



Universidad de Palermo

MBA en Dirección de Empresas

TESIS

DESARROLLO DE UNA CORREDORA DE SEGUROS GENERALES, MERCADO DE CHILE.

Tesista: Sebastián Krauss

E-mail: kraussecheverria@gmail.com

Legajo: 0132080

Director de Tesis: Ana Engelman

2024

Buenos Aires - Argentina

AGRADECIMIENTOS

A mi novia, Alejandra, con quienes embarcaremos juntos este desafío de emprender un nuevo negocio juntos. En donde no solo compartiremos un proyecto de vida juntos, sino que también emprenderemos nuevos desafíos laborales.

A mi madre que le mando un beso y un abrazo muy apretado al cielo. Ella siempre me enseñó la importancia de ser constante y perseverante sin importar que tan difícil sean los problemas que aparecen en el camino.

A todos quienes me ayudaron en este camino y aportaron con sus conocimientos, disposición y apoyo en esta etapa.

A la Universidad de Palermo por la instancia de aprendizaje y profundizar en nuevos temas que aportaron tanto a ser un mejor profesional como una mejor persona.

A mi tutora Ana, por el excelente profesionalismo, claridad en cada paso y una extraordinaria disposición para apoyarme en cada duda y paso a seguir.

RESUMEN DE LA TESIS

Los resultados finales de este proyecto indicarán la viabilidad y rentabilidad de la ejecución de este proyecto.

El objetivo de este trabajo es el desarrollo y creación de un plan de negocios para la creación de una corredora de seguros generales que permita que el proyecto sea rentable en un período menor a 3 años.

De acuerdo al último estudio de la Asociación de Aseguradoras, Estadístico Corredores de Seguros, 2020, la oportunidad de este proyecto se basa en que el 40% de las primas que aún no son intermediadas por corredores de seguros que aún están siendo gestionadas directamente por las aseguradas con un valor total anual que asciende a UF 129.446.917. A esto, se le debe sumar el porcentaje restante que se encuentra bajo la gestión de corredores que sigue siendo una oportunidad de mercado, el cual se explicará a detalle sobre quienes componen y que tipo de empresas o personas componen el 60% de la correduría de seguros.

Dentro de la metodología utilizada en el desarrollo del plan de negocios que en primera instancia se realiza un levantamiento de información tanto del macro como microentorno, con un descubrimiento y declaración de oportunidades y amenazas que ofrece el mercado. Con esta información recogida, se realiza el análisis para desarrollar el plan estratégico de este proyecto. En esta sección quedarán definidos los lineamientos de negocios en los cuales se desarrollarán los planes de: marketing, inteligencia artificial, gestión de siniestros, operaciones. Además, se evaluarán el plan financiero, el cual incluye proyección de crecimiento junto a sus tasas de churn, flujos de caja, inyecciones de capital, estados de resultados y balances.

El objetivo principal de este plan de negocios es el cómo lograr desarrollar una corredora de seguros, que eventualmente pudiese tener presencia regional, que sea escalable, con procesos automatizados, con la capacidad de generar valor tanto a la aseguradora como al cliente final, y que esta, sea a través de un crecimiento gradual desde el inicio como un corredor de seguros individual hasta el desarrollo de una corredora de seguros constituida y consolidada.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	6
Presentación de la temática.....	6
Objetivo de investigación.....	6
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos:.....	6
Hipótesis.....	7
Metodología.....	9
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.....	11
I.1 La industria de los seguros.....	11
I.2 Código de comercio en la Industria del Seguro, Chile.....	13
I.3 Las aseguradoras.....	13
I.4 Agentes y corredores de seguros.....	14
I.5 Oportunidad de mercado y revenue share.....	18
I.6 Ente fiscalizador.....	19
I.7 Inteligencia artificial y su predicción para la industria del seguro.....	20
I.8 Tecnologías.....	23
I.9 Plan de negocios.....	25
I.10 Experiencia del cliente.....	28
I.11 Los problemas de experiencia de clientes y oportunidades en la industria de las Aseguradoras.....	29
I.12 Situación actual del mercado asegurador en Chile.....	31
CAPÍTULO 2. EL SECTOR Y LA EMPRESA.....	35
II.1 Levantamiento de información y análisis del micro y macro entorno.....	35
II.2 Tamaño de mercado. Parque automotriz.....	49
II.3 Mercado de seguros, Chile.....	52
II.3 Seguros Automotriz, Chile.....	56
II.4 Corredores de Seguros en Chile.....	58
II.5 Concentración de mercado y principales líderes de la industria.....	66
CAPÍTULO 3. INVESTIGACIÓN.....	70
III.1 Diseño metodológico.....	70
III.2 Estructura del capítulo.....	70
III.3. Recolección de datos.....	71
III.4 Análisis entrevista.....	78
III.5 Análisis encuesta.....	80
III.6 Recomendaciones estratégicas.....	93
CAPÍTULO 4. PROPUESTA.....	96
IV. 1 Naturaleza de la propuesta.....	96
IV. 2 Cotizador online. Pilar clave en la adquisición de nuevos clientes.....	97
IV.3 Estrategia de marketing digital.....	101
IV. Viaje del consumidor.....	109
V. Medición y etiquetado.....	112

VI. Gestión de contactos comerciales y gestión de clientes.....	115
VII. Proyección financiera.....	118
CÁPITULO 5. CONCLUSIÓN.....	124
Bibliografía.....	126
ANEXOS.....	129
Anexo I: Desarrollo extenso de la entrevista con Violeta Malagueño:.....	129
Anexo II: Entrevista completa Violeta Malagueño, Jefa UX, BCI Seguros.....	129
Anexo II: Preguntas encuestas y validación de sus hipótesis respectivas.....	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Base teórica modelos de estrategia.....	32
Tabla 2. Análisis FODA.....	40
Tabla 3. Preguntas y temática entrevista investigación.....	80
Tabla 4. Preguntas encuesta investigación y área de investigación.....	83
Tabla 5. Análisis resultados encuesta investigativa.....	96
Tabla 6. Validación hipótesis mediante la encuesta de investigación.....	99
Tabla 7. Flujo del proceso del desarrollo de cotizador online.....	106
Tabla 8. Matriz de palabras claves, campañas marketing digital.....	109
Tabla 9. Presupuestos de marketing digital. KPIs estimados, costos de conversión y valor de competencia indexado.....	110
Tabla 10. Retorno proyectado campañas de marketing digital.....	111
Tabla 11. Viaje del consumidor en la compra de seguros generales.....	115
Tabla 12. Estados financieros. Año 1, 2 y 3.....	127
Tabla 13. VAN, TIR y Pabyack.....	129

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. (Asociación Corredores de Seguros, 2024). Participación de Mercado - Corredores de Seguros Generales.....	18
Gráfico 2. (Asociación Aseguradoras de Chile, 2023). Prima intermediada sobre prima directa.....	19
Gráfico 3. (Asociación Aseguradoras de Chile, 2023). Prima (UF) por año - Venta directa..	20
Gráfico 4. Estudio CMF; Prima directa como % del PIB, desde 1985 a 2022.....	38
Gráfico 5. (Asociación Aseguradoras de Chile, 2023). Temas abordados en los medios relacionados a seguros.....	43
Gráfico 6. (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo,, 2023). Viviendas con Mascota.....	44
Gráfico 7. Reporte anual de la evolución del clima en Chile. Promedios decadales de temperatura media nacional, (DGAC, Chile, 2022).....	46
Gráfico 8. Fuente: Reporte anual de la evolución del clima en Chile. Precipitación anual, Chile, (DGAC, Chile, 2022).....	47
Gráfico 9. (Cavem, 2024), reporte ventas automóviles nuevos y usados por región, Chile..	50

