para de cumplir con la proyección, y durante el año 2, o a lo sumo comienzos del año 3, lograr revertir la situación y llegar al punto de quiebre. Finalmente la acumulación de licencias y la facturación por medio de los proyectos de implementación y mantenimiento permitirá a la empresa crecer de manera sostenida.

Por último y luego de haber analizado los distintos aspectos que presenta esta posible oportunidad, a continuación se procederá a la conclusión del trabajo.

Conclusión

El objetivo de este trabajo ha sido brindar un marco de análisis inicial que permita validar si existe la posibilidad de una oportunidad de negocio en mercado de software para administración de seguros. Dada la investigación de mercado realizada se ha corroborado la

existencia de diferentes características de las cuales las soluciones actuales adolecen y por lo tanto se da la posibilidad de penetrar un nicho de mercado perteneciente a las compañías aseguradoras tradicionales de pequeño y mediano tamaño, las cuales corresponden al 80,5% del total de las compañías aseguradoras en Latinoamérica. A su vez se ha demostrado la poca satisfacción de dichas empresas con las soluciones que poseen actualmente y en concordancia con las dolencias relevadas se ha desarrollado una propuesta de producto que satisface dichas necesidades. Con el producto definido, se ha especificado un modelo de negocio que busca minimizar el riesgo tanto de la inversión incurrida por lo los clientes como el riesgo mismo de la empresa buscando una estrategia de costos moderados y acompañamiento a lo largo de la implementación de la solución, no sólo brindando el producto y sus licencias si no acompañando a los clientes en su evolución digital. A su vez, la proyección financiera del proyecto muestra una inversión inicial considerable pero gracias a la mínima estructura organizativa necesaria para la creación del producto inicial y a la facilidad de escalar la organización incorporando equipos de proyecto con gran facilidad, presenta una capacidad de recupero extremadamente interesante brindando muy buenos resultados económicos.

Dada la información expuesta, y teniendo en cuenta los criterios utilizados para la evaluación del potencial de una oportunidad⁴², el emprendimiento propuesto tiene grandes indicios de poder constituirse en una oportunidad de negocio de alto potencial, ya que según lo analizado cuenta con un mercado bien identificado que actualmente se encuentra fragmentado y con altos niveles de insatisfacción indicando un posible alto nivel de concordancia con la propuesta de valor ofrecida. Por su parte, las características del producto hacen que su ciclo de vida sea de alta duración. En cuanto al modelo de negocio, si bien al ser un modelo B2B la cantidad de clientes es limitada, un retorno a 5 años de 4,5 veces la inversión inicial, basada en la estrategia y manteniendo un capital de trabajo bajo e incremental, según muestran los cálculos de la inversión inicial y costo diferencial para la incorporación de nuevos equipos y presentando un tiempo hasta el retorno de la inversión inicial de aproximadamente 2 años. A su vez, el modelo de ingresos basado en licencias anuales y proyectos de desarrollo (implementación, mantenimiento y a medida), brinda flexibilidad y permite adaptar la

⁴² Cettolo G. “Material de clase: Introducción al Entrepreneurship, ideas y oportunidades”, Cátedra de Entrepreneurship e Intrapreneurship corporativo, 2019

estrategia de la compañía a las diferentes variaciones en el mercado, siendo que las licencias anuales brindaran un flujo constante de entrada de ingresos y los proyectos, por su lado, serán variables pero siendo que de ellos dependen las necesidades de escalamiento en recursos de la empresa también permiten reorganizarse de acuerdo a cambios en el contexto.

Finalmente los resultados expuestos en esta sección nos llevan a concluir en que el planteo de la hipótesis planteada es correcto y efectivamente existe una oportunidad de alto potencial en el desarrollo de software de administración de seguros. Sin embargo, es necesario ahondar en dichos análisis para poder mitigar diferentes supuestos que han escapado del alcance de este trabajo, algunos de ellos se comentan a continuación.