Gráfico 10. (Cavem, 2024), participación categoría venta de vehículos nuevos por regiones, Chile.....	51
Gráfico 11. (Cavem, 2024),ventas anuales vehículos livianos, Chile. Venta por unidades...	51
Gráfico 12. (Cavem, 2024),ventas anuales vehículos livianos, Chile. Variación año contra año.....	52
Gráfico 13. ANAC, Mercado Automotor, Julio 2024.....	53
Gráfico 14. (Asociación Aseguradoras de Chile, 2023). Venta anual en Millones de UF. Mercado de Seguros Generales y Seguros de Vida.....	54
Gráfico 15. (Asociación Aseguradoras de Chile, 2023). Evolución Índice Herfindahl de 2014 a 2023.....	55
Gráfico 16. (Asociación de Aseguradoras, Chile, 2023). Cantidad de siniestros reportados y evolución anual, Seguros Generales y Seguros de Vida.....	56
Gráfico 17. (CMF, Chile, 2024). Evolución compañías de seguros, Chile. Año 1985 a 2019....	57
Gráfico 18. (CMF, Chile, 2024). Número de vehículos asegurados por semestre, Chile.....	58
Gráfico 19. (CMF, Chile, 2024). Número de vehículos asegurados por región, Chile.....	58
Gráfico 20. (CMF, Chile, 2024). Número de vehículos asegurados por compañía, Chile.....	59
Gráfico 21. Desarrollo propio en base a estudio “Número de Vehículos Asegurados en Chile, CMF”.....	59
Gráfico 22. (CMF, Chile, 2024). Evolución en millones, UF. Primas intermediadas a través de corredores en Seguros Generales, Chile.....	60
Gráfico 23. (CMF, Chile, 2024). Evolución en millones, UF. Primas intermediadas a través de corredores en Seguros Vida, Chile.....	62
Gráfico 24. (Asociación de Aseguradoras, Chile, 2023). Análisis de evolución de venta de Primas por año, por categorías.....	64
Gráfico 25. (Asociación de Aseguradoras, Chile, 2023). Prima (%) por canal de distribución y agrupación de ramos, Seguros Generales, 2023, Chile.....	67
Gráfico 26. (Asociación de Aseguradoras, Chile, 2023). Principales actores venta de seguros por Prima (UF) año 2023.....	70
Gráfico 27. Resultados encuesta percepción sobre seguros y corredores de seguros, elaboración propia.....	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de negocios CANVAS.	39
--------------------------------------	----

INTRODUCCIÓN

Presentación de la temática.

Las empresas de seguros de propiedad y accidentes, seguros generales, en sus siglas en inglés P&C se enfrentan continuamente a desafíos operativos y estratégicos significativos, especialmente en términos de costos asociados con la adquisición de nuevos clientes y la gestión eficiente de siniestros. En un entorno altamente competitivo, estas empresas también buscan métodos innovadores para aumentar sus ventas y rentabilidad, adaptando estrategias que ofrezcan soluciones de costo variable competitivo.

Objetivo de investigación.

La propuesta de esta tesis es explorar cómo un corredor de seguros, armado de tecnologías avanzadas como la automatización, y competencia de marketing digital puede los siguientes abordar los desafíos planteados.

De acuerdo al informe de McKinsey, (Kotanko) la industria de seguros, a diferencia de industrias como telcom, automotriz o aerolíneas no han logrado avances significativos en la reducción de sus costos operativos. Mientras que las empresas en los sectores han logrado conseguir disminuciones considerables en sus estructuras de costos, las aseguradoras enfrentan una tendencia al alza, como los costos de desarrollo de producto, marketing, ventas y operaciones.

Objetivo general.

Adentrándonos en el ámbito específico de esta investigación, que se centra en marketing, ventas y gestión de reclamaciones y siniestro. Se desarrollará una propuesta de un corredor de seguros que como a través de la integración de tecnologías avanzadas y estrategias de marketing digital en la correduría de seguros puede no sólo contrarrestar estas tendencias de costos ascendentes, sino que también mejorar la eficiencia operativa, satisfacción, lealtad y adquisición de nuevos clientes en el proceso.

Objetivos específicos:

- Definir el tipo y segmento de clientes, su tamaño, características junto a la necesidad para determinar el cómo impactar a estos.
- Definir los aspectos distintivos que debe tener la corredora de seguros para diferenciarse de la competencia y lograr una ventaja competitiva dentro del sector.

- Definir los principales problemas que enfrentan las empresas aseguradoras de seguros generales.
- Analizar las tendencias y cambio de mercado, cómo ha evolucionado el nuevo consumidor, que es lo que esperan de las marcas y el cómo un intermediario tiene la capacidad de generar valor.
- Desarrollar una empresa atractiva a nivel de propuesta valor y rentabilidad junto con un plan de crecimiento y evolución de crecimiento.
- Evaluar etapas de crecimiento, rentabilidad y el cuando la empresa pasa a ser de un proyecto a una empresa consolidada con utilidad positiva al año.

Hipótesis.

Las hipótesis establecen el marco de la investigación de esta tesis, lo cual se trabajará en dos aristas diferentes.

Hipótesis principales: Se trabajará en base a dos hipótesis principales que están orientadas tanto en determinar la rentabilidad de una corredora de seguros generales para el mercado chileno y la eficiencia de los costos de adquisición a través de tecnologías digitales.

Hipótesis secundarias: Las hipótesis secundarias se trabajarán mediante la investigación a una población objetiva bajo la modalidad de encuesta. Estas hipótesis secundarias ayudarán a tener una orientación sobre el cómo dirigir y guiar una corredora de seguros generales para el mercado chileno.

Hipótesis principales

Pregunta 1: ¿Es rentable y escalable el desarrollo de una corredora de seguros orientado a seguros generales?

Hipótesis

- “La creación de un corredor de seguros orientado a seguros generales es rentable y escalable, dado que existen factores de mercados y tecnológicos que favorecen su expansión y sostenibilidad en el tiempo”

Pregunta 2: ¿Cómo se puede medir y prever el impacto financiero de la implementación de nuevas tecnologías en los corredores de seguros?

Hipótesis.

- “La implementación de nuevas tecnologías en corredores de seguros generales conduce a un aumento significativo en la rentabilidad y eficiencia operativa, superando significativamente los costos de inversión inicial.

Hipótesis secundaria.

Pregunta 3: ¿Cómo influyen las variables macroeconómicas en la prima de seguros generales?

Hipótesis.

- “Las variables macroeconómicas, como el PIB y la tasa de desempleo influyen directamente en las primas de seguros generales, permitiendo a los corredores ajustar sus estrategias para maximizar la rentabilidad y minimizar los riesgos”

Pregunta 4: ¿Compraría los consumidores seguros a través de corredores a precios más altos que los ofrecidos directamente por las aseguradoras, debido al valor agregado percibido?

Hipótesis.

- “Los consumidores están dispuestos a pagar un precio más alto a corredores de seguros si estos ofrecen un valor agregado significativo que justifica el costo adicional en comparación con las compras directas con aseguradoras”.

Pregunta 5: ¿Cuáles son los principales costos en la adquisición de nuevos clientes para las aseguradoras P&C?