Si bien varios trabajos analizados durante la introducción y luego corroborados en la investigación de mercado evidencian la necesidad de que las compañías aseguradoras adopten nuevos procesos basados en tecnología muchas de ellas y sobre todo las pequeñas y medianas siguen sin hacerlo, podrá un emprendimiento como el propuesto generar la confianza necesaria para que dichas compañías finalmente lo hagan.

Por su parte, uno de los principales supuestos del análisis radica en el conocimiento de los dos socios iniciales que deberán poseer conocimientos de tecnología y mercado de seguros, pero también capacidad comercial para poder acercarse y vender el producto a aquellas personas, que dado el bajo nivel de satisfacción reinante en el mercado, probablemente no se encuentren predispuestas a escucharlos. Y en el caso de que esto resulte complicado podría no cumplirse la proyección realizada de ventas y por lo tanto poseer un tiempo de recupero de la inversión bastante más prolongado, impidiendo poder escalar con nuevos equipos de proyecto.

La realización de un plan de negocio sería el paso siguiente para dar finalizado el análisis de oportunidad, en el deberán utilizarse los datos aquí expuestos pero también ahondar en aquellos temas que deberán ser puestos a discusión. La ampliación de la investigación de mercado enfocando un nuevo estudio en las posibilidades de venta y la identificación de personas influyentes, el armado y la designación de un equipo con las características necesarias para la ejecución del emprendimiento y un nuevo análisis financiero que contenga proyecciones de venta más robustas serán los pilares para poder ampliar la información

presente en este trabajo. También, dado que el emprendimiento depende de la realización de una inversión inicial de aproximadamente USD 400.000 se deberán analizar las diferentes opciones de financiamiento y cómo estas afectan el modelo. Y, por su parte, se deberá ahondar en los riesgos explicados en la sección de “Análisis de Riesgos” para analizar la viabilidad de las diferentes soluciones propuestas, dado que, por ejemplo, para el caso de requerir mayor velocidad para la incorporación de equipos o una alta variabilidad en la cantidad de recursos necesarios para satisfacer la demanda de los distintos proyectos de desarrollo, haría muy interesante la opción de tercerizar dichos recursos utilizando consultores de desarrollo de proyectos de software pero dicha solución cambiaría la estructura de costos.

Finalmente con la información recaudada que pueda validar estos supuestos se podrá desarrollar un plan de negocio que de forma final a la propuesta planteada para el emprendimiento.

Bibliografía

- AACCS. "Monitor del Mercado Asegurador Evaluación de la calidad del servicio en seguros patrimoniales"; <http://www.aacs.org.ar/doc/informes/2017-10/SELConsultores2017.pdf>, 2017
- Accenture. "Domine el cambio: Lidere lo nuevo - Encuesta de cambio en el sector de los seguros 2017", https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-59/accenture-financial-services-change-survey-2017-insurance-espanol.pdf, 2017
- Accenture. "Fearless Innovation – Insurtech as the catalyst for change within insurance", <https://insuranceblog.accenture.com/wp-content/uploads/2018/03/Fearless-Innovation-Insurtech-Report.pdf>, 2018
- BID. "Informe Fintech en América Latina 2018: crecimiento y consolidación" <https://www.nodoka.co/apc-aa-files/319472351219cf3b9d1edf5344d3c7c8/fintech-amrica-latina-2018-crecimiento-y-consolidacin-1-.pdf>, 2018
- Bygrave, W. D., "The Portable MBA in Entrepreneurship". EEUU. John Wiley & Sons, Inc., 1997
- Cettolo G. "Material de clase: Introducción al Entrepreneurship, ideas y oportunidades", Cátedra de Entrepreneurship e Intrapreneurship corporativo, 2019
- Chan Kim W. y Mauborgne R., "Blue Ocean Strategy", 2015
- Deloitte. "2019 Insurance Outlook", <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/gx-fsi-dcfs-2019-insurance-industry-outlook.pdf>, 2019
- Deloitte. "A demanding future: The four trends that define insurance in 2020", <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/financial-services/deloitte-uk-insurance-trends-2019.pdf>, 2019
- Druker P. "Innovation & Entrepreneurship", EEUU, Harper Collins, 2006
- Ferrari, M. "InsurTech en LatAm: Próxima frontera de la industria de seguros", https://www.endeavor.org.ar/wp-content/uploads/2019/07/Reporte-Insurtech_Latam.pdf, 2019
- Fien-Schmalzbauer B., "Insurance Customers Now Demand Simplicity, Personalization, and Experiences", <https://www.digitalistmag.com/customer-experience/2016/06/27/insurance-customers-now-demand-simplicity-personalization-and-experiences-04291067>, 2016
- Fowler M. "Microservices", <https://www.martinfowler.com/articles/microservices.html>, 2014
- FRISS. "Digital Transformation In Insurance. What Is The Current State Of The Industry?", <https://www.friiss.com/press/digital-transformation-in-insurance-what-is-the-current-state-of-the-industry/>, 2018
- Fundación Mapfre. "El mercado asegurador latinoamericano en 2017", https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1097450, 2017
- Humphrey A., "SWOT Analysis for Management Consulting", SRI Alumni Newsletter, SRI International, United States, 2005
- Kotler, P. "Dirección de Marketing", Décima Edición. Prentice Hall, Inc. ISBN 968-444-442-3, 2001
- KPMG. "Insurtech 10: Trends for 2019", <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/03/insurtech-trends-2019.pdf>, 2019
- Kucheriavy A., "The Problem With Insurance Is Bad User Experience: Insurtech Leaders Agree", <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/01/18/the-problem-with-insurance-is-bad-user-experience-insurtech-leaders-agree/#216d5f5d2392>, 2018
- McKinsey & Company. "2019 global insurance trends and forecasts", <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/2019-global-insurance-trends-and-forecasts>, 2019
- Osterwalder A. & Pigneur Y., "Business Model Generation", 2009
- Pertierra Cánepa, F. "Material de clase", Seminario de Entrepreneurship, UCEMA, 2019

- Reeves M. y Deimler M., "Adaptability: The New Competitive Advantage", <https://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage>, 2011
- Ries E., "The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses", New York, Crown Business, 2011
- Ruby S. y Richardson L., "RESTful Web Services", O'Reilly Media, ISBN: 9780596529260, 2007
- Schreiber D., "Lemonade's Crazy Market Share", <https://medium.com/@dschreiber/market-share-6f918c65da26>, 2017
- Segarra E., "La innovación centrada en el cliente", https://www.enricsegarra.com/wp-content/uploads/HDBR238_06-13_La_innovacion_centrada_en_el_cliente_ESEGARRA.pdf, 2014
- Terry H., "VitalityLife – Changing Life Insurance For Good", <https://www.the-digital-insurer.com/dia/vitalitylife-changing-life-insurance-good/>, 2018
- Timmons, J., "New Venture Creation". EEUU. Richard Irwin, 1994
- Timmons, J. y Spinelli S., "New Venture Creation – Entrepreneurship for the 21st Century" Mc Graw Hill, Inc. ISBN 9780071276320, 2008
- Vazquez Brotto E., "El consumidor en el nuevo milenio", https://www.researchgate.net/publication/313425357_El_consumidor_en_el_nuevo_milenio, 2016