Hipótesis.

- “Los costos de marketing digital representan la mayoría del gasto de adquisición de nuevos clientes en las empresas de seguros P&C, pero la implementación de tecnologías avanzadas puede reducir significativamente estos costos”

Pregunta 6: ¿Qué métodos y tecnología pueden implementarse para reducir los costos en el registro y seguimiento de siniestros?

Hipótesis

- “La implementación de un sistema automatizado y basados en inteligencia artificial reduce significativamente los costos operativos en el registro y seguimiento de siniestros en la industria de seguros”

Pregunta 7: ¿Cómo puede un corredor de seguros equilibrar la necesidad de automatización con la demanda de un servicio personalizado en la gestión de siniestros?

Hipótesis

- “Un modelo híbrido que combine automatización con interacción humanas personalizadas en momentos claves mejora significativamente la satisfacción del cliente en la gestión de siniestros”

Metodología.

Con el objetivo de describir y comprender las características fundamentales del fenómeno analizado, se optó por un enfoque metodológico que combina tanto técnicas cualitativas como cuantitativas, permitiendo una exploración exhaustiva del tema en cuestión.

El diseño de la investigación se puede caracterizar como de tipo no experimental y transversal, lo que implica que no se manipularon variables de manera deliberada, sino que se observó el comportamiento natural de las mismas en un momento específico del tiempo. Este enfoque permite un análisis más realista y contextual de la situación actual en el mercado de seguros generales en Chile.

Dando el enfoque temático de esta investigación y los objetivos propuestos, el alcance de la labor fue tanto descriptivo como explicativo. Descriptivo, porque se buscó especificar las principales características del mercado de seguros generales y las tecnologías avanzadas aplicadas en la correduría de seguros; explicativo, porque se intentó identificar y comprender las relaciones causales entre la implementación de tecnologías y la rentabilidad operativa de las corredoras de seguros.

Para el desarrollo de esta investigación, se emplearon diversas herramientas de recolección de datos. En primer lugar, se llevó a cabo un análisis documental exhaustivo que incluyó el estudio de informes financieros, estudios de mercado y publicaciones sectoriales. Este análisis permitió contextualizar el marco teórico de la investigación. En segundo lugar se tomaron como referencia entrevistas a líderes de la industria de seguros, lo cual proporcionó una comprensión cualitativa más rica de los desafíos y oportunidades que enfrentan la implementación de nuevas tecnologías o el uso correcto de estas en las corredoras de seguros.

Además, se aplicaron encuestas estructuradas a un grupo representativo de clientes y potenciales clientes de seguros generales, con el fin de captar sus preferencias y disposición a pagar por servicios de correduría que ofrezcan valor agregado. Estas encuestas permitieron obtener datos cuantitativos que complementan la interpretación cualitativa obtenida de las entrevistas extraídas.

Los datos obtenidos de las encuestas y el análisis documental, constituyeron los pilares de la investigación, proporcionando una base sólida para abordar las preguntas de investigación y probar las hipótesis planteadas.

Este enfoque metodológico garantiza una comprensión integral del fenómeno investigado, permitiendo no solo describir y explicar las dinámicas actuales en el mercado de seguros generales en Chile, sino también identificar oportunidades estratégicas para el desarrollo y crecimiento de una corredora de seguros en este contexto.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.

I.1 La industria de los seguros.

En primera instancia, definiremos que es un seguro de acuerdo a (RAE, 2024)

Contrato por el que alguien se obliga mediante el cobro de una prima a indemnizar el daño producido a otra persona, o a satisfacer un capital, una renta u otras prestaciones convenidas. *El seguro del coche, de accidentes, del hogar.*

De acuerdo (CMF, Chile, 2024) seguros generales son:

Cubren los riesgos de la pérdida o deterioro en las cosas o el patrimonio, salvo el riesgo de crédito.

Bajo la misma definición del ente fiscalizador de Chile, los seguros para vehículos motorizados:

Cubre los daños del vehículo asegurado (total o parcial). Normalmente la póliza contempla dos coberturas adicionales que pueden contratarse conjuntamente o en forma separada, éstas son de responsabilidad civil y robo, hurto o uso no autorizada del vehículo.

(CMF, Chile, 2024) nos define las siguientes características de los seguros para vehículos motorizados:

- Puede ser contratado de manera individual o colectiva.
- Su contratación es voluntaria.
- Tienen una vigencia definida, normalmente un año.
- Estos seguros normalmente contemplan deducibles (monto de cargo del asegurado)
- Normalmente excluyen los daños que no son producto de una colisión (guerra, rebelión, revolución, etc).
- Se puede asegurar vehículos motorizados, remolque, acoplados, casas rodantes u otros similares.
- En caso de siniestro se debe dejar constancia inmediata del accidente en la unidad policial más cercana, salvo fuerza mayor o impedimento físico debidamente justificado. Además se debe efectuar la denuncia en la compañía de seguros dentro

del plazo establecido en la póliza, éste generalmente es de 10 días. El asegurado no debe asumir responsabilidades con terceros afectados ni efectuar transacciones o acuerdos sin el conocimiento de la compañía de seguros.

- El tercero afectado no tiene acción directa sobre la compañía de seguros. Los derechos y obligaciones que surgen del contrato de seguro son entre el asegurado y la compañía de seguros.
- Normalmente no cubren la defensa judicial del asegurado. Sin embargo, la compañía de seguros puede asumir la defensa judicial del asegurado, en cuyo caso éste estará obligado a proporcionar oportunamente todos los antecedentes, documentos, medios de prueba y poderes judiciales que sean necesarios.
- Sólo cubren los daños ocurridos dentro del territorio nacional.

El seguro de automóviles es una herramienta fundamental para la protección financiera de los propietarios de vehículos, proporcionando una cobertura ante pérdidas económicas derivadas de accidentes, robos y otros daños. Los seguros de automóviles transforman el riesgo potencial en un gasto planificado y constante en el tiempo, promoviendo la estabilidad económica y facilitando la movilidad y continuidad de las actividades comerciales

Los seguros de automóviles representan una parte significativa del mercado asegurador en Chile. Los seguros automotriz son un seguro voluntario que sirve para cubrir los gastos asociados a los daños materiales que puedan afectar al vehículo del asegurado producto de una colisión. En casos de robo, hurto o utilización del automóvil sin consentimiento, la póliza también podrá garantizar una cobertura.

Generalmente, dependiendo de la cobertura del seguro, en caso de daños materiales la aseguradora cubrirá el coste de cualquier reparación que el vehículo pueda necesitar, independiente del tipo de accidente que se haya sufrido. En caso de que el vehículo no pueda ser reparado o haya sido robado, la compañía cubrirá el equivalente en dinero.

Por otro lado (Asociación de Aseguradoras) en caso de responsabilidad civil (que el asegurador sea responsable de los daños a otro vehículo), el seguro cubrirá monetariamente los perjuicios causados a terceros.

I.2 Código de comercio en la Industria del Seguro, Chile.

Con el fin de tener un mejor entendimiento de todos los factores que influyen en la industria del seguro, analizaremos las definiciones junto a sus artículos respectivos del Código de Comercio, Chile, Libro II, Título VIII.

Art. 512. Contratante de seguro: Por el contrato de seguro se transfieren al asegurador uno o más riesgos a cambio del pago de una prima, quedando éste obligado a indemnizar el daño que sufiere el asegurado, o a satisfacer un capital, una renta u otras prestaciones pactadas.

Los riesgos pueden referirse a bienes determinados, al derecho de exigir ciertas prestaciones, al patrimonio como un todo y a la vida, salud e integridad física o intelectual de un individuo.

Art. 513. Definiciones. Para los efectos de la normativa de seguros se entenderá por:

- a) Asegurado: aquel quien afecta el riesgo que se transfiere al asegurador.
- b) Asegurador: el que toma en cuenta el riesgo
- c) Beneficiario: el que, aún sin ser asegurado, tiene el derecho a indemnización en caso de siniestro.
- d) Contratante, contrayente o tomador: el que celebra el seguro con el asegurador y sobre quien recae, en general, las obligaciones y cargas del contrato.
- e) Cotización: la oferta escrita del asegurador para celebrar un contrato de seguro.
- f) Deducible: la estipulación por la que el asegurador y asegurado acuerdan en que este último soportará a todo evento hasta el monto de la pérdida que se hubiere pactado.
- g) Póliza: el documento justificativo del seguro.
- h) Prima: la retribución o precio del seguro.

I.3 Las aseguradoras.

La (Asociación Aseguradoras Inglaterra, 2024) define a una aseguradora:

Una compañía que crea productos de seguros para tomar el riesgo en retorno del pago de primas.

Cómo hemos visto anteriormente, las aseguradoras desempeñan un papel crucial en asumir riesgos financieros significativos a cambio de una prima, ofreciendo así seguridad

económica. Además, de la cobertura financiera, estas entidades implementan estrategias avanzadas en gestión de riesgos para minimizar las pérdidas y asegurar la sostenibilidad del negocio. Este enfoque permite a las aseguradoras ofrecer productos de seguros adaptados a las necesidades cambiantes del mercado y los consumidores.

¿Cómo es el proceso para contratar un seguro?. De acuerdo (CMF, Chile, 2024):

1. El primer punto. Es la aseguradora, la cual crea un producto para una necesidad específica, en este tema nos centraremos en los productos de seguros generales, específicos de vehículos motorizados.
2. Estas compañías ponen a disposición una oferta de seguros en el mercado.
3. Contratación del seguro: Esto puede ser a través de tres modalidades:
 - a. Compra directa en la aseguradora.
 - b. Compra a través de un agente de seguros.
 - c. Compra a través de una corredora de seguros.

I.4 Agentes y corredores de seguros.

Los corredores de seguros actúan como intermediarios esenciales entre los consumidores y las aseguradoras. Su función principal es ayudar a los clientes a encontrar la cobertura adecuada que se ajuste a sus necesidades específicas, al mejor precio posible. Los corredores aseguran la competencia y transparencia en el mercado de seguros, proporcionando opciones personalizadas y asesoramiento experto. Su conocimiento especializado y capacidad para navegar en el complejo mundo de los seguros añade un valor significativo a los consumidores, especialmente en la gestión de siniestros - Colegio de Corredores de Chile.

Los diferentes intermediarios entre las aseguradores y el cliente final. (CMF, Chile, 2024) explica que existen tres modalidades diferentes para estar autorizado a la venta de seguros, ya sea tanto generales, de vida u otros.

Agente de seguros:

Relación con la aseguradora: Un agente de seguros está vinculado con una o varias compañías aseguradoras, actuando como representante de estas para comercializar sus productos. Su principal función es vender las pólizas de seguros de la compañía o compañías con las que tiene contrato.

Dependencia: Trabaja directamente para la aseguradora, por lo que está limitado a ofrecer los productos que esta le permite, lo que restringe la variedad de opciones disponible para los clientes.

Registro y capacitación: Los agentes deben estar registrado en la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) y cumplir con los requisitos de capacitación continua, que la misma aseguradora suele proporcionar.

Corredor de seguros:

Independencia: A diferencia de los agentes, los corredores de seguros son intermediarios independiente que no están vinculados a ninguna compañía aseguradora específica. Su papel principal es asesorar a sus clientes de manera imparcial, buscando las mejores opciones de seguro entre diversas compañías.

Registro y requisitos: Para ser corredor, es necesario aprobar un examen de conocimientos sobre seguros y registrarse ante la CMF. Además, deben contar con una póliza de garantía para responder por cualquier perjuicio que puedan causar a sus clientes.

Función: Un corredor de seguros ofrece una asesoría más amplia y personalizada, ya que puede comparar productos de diferentes aseguradoras para encontrar la mejor opción para sus clientes.

Corredora de Seguros. A diferencia de los agentes y los corredores, las corredoras de seguros requieren la constitución de una empresa junto a una supervisión directa de los entes fiscalizadores. A continuación, analizaremos los requisitos que exige CMF.

1. Constitución legal de la empresa:

- La corredora de seguros debe constituirse legalmente como una sociedad, lo que implica redactar y registrar los estatutos de la empresa ante un notario y luego inscribir la sociedad en el Registro de Comercio.
- Se debe elegir un tipo societario (por ejemplo, sociedad anónima, sociedad por acciones, etc.) y establecer claramente en los estatutos sociales que el giro principal de la sociedad será la intermediación de seguros.

2. Registro en la CMF.

- La empresa debe inscribirse en el Registro de Corredores de Seguros de la CMF. Para esto, es necesario presentar una solicitud formal junto con los documentos requeridos, que incluyen:
 - **Póliza de garantía:** Debe constituir una póliza de garantía para responder ante cualquier perjuicio que la corredora pudiera causar a sus clientes. El

monto asegurado generalmente es de 500 Unidades de Fomento, Chilenas (UF), equivalente a USD \$20,000.

- **Examen y acreditación de conocimientos:** Los socios y administradores de la corredora deberán aprobar un examen o un curso acreditado por la CMF para demostrar su conocimiento en materia de seguros.
- **Pago de inscripción:** Se debe realizar el pago de los derechos de inscripción, que suele ser de 10 Unidades de Fomento, Chilenas (UF), equivalente a USD \$500
- **Documentación adicional:** Se debe presentar el certificado de la Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento, entre otros documentos específicos.

3. Requisito de capital.

- Dependiendo del tipo de seguro que la corredora vaya a intermediar, puede que se exija un capital mínimo inicial o que se cumplan con ciertos requisitos financieros adicionales.

4. Cumplimiento normativo y ético.

- La corredora debe cumplir con todas las normativas y regulaciones establecidas por la CMF, lo que incluye la actualización periódica de su registro, la presentación de informes y la renovación de la póliza de garantía. Además, debe operar bajo principios éticos estrictos, asegurando la transparencia y la protección de los intereses de los clientes.

5. Supervisión continua:

- La CMF supervisa y fiscaliza continuamente a las corredoras de seguro, asegurándose de que cumplan con las normativas y que operen en beneficio de sus clientes.

Estos requisitos aseguran que las corredoras de seguros operen de manera transparente, responsable y con la capacidad financiera y técnica para asesorar a sus clientes de forma adecuada.

Tipos de corredores y tamaño de mercado.