Anexos

ANEXO I - Canvas Osterwalder

7- Key Partners	6- Key Activities	1- Value Propositions	3- Customer Relationship	2- Customer Segments
Who will help you? Externos que son de suma importancia para la estrategia. Socios estratégicos Aquellos con los que cuento para tener ventaja competitiva (No son los inversores) - Technisys - 100% Seguro - Endeavor - SSN - Superintendencias de Seguro - Salesforce - Consultoras - Fintechs - Insurtechs	How do you do it? - Producción y mejora continua del producto. - Búsqueda continua de nuevos clientes. 5- Key Resources What do you need? - Recursos de infraestructura. - Socio comercial. - RRHH de IT. - Expertos de negocio.	What do you do? El valor que vas a entregar al consumidor (precio, reducción de costos, calidad, etc) - Flexibilidad para encargar procesos de transformación digital. - Acompañamiento y soporte digital para la creación de nuevos productos. - Compatibilidad con sistemas legacy. - Modularización. - Mayor velocidad en la obtención de resultados. - Menor tiempo de implementación. - Menor costo de implementación y mantenimiento.	How do you interact? Relación B&B: - Eventos comerciales. - Exposiciones. - Web de la empresa. - Blogs. - Redes sociales (LinkedIn). - Notas en medios de la industria. 4- Channels How do you reach them? - Vendedores inhouse. - Referencias. - Agentes comerciales. - Partnerships. - LinkedIn.	Who do you help? - Empresas aseguradoras tradicionales de bajo y mediano volumen. - Nuevas Insurtech.
Cost Structure		8- Revenue Streams		
What will it cost? Estructura de costo (costos variables, fijos, etc.) - Costos de infraestructura - Salarios y capacitación - Comisiones de ventas		How much will you make? Modelo de ventas (suscripción, venta directa, venta a proveedor, etc.) - Licencia de producto. - Proyectos de implementación. - Consultoría.		

ANEXO II - Encuesta a referentes de compañías de seguro

Encuesta realizada: <https://forms.gle/euXZoTCpLYk971Qp9>

Investigación de mercado sobre la transformación digital en las empresas de seguros y el rol de sus sistemas centrales (core de seguros) - Tesina MBA UCEMA

En primer lugar agradecemos su colaboración!!!
El objetivo de la encuesta es obtener la información necesaria para la confección de la tesina correspondiente al MBA de UCEMA y esperamos que esta encuesta nos ayude a entender si existe una oportunidad de mercado para la generación de un emprendimiento local orientado a apoyar a las compañías de seguro en la nueva revolución digital planteada por el surgimiento del movimiento InsurTech.

La encuesta es de carácter anónimo y si usted desea obtener el resultado de la encuesta y/o la tesina una vez terminada podrá indicarlo al finalizar la encuesta.

Desde ya muchas gracias!!!

¿Cuál es su rol en la compañía que trabaja?

Tu respuesta

SIGUIENTE

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Investigación de mercado sobre la transformación digital en las empresas de seguros y el rol de sus sistemas centrales (core de seguros) - Tesina MBA UCEMA

*Obligatorio

Sobre el sistema core de seguros

Sobre el sistema de gestión de pólizas, siniestros y cobros.

¿Qué tipo de sistema core de seguros utiliza la empresa? *

- ☐ Guidewire
- ☐ Axxis - Sis.Net
- ☐ DC Sistemas - Equis
- ☐ EIS Group
- ☐ Majesco
- ☐ Sistema propio desarrollado internamente
- ☐ No tiene (se hace manualmente)
- ☐ Otro: _____

ATRÁS SIGUIENTE

Investigación de mercado sobre la transformación digital en las empresas de seguros y el rol de sus sistemas centrales (core de seguros) - Tesina MBA UCEMA

Lo bueno y lo a mejorar...

¿Qué es lo que considera que su proveedor de sistema core debería mejorar?

Tu respuesta

¿Qué es lo que considera superior de su proveedor de sistema core por sobre los demás?

Tu respuesta

ATRÁS

SIGUIENTE

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Investigación de mercado sobre la transformación digital en las empresas de seguros y el rol de sus sistemas centrales (core de seguros) - Tesina MBA UCEMA

Costos de mantenimiento y desarrollo...

¿Cuál es el costo anual aproximado en licencias de su sistema core? (en USD, en caso contrario indique moneda)

Tu respuesta

¿Cuál es el costo anual aproximado en consultoría de especialistas en su sistema core? (en USD, en caso contrario indique moneda)

Tu respuesta

ATRÁS

SIGUIENTE

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Tiempos, calidad y performance...

¿En qué año se realizó el último proyecto de actualización de los sistemas core?

Tu respuesta

¿Cuál es el tiempo mínimo de proyectos para modificación o generación de nuevos productos? (por ejemplo: implementación de seguros on-demand, modificación de pricing, etc.)

Tu respuesta

Con respecto a la performance y calidad de su sistema core actual, ¿Cuál de estas afirmaciones lo representa mejor?

- ☐ Nos permite mejorar la eficiencia de nuestros procesos
- ☐ Es un factor limitante
- ☐ Es un sistema complejo y costoso
- ☐ Es inestable
- ☐ Permite la automatización de procesos
- ☐ Habilita la generación de nuevos productos de una manera ágil, rápida y barata
- ☐ Sus modificaciones son costosas y siempre hay trabas o desvíos
- ☐ Es viejo
- ☐ Es clave para el futuro de la compañía
- ☐ Otro: _____

Investigación de mercado sobre la transformación digital en las empresas de seguros y el rol de sus sistemas centrales (core de seguros) - Tesina MBA UCEMA

Hacia el futuro...

¿Considera que su compañía cuenta con los recursos de infraestructura tecnológica y software para la era digital?

1 2 3 4 5
Absolutamente NO ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Utilizamos las últimas tecnologías

¿Considera que su compañía cuenta con los recursos humanos de tecnología para la era digital?

1 2 3 4 5
Absolutamente NO ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ TOP Talent para la innovación

¿Consideraría la implementación de un sistema core desarrollado localmente en Argentina?

- ☐ Si
- ☐ No

ATRÁS

SIGUIENTE

ANEXO III - RESULTADOS CONSOLIDADOS DE LA ENCUESTA

Tipos de sistema de administración de seguros	
Tipo de sistema	Cantidad
Desarrollo interno	12
Producto sin presencia regional	5
Majesco	2
Guidewire	6
DC Sistemas	1
Axxis	0
EIS Group	2

Puntos de mejora	
Tiempos de implementación	6
Estandarización de procesos	6
Facilidad de expansión	4
Extracción y análisis de datos	3
Modularidad	6
Integración con otros sistemas	9

Nivel de disconformidad con su infraestructura y recursos de IT		
Tipo	Infraestructura	Recursos
Desarrollo interno	1	1
	4	3
	4	4
	4	4
	3	3
	4	4
	3	3
	3	4
	3	3
	3	3
	1	1
	2	2
Producto sin presencia regional	3	3
	2	3
	3	3
	2	2
	3	2
Majesco	3	4
	2	2
Guidewire	3	3
	1	3
	4	3
	2	1
	1	2
	3	3
DC Sistemas	2	4
EIS Group	3	3
	2	2
Promedio	2,64	2,79

Valoración									
Caso	Mejorar la eficiencia de los procesos	Factor limitante	Complejo y costoso	Inestable	Permite la automatización de procesos	Agilidad para nuevos productos	Trabas y desvíos	Es viejo	Es clave para el futuro
1		1	1				1		1
2						1		1	
3	1				1	1			1
4		1							1
5	1								1
6			1						
7			1				1		1
8						1		1	
9		1						1	1
10		1	1				1		1
11		1	1				1	1	
12		1						1	1
13	1		1		1				
14	1	1		1				1	1
15	1		1				1	1	
16		1	1	1			1	1	1
17	1			1					1
18	1				1	1			1
19		1	1						1
20			1		1				
21		1	1	1			1	1	1
22	1				1				1
23			1	1					1
24		1		1					1
25	1		1						1
26		1							1
27	1		1					1	1
28			1	1				1	1
Total	10	12	15	7	5	4	7	11	21

Tiempo de implementación	
0 a 1 mes	3
1 a 3 meses	4
3 a 6 meses	6
6 a 12 meses	11
más de 1 año	4

Última actualización	
Menos de 1 año	5
1 año	4
2 años	3
3 años	6
4 años	1
5 años	5
Más de 5 años	4