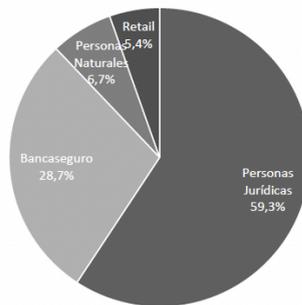
Existen 5 tipos de corredores de seguros: corredores personas naturales, corredores personas jurídicas, corredores de banca seguros, corredores de retail y asesores

previsionales; y cada uno de ellos debe presentar periódicamente información técnica financiera ante la CMF. Este tesis presenta un plan de negocios orientado la el desarrollo de una corredora de seguros que competirá con la categoría de personas jurídica debido a que no existe relación con bancos ni retail. En una primera instancia comenzará como un proyecto de persona natural pero para fines prácticos nos centraremos en la persona jurídica ya que es el fin principal de este plan de negocios.

De acuerdo al informe de (Asociación Corredores de Seguros, 2024). En el año 2022, las primas intermediadas ascendieron a UF 194.065.231

- El 53,9% de esas primas fueron intermediadas por personas jurídicas.
- El 25,8% por banca seguro.
- Un 5,8% por personas naturales.
- Un 4,3% por retail.

Gráfico N°6
Participación de Mercado – Corredores de Seguros Generales (Año 2020)



Fuente: Elaboración propia en base a información de la CMF.

Gráfico 1. (Asociación Corredores de Seguros, 2024). Patricipación de Mercado - Corredores de Seguros Generales

La composición de los seguros generales está compuesta por:

- seguros de incendios y adicionales: 42,5%
- seguros de vehículos: 24,8%
- seguros de responsabilidad civil: 5,2%
- seguros de transporte 3,7%

I.5 Oportunidad de mercado y revenue share.

De acuerdo al último estudio de corredores de seguros de la Asociación de Seguros, la venta de prima directa sigue en crecimiento año contra año, recuperando su volumen post pandemia COVID 19. Hoy existe una oportunidad de un 40% de primas que aún sigue siendo vendidas directamente por la aseguradora.

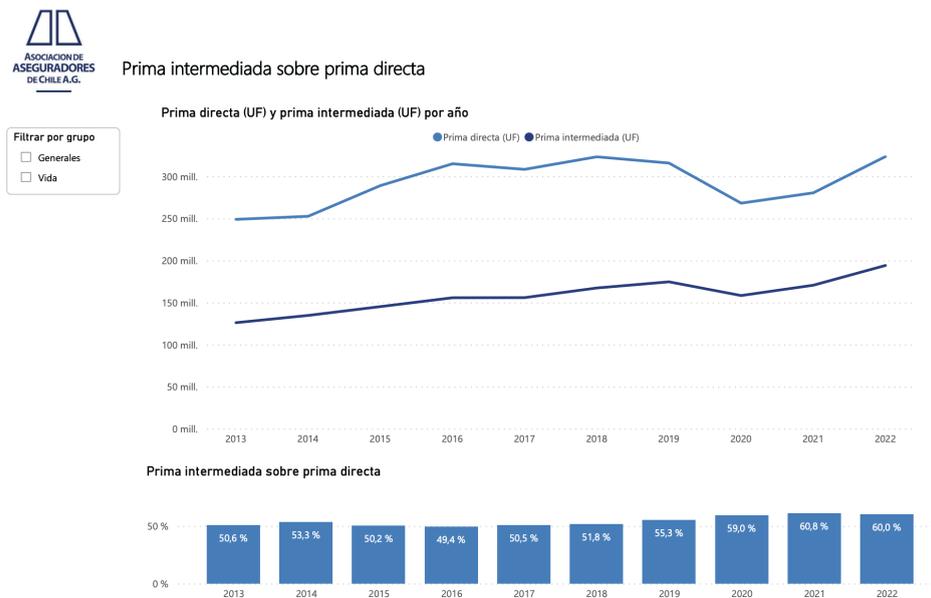


Gráfico 2. (Asociación Aseguradoras de Chile, 2023). Prima intermediada sobre prima directa.

Lo cual representa una oportunidad de tamaño de mercado cercano a los 1 UF 129.446.917, UF anuales.

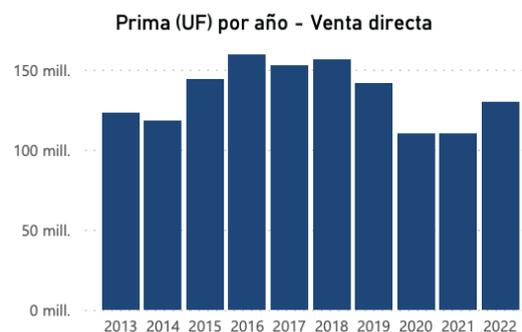


Gráfico 3. (Asociación Aseguradoras de Chile, 2023). Prima (UF) por año - Venta directa.

La venta directa de las aseguradoras, cuentan con un canal de ventas omnicanal y estas pueden ser tanto a través de agentes contratados directamente por la compañía, a través

de sus sitio web con los motores de búsqueda de contratación directa y a través de venta presencial en punto físico.

Oportunidad de negocio.

El negocio del corredor de seguro recae en un pago mensual sobre el 15% de la prima. Se entrará en mayor detalle en este punto en el plan de negocios.

Índice de Herfindahl-Hirschman (HHI) en la industria aseguradora

El Índice de Herfindahl-Hirschman (HHI) es un indicador ampliamente utilizado para medir el grado de concentración de un mercado. Este índice se calcula sumando el cuadrado de la participación de mercado de cada una de las empresas en el sector, lo que da como resultado un valor que oscila entre 0 y 10,000. Un valor cercano a 0 indica un mercado altamente competitivo, mientras que un valor cercano a 10,000 sugiere un monopolio.

En el contexto de la industria aseguradora chilena, el HHI es una herramienta valiosa para entender el nivel de concentración de mercado, especialmente dada la presencia de grandes aseguradoras que dominan el sector. De acuerdo con la Comisión para el Mercado Financiero (CMF, Chile, 2024) el mercado asegurador en Chile está altamente concentrado, lo que podría limitar las oportunidades de pequeñas corredoras de seguros para competir efectivamente.

El análisis del HHI es esencial para identificar si existen barreras de entrada significativas y evaluar si la estructura de mercado favorece a las grandes aseguradoras sobre los corredores de seguros independientes. Según la (Asociación de Aseguradoras, Chile, 2023), la concentración del mercado de seguros generales, y en particular el sector de seguros automotrices, refleja una tendencia oligopólica que puede influir negativamente en la capacidad de nuevas corredoras de competir en términos de precio y acceso a los clientes.

I.6 Ente fiscalizador.

El ente regulador para el mercado de los seguros en Chile es la Comisión para el Mercado Financiero (CMF). Ésta es una autoridad autónoma que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio de Hacienda la cual tiene como objeto la fiscalización de las actividades y entidades relacionadas con el mercado de valores y seguros en Chile. Sus principales funciones son:

1. Función supervisora: controla el cumplimiento de las normas legales reglamentarias y administrativas.
2. Función normativa: establece el marco regulador mediante normas o instrucciones propias para el mercado y las entidades que lo integran.
3. Función sancionadora: aplica sanciones en caso de incumplimiento y violaciones de las regulaciones.
4. Función de desarrollo y promoción de los mercados: provee iniciativas para el desarrollo de mercado.

Además, las principales leyes vigentes en torno a la materia de los seguros son:

- Ley 20.667 contiene las reglas que aplican para el contrato de seguros.
- DFL 251 conocido como Ley de Seguros. En este se encuentran los derechos y obligaciones de las empresas aseguradoras y regula la forma en que se ejerce el comercio de seguros.
- Decreto supremo 863 donde reglamenta la función de los auxiliares del comercio de seguros, es decir, corredores y liquidadores.
- Normas de Carácter General 50 donde se exponen los requisitos que deben cumplir las personas que intermedian seguros.

I.7 Inteligencia artificial y su predicción para la industria del seguro.

De acuerdo a la definición de (Google Cloud, 2024) la inteligencia artificial es:

Un campo de la ciencia relacionado con la creación de ordenadores y máquinas que pueden razonar, aprender y actuar de una forma que normalmente necesitaría inteligencia humana o que consume datos cuya escala supere lo que las personas pueden analizar.

La IA es un campo amplio que abarca muchas disciplinas diferentes, como la informática, estadística y analítica de datos, ingeniería de hardware y software, lingüística, neurociencia e incluso filosofía y psicología.

A nivel operativo para el uso empresarial, la IA es un conjunto de tecnologías basadas principalmente en aprendizaje automático y aprendizaje profundo, que se usan para analíticas de datos, predicciones y previsiones, categorización de objetos, procesamiento del lenguaje natural, recomendaciones, recuperación inteligente de datos y mucho más.

¿Cómo funciona la IA?

Aunque los detalles varían según las técnicas de IA, el principio fundamental gira en torno a los datos. Los sistemas de IA aprenden y mejoran a través de la exposición a grandes cantidades de datos, identificando patrones y relaciones que los humanos pueden pasar por alto. <https://cloud.google.com/learn/what-is-artificial-intelligence>

¿Cuáles son los usos prácticos de la IA en la industria de los seguros?

De acuerdo al estudio de McKinsey (Balasubramanian, 2021) los 3 principales cambios que se verán reflejados en la industria de los seguros al 2030, son los siguientes:

- 1. Distribución:** El proceso de adquisición se ha vuelto más rápido y requiere menos intervención tanto de los aseguradores como de los clientes, gracias a los avances en algoritmos de IA que crean perfiles de riesgo en cuestión de segundos. Las aseguradoras han implementado cotizaciones instantáneas y continúan mejorando su capacidad para emitir pólizas al instante, especialmente a medida que proliferan los dispositivos telemáticos y de IoT. En los seguros de vida, aunque existen productos de emisión simplificado, están limitados a los solicitantes más saludables. Sin embargo, se espera que la IA permita una suscripción más detallada y sofisticada, lo que dará lugar a productos de emisión instantánea para un público más amplio. Además, los contratos inteligentes basados en blockchain agilizan los pagos y reducen los costos operativos, acelerando también la compra de seguros comerciales mediante el uso de computadores y datos del IoT para generar cotizaciones de manera proactiva.

Los productos de seguros basados en el uso (UBI) se han vuelto altamente dinámicos, adaptándose continuamente al comportamiento individual de los consumidores. Este cambio lleva a que el seguro pase de un modelo de “compra y renovación anual” a un ciclo continuo, donde las ofertas de productos se ajustan constantemente a los patrones de uso de cada persona. Además, los productos de seguros se desagregan en microcoberturas personalizables, como seguros específicos para una batería de teléfono o en vuelos, permitiendo a los consumidores comparar precios instantáneamente entre diferentes compañías.

El uso compartido de activos, como automóviles y viviendas, impulsa la adopción de modelos UBI, con seguros que se cobran por milla o por estadía. Para 2023, el papel de los agentes de seguros se transforma drásticamente: con menos agentes activos debido a jubilaciones, lo que permanecen dependen en gran medida de tecnologías para mejorar la productividad. Estos agentes actúan más como facilitadores y educadores, utilizando herramientas de inteligencia artificial para gestionar carteras de seguros en áreas como salud, movilidad, y propiedad personal. Además, los asistentes personales inteligentes y bots ayudan a los agentes a atender una base de clientes más amplia, haciendo que las interacciones sean más rápida y relevantes al estar adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente.

- 2. Suscripción y precio fijo:** Para 2030, la suscripción de seguros tradicional desaparecerá en la mayoría de los productos personales y de pequeñas empresas en los sectores de seguro de vida y de daños materiales y accidentes. El proceso se automatizará casi por completo, con decisiones de suscripción y precios tomadas en

segundos gracias a modelos de aprendizaje automático y profundo, que se nutren de datos internos y externos. Las aseguradoras podrán generar cotizaciones personalizadas y vinculantes de manera proactiva, basadas en el perfil de riesgo del cliente.

Los reguladores se adaptarán a sus métodos para supervisar estos modelos automatizados, asegurando la trazabilidad y el uso adecuado de los datos. Aunque el precio seguirá siendo un factor clave para los consumidores, las aseguradoras buscarán diferenciarse mediante plataformas innovadoras que ofrezcan experiencias y valores únicos. En algunas áreas, la competencia de precio será feroz, mientras que en otras, las ofertas exclusivas permitirán la expansión en márgenes.

La fijación de precios en tiempo real, basada en una evaluación dinámica y rica en datos del riesgo, permitirá a los consumidores tomar decisiones informadas sobre cómo sus acciones afectan a la cobertura y los costos.

3. Reclamos: Para el 2030, el procesamiento de reclamaciones seguirá siendo una función esencial de las aseguradoras, pero más de la mitad de estas actividades estarán automatizadas. Los algoritmos avanzados se encargarán de la gestión inicial de las reclamaciones, lo que mejorará la eficiencia y precisión del proceso.

Los sensores de IoT y tecnologías de captura de datos reemplazarán en gran medida los métodos manuales tradicionales de notificación de pérdidas. En casos como accidentes automovilísticos, los asegurados podrán grabar videos en tiempo real de los daños, lo que permitirá la generación automática de descripciones de pérdidas y estimaciones de costos. Los vehículos con funciones autónomas podrán dirigirse a talleres de reparación y, mientras tanto, se enviará otro vehículo autónomo para su uso temporal. En el hogar, los dispositivos de IoT serán cada vez más utilizados para monitorear proactivamente factores de riesgo y alertar tanto a los inquilinos como a las aseguradoras de que ocurren problemas.

Las aplicaciones automatizadas de servicio al cliente manejarán la mayoría de las interacciones con los asegurados, con tiempo de respuesta para la resolución de reclamaciones medidos en minutos en lugar de días o semanas. La intervención humana se centrará en caso complejo o inusuales, en reclamaciones impugnadas, y en la supervisión aleatoria para garantizar la calidad de las decisiones algorítmicas.

Además, las organizaciones de reclamaciones se enfocarán en el monitoreo, la prevención y la mitigación de riesgos. El IoT y nuevas fuentes de datos se utilizarán para activar intervenciones cuando se exceden ciertos umbrales de riesgo. En situaciones de catástrofe a gran escala, las aseguradoras podrán monitorear en tiempo real utilizando tecnologías integradas, lo que les permitirá presentar reclamaciones precisas y rápidas, facilitando un flujo de capital de reaseguro más eficiente.

I.8 Tecnologías.

Marketing Digital

American Marketing Association (Guide, 2024) define el marketing digital se refiere a todas aquellas estrategias y técnicas de marketing que se realizan a través de dispositivos electrónicos, principalmente utilizando computadores, teléfonos móviles e internet. Esto incluye una amplia gama de actividades como la optimización en motores de búsqueda (SEO), marketing en redes sociales (SMM), publicidad en buscadores (SEM), marketing de contenidos, email marketing y más.

(Spring, 2024) plantea que el marketing digital ha transformado la forma en que las empresas interactúan con sus clientes, permitiendo una comunicación bidireccional y personalizada en tiempo real. A diferencia del marketing tradicional, que es estático y unidireccional, el marketing digital permite a las empresas conectarse con los clientes en los espacios donde pasan más tiempo, como redes sociales y motores de búsqueda. Esta capacidad de adaptarse rápidamente a las necesidades y comportamiento de los consumidores es fundamental en la economía digital actual.

Inbound Marketing

(Hubspot, 2021) define Inbound marketing como una metodología de marketing que se centra en atraer, convertir, cerrar y fidelizar a clientes al proporcionarles contenido valioso y experiencias personalizadas. A diferencia del marketing tradicional, que suele interrumpir al consumidor con anuncios no deseados, el inbound marketing se basa en crear conexiones significativas con los clientes al entender y responder a sus necesidades y deseos específicos.

Inbound marketing se compone de 4 pasos esenciales:

1. **Atracción:** Atraer a la audiencia correcta mediante la creación de contenido relevante y optimizado.
2. **Conversión:** Convertir los visitantes en clientes potenciales a través de formularios, páginas de destino y llamados a la acción relevantes.
3. **Cierre:** Convertir los leads a través de técnicas de nurturing, lo cual es el seguimiento adecuado y educación a los potenciales clientes, en clientes finales.
4. **Fidelizar:** Mantener a los clientes satisfechos con la marca convirtiendo estos en promotores de la marca.

CRM.

(Salesforce, 2024) define Customer Relationship Management (CRM) es un sistema diseñado para gestionar todas las interacciones de una empresa con sus clientes actuales y potenciales. Su principal objetivo es mejorar las relaciones comerciales, fomentar la retención de clientes y aumentar las ventas. Los sistemas de CRM permiten a las empresas

consolidar información de los clientes en un solo lugar, lo que facilita a los equipos de venta, marketing y servicios al cliente con el fin de trabajar de manera coordinada y eficiente.

Funcionalidades clave de un CRM.

1. Consolidación de datos: Proporciona una vista unificada de cada cliente, incluyendo historial de compra, estado de pedidos, etapa del embudo de ventas o cualquier otro dato histórico en la vida del cliente. Esto asegura que el representante tenga acceso a toda la información necesaria para ofrecer un servicio personalizado y eficiente.
2. Mejora la productividad: Al autorizar tareas administrativas, un CRM permite a los colaboradores centrarse en actividades que generen ingresos, un CRM permite integrar IA, el CRM puede ofrecer insights predictivos y personalizar las interacciones con los clientes, mejorando así la eficiencia y la precisión en la toma de decisiones.
3. Optimización de colaboración: Conecta a los diferentes equipos de una empresa, permitiendo que todos tengan acceso a la misma información actualizada y en tiempo real. Esto facilita la colaboración entre departamentos como ventas, marketing y servicio al cliente, asegurando que todos trabajen con los mismos datos
4. Automatización y IA: Las capacidades de automatización permiten simplificar procesos complejos y agilizar tareas cotidianas. La incorporación de IA ayuda a identificar tendencias y oportunidades que pueden no ser evidentes de otro modo, y también permite automatizar tareas como la redacción de correos electrónicos de seguimiento o la generación de resúmenes de clientes.

ERP

De acuerdo a Oracle (Oracle, 2024), Enterprise Resource Planning (ERP) es un tipo de software que las organizaciones utilizan para gestionar sus operaciones diarias, incluyendo finanzas, adquisiciones, gestión de proyectos, gestión de riesgos, y la cadena de suministros. Un sistema de ERP integra todos estos procesos en una única plataforma centralizada, lo que facilita la recopilación, organización, análisis y distribución de la información en tiempo real a lo largo de toda la empresa.

Funcionalidades claves de un ERP

1. Procesamiento de órdenes: Permite gestionar el ciclo de vida completo de los pedidos, desde la captura inicial hasta la facturación, entrega y pago. Esto facilita la automatización de procesos y la eficiencia en la gestión de órdenes.
2. Gestión de proyectos: Incluye herramientas robustas para planificar, evaluar, ejecutar y monitorear proyectos, proporcionando análisis detallados y gestión de riesgos para asegurar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
3. Automatización e Inteligencia Artificial: Los sistemas de ERP modernos integran tecnologías avanzadas como IA y machine learning para automatizar procesos rutinarios, mejorar la precisión y liberar tiempo para tareas más estratégicas.
4. Datos en tiempo real: El acceso a datos en tiempo real es crucial para que las empresas puedan tomar decisiones informadas y responder rápidamente a las necesidades del mercado

5. Informes y análisis: Los ERP suele incluir capacidades avanzadas de generación de informes y análisis, permitiendo a las empresas visualizar datos operativos y financieros para tomar decisiones basadas en información precisa y actualizada.

I.9 Plan de negocios

Estrategia de negocio.

La estrategia de negocio, en su sentido más amplio, se refiere a la mejor manera de alcanzar un objetivo organizacional. Como indica Porter (1985), las estrategias se desarrollan a partir de la identificación de oportunidades y riesgos en el entorno, y las capacidades internas que permiten a la organización diferenciarse en el mercado.

Análisis del entorno.

Para una corredora de seguros en Chile, el análisis del entorno es fundamental para comprender las dinámicas del mercado y cómo estas pueden influir en la estrategia de negocio. Las herramientas como el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter son esenciales para identificar los factores externos que afectan la operación de la corredora. El análisis PESTEL permite evaluar factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, mientras que las cinco fuerzas de Porter se centran en la competitividad dentro de la industria aseguradora.

Modelos estratégicos.

En el contexto del plan de negocios para una corredora de seguros, es crucial seleccionar el modelo estratégico adecuado que permita a la organización capitalizar sus fortalezas y oportunidades, mientras mitiga sus debilidades y amenazas.

Modelo explicativo causal.

Este modelo se basa en la relación entre las variables estructurales de la industria y el desempeño estratégico de la empresa. En el contexto de una corredora de seguros en Chile, el modelo explicativo causal sugiere que la estructura del mercado asegurador, caracterizada por su alta competencia y regulaciones específicas, influye directamente en las decisiones estratégicas de la corredora. ¿Cuáles son sus bases teóricas y características clave?:

- **Bases teóricas.**

MODELO	BASES TEÓRICA DE INVESTIGACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Explicativo Causal	Rendimiento-Conducta-Estructura (Bain 1956; Porter 1980)	Relación entre la estructura de mercado asegurador chileno y el rendimiento estratégico de la corredora
	Modelo de rendimiento estructura estratégico (Chandler, 1962)	Alineación de la estructura organizacional de la corredora con su estrategia para mejorar el rendimiento
	Recurso Basado en Vista (Penrose 1959; Teece, Pisano y Shuen 1997; Porter 1985)	Uso de recursos internos únicos como base para la formulación de la estrategia de la corredora
Estrategia de administración	Matriz FODA (Andrew 1971)	Evaluación de fortalezas y debilidades internas en relación con oportunidades y amenazas del mercado asegurador chileno.
Modelo de procesos y actividades secuenciales	Modelo de organización industrial (Bain 1959)	Análisis de la estructura de la industria aseguradora para formular estrategias que permitan a la corredora aprovechar oportunidad y mitigar amenazas

Tabla 1. Base teórica modelos de estrategia.

- Rendimiento-Conducta-Estructura (Bain 1956; Porter 1980): Esta teoría plantea que la estructura de la industria determina la conducta de las empresas, lo que a su vez influye en su rendimiento. En el caso de la corredora, esto implica que las características del mercado asegurador chileno afectan las estrategias que se deben implementar para lograr el éxito.
- Modelo de rendimiento estructura estratégica (Chandler, 1962): Este enfoque sugiere que la estructura organizacional debe estar alineada con la estrategia para maximizar el rendimiento. La corredora debe asegurarse que su estructura interna soporte su estrategia de negocio.
- Recurso basado en vista (Penrose 1959; Teece, Pisano y Shuen 1997; Porter 1985): Este enfoque destaca la importancia de los recursos y capacidades internas como base para la estrategia. La corredora debe aprovechar sus recursos únicos, como la experiencia del equipo o la tecnología utilizada, para diferenciarse en el mercado.

- **Características:**

- Estructura organizacional: La estrategia de la corredora debe estar alineada con su estructura organizacional para maximizar el rendimiento.
- Adaptación al mercado: La corredora debe ajustar sus estrategias de acuerdo con las condiciones estructurales del mercado asegurador chileno.
- Uso de recursos internos: La estrategia debe basarse en la explotación de los recursos internos específicos que proporcionan una ventaja competitiva.

Estrategia de administración.

El modelo de estrategia de administración se enfoca en la interrelación entre los recursos internos de la empresa y las oportunidades y amenazas del entorno. Este modelo es fundamental para desarrollar estrategias que permitan a la corredora fortalecer su posición en el mercado asegurador chileno.

- Bases teóricas.
 - Matriz FODA (Andre 1971): La matriz FODA es una herramienta clave para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la corredora. Permite a las organizaciones desarrollar estrategias que capitalicen sus fortalezas y oportunidades, mientras se mitigan las debilidades y amenazas.
 - Modelo organizacional industrial (Bain 1959): Este modelo analiza cómo la estructura de la industria afecta la estrategia de la empresa. En el contexto de la corredora, implica evaluar cómo las dinámicas del mercado asegurador (competencia, barreras de entrada, poder de proveedores y clientes) influyen en la formulación de estrategias.
- Características:
 - Evaluación interna y externa: Utiliza la matriz FODA para evaluar las capacidades internas y las condiciones del entorno.
 - Formulación de estrategias: Desarrolla estrategias que maximicen las fortalezas y oportunidades, y mitiguen las debilidades y amenazas.
 - Adaptación a la industria: La estrategia debe considerar la estructura de la industria aseguradora para formular acciones que fortalezcan la posición competitiva de la corredora.
 - Adaptación a la Industria: La estrategia debe considerar la estructura de la industria aseguradora para formular acciones que fortalezcan la posición competitiva de la corredora.

Modelo de procesos y actividades secuencias.

El modelo de procesos y actividades secuenciales se enfoca en cómo las empresas pueden gestionar sus recursos y actividades de manera eficiente para lograr sus objetivos estratégicos. Este modelo es particularmente útil para la implementación de estrategias en la corredora de seguros, asegurando que todos los procesos y actividades estén alineados con los objetivos organizacionales.

- Bases teóricas:
 - Modelo de rendimiento-conducta-estructura (Bain, 1959; Chandler 1962): Este modelo sugiere que la organización debe estructurar sus procesos y

actividades de manera que estén alineados con las demandas del entorno externo.

- Modelo organizacional Industrial (Bain, 1959): Este enfoque resalta la importancia de adaptar procesos internos para responder eficazmente a las dinámicas del mercado asegurador.
- **Características:**
 - Implementación eficiente: Asegura que los procesos y actividades de la corredora estén diseñados y gestionados de manera eficiente para cumplir con los objetivos estratégicos.
 - Secuencia de actividades: Las actividades deben ser planificadas y ejecutadas en una secuencia lógica que maximice la eficiencia y el cumplimiento de objetivos.
 - Adaptación continua: Los procesos deben ser flexibles y adaptables a los cambios en el entorno, permitiendo a la corredora ajustar su estrategia y operaciones según sea necesario.

I.10 Experiencia del cliente.

De acuerdo a (McKinsey, 2022) la experiencia del cliente (CX) se refiere a todo lo que una organización hace para priorizar a sus clientes, gestionando sus interacciones y satisfaciendo sus necesidades a lo largo de su corredor con la empresa. La CX no solo incluye la calidad del producto o servicio, sino también la forma en que una empresa se conecta emocionalmente con sus clientes en cada punto de contacto. Este concepto abarca cuatro componentes clave: marca, producto, precio y servicio.

En el contexto digital actual, donde los clientes comparten y revisan sus experiencias en foros públicos, la CX se ha vuelto tan crucial como los productos y servicios que una empresa ofrece. No solo es fundamental para garantizar la satisfacción del cliente, sino que también se ha demostrado que una buena CX puede triplicar los retornos para los accionistas.

La pandemia COVID-19 subrayó la importancia de la CX, ya que muchas empresas tuvieron que adaptarse rápidamente para satisfacer las necesidades cambiantes de seguridad y conveniencia de los clientes. Además, la CX digital ha adquirido una relevancia significativa, con un enfoque en la personalización proactiva y el uso de tecnologías predictivas para anticipar y mejorar las interacciones con los clientes.

En el ámbito empresarial, la CX también es esencial en el desarrollo de la lealtad del cliente, y aunque existen diferencias en cómo se maneja en contextos B2B y B2C, en ambos casos es un factor crítico para el crecimiento. Por lo tanto, mejorar la CX implica construir una visión centrada de los clientes, y habilitar esta transformación a través de la tecnología, los datos y una gestión continua del rendimiento.

La transformación de la experiencia del cliente (CX) dentro de una organización requiere de un enfoque estructurado que incluye tres bloques fundamentales: construir una aspiración y propósitos claros, transformar el negocio para alinearse con las necesidades del cliente, y habilitar la transformación de manera sostenible.

En primer lugar, es esencial desarrollar una visión centrada en el cliente que esté vinculada con el propósito y la promesa de la marca, y luego traducir esta visión en un plan de acción concreto. Este proceso de transformación implica identificar y comprender las necesidades reales de los clientes, diseñar soluciones que ofrezcan valor también y mejorar las interacciones en cada punto del recorrido del cliente, ya sea a través de productos, servicios o modelos de negocio.

Además, para mantener el éxito en la transformación de la CX, es necesario cambiar las mentalidades de los empleados, construir nuevas capacidades, y aprovechar al máximo la tecnología y los datos. Esto también incluye establecer un modelo de gobernanza ágil y sistemas de medición que permitan una gestión continua del rendimiento.

La mejora de la CX puede generar un impacto significativo, como aumentos en las tasas de conversión de ventas, reducciones en los costos de servicios, y mejoras en la satisfacción del cliente. Sin embargo, es importante evitar ciertos errores comunes, cómo no vincular la CX con el valor empresarial, tener una visión limitada de la CX, y aplicar soluciones sin suficiente creatividad. Para abordar estos desafíos, es vital aprender de los ejemplos de otras organizaciones que han logrado transformar con éxito su CX.

Finalmente, la CX varía entre industrias, ya que las expectativas y necesidades de los clientes difieren según el contexto. Por ejemplo, en sectores como la automoción, viajes, retail, banca, seguros, salud y servicios públicos, las estrategias de CX se adaptan para abordar desafíos específicos y maximizar el valor tanto para los clientes como para las empresas. La capacidad de una organización para adaptarse y evolucionar su CX es un factor clave en su éxito a largo plazo