Costos promedio por tipo de sistema				
Tipo	Licencia	Mantenimiento	Licencia promedio	Mantenimiento promedio
Desarrollo interno	\$25.000,00	\$400.000,00	\$7.916,67	\$155.000,00
	\$15.000,00	\$300.000,00		
	\$0,00	\$80.000,00		
	\$0,00	\$400.000,00		
	\$0,00	\$200.000,00		
	\$0,00	\$80.000,00		
	\$20.000,00	\$0,00		
	\$5.000,00	\$90.000,00		
	\$0,00	\$50.000,00		
	\$10.000,00	\$40.000,00		
	\$0,00	\$120.000,00		
	\$20.000,00	\$100.000,00		
Producto sin presencia regional	\$35.000,00	\$50.000,00	\$48.000,00	\$122.000,00
	\$50.000,00	\$10.000,00		
	\$70.000,00	\$200.000,00		
	\$45.000,00	\$100.000,00		
	\$40.000,00	\$250.000,00		
Majesco	\$900.000,00	\$700.000,00	\$950.000,00	\$750.000,00
	\$1.000.000,00	\$800.000,00		
Guidewire	\$1.500.000,00	\$1.000.000,00	\$1.183.333,33	\$816.666,67
	\$1.200.000,00	\$700.000,00		
	\$1.300.000,00	\$800.000,00		
	\$1.000.000,00	\$500.000,00		
	\$1.100.000,00	\$1.000.000,00		
	\$1.000.000,00	\$900.000,00		
DC Sistemas	\$50.000,00	\$10.000,00	\$50.000,00	\$10.000,00
EIS Group	\$1.200.000,00	\$700.000,00	\$1.150.000,00	\$750.000,00
	\$1.100.000,00	\$800.000,00		

ANEXO III - CANTIDAD DE COMPAÑÍAS DE SEGURO POR PAÍS EN LATAM

TABLA I: Cantidad de compañías de seguros por país en LATAM

Compañías de seguros en LATAM				
País	Cantidad	Pequeñas o Medianas	Grandes	Fuente
Argentina	50	40	10	https://www.argentina.gob.ar/superintendencia-de-seguros
Bolivia	20	15	5	https://www.aps.gob.bo/index.php
Brasil	120	100	20	http://www.susep.gov.br/
Chile	30	25	5	http://www.svs.cl/portal/principal/605/w3-channel.html
Colombia	30	20	10	https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/
Costa Rica	15	10	5	https://www.sugese.fi.cr/SitePages/index.aspx
Ecuador	30	25	5	https://www.supercias.gob.ec/portalscvts/
México	120	100	20	https://www.gob.mx/cnsf
Paraguay	35	30	5	https://www.bcp.gov.py/inicio
Panamá	25	20	5	https://superseguros.gob.pa/
Perú	20	15	5	http://www.sbs.gob.pe/
Uruguay	20	15	5	https://www.bcu.gub.uy/Paginas/Default.aspx
Venezuela	50	40	10	http://www.sudeaseg.gob.ve/

Fuente: Propia.

ANEXO IV - ANÁLISIS DE COMPETIDORES

TABLA II - Análisis de competidores

Análisis de competidores	Competidores				
Dimensiones	Guidewire	Axxis - Sis.net	DC Sistemas - Equis	EIS Group	Majesco
Funciones	8	7	7	8	7
Trayectoria	10	7	4	6	7
Costo licencias	10	6	3	9	9
Costo mantenimiento	10	6	4	7	10
Tiempo de implementación	10	7	6	7	9
Flexibilidad	4	5	3	4	4
Métricas	5	4	4	7	6
Experimentación	1	1	1	4	3
Modularidad	3	3	3	5	4
Tiempo hasta resultados	9	8	7	4	8
Compatibilidad	4	4	4	4	4
Segmentación de productos	3	3	2	3	4

Fuente: Propia.

ANEXO V - VALORACIÓN DEL PRODUCTO

Producto propuesto	
Dimensiones	Valoración
Funciones	5
Trayectoria	1
Costo licencias	3
Costo mantenimiento	2
Tiempo de implementación	3
Flexibilidad	9
Métricas	7
Experimentación	9
Modularidad	9
Tiempo hasta resultados	3
Compatibilidad	8
Segmentación de productos	8

Fuente: Propia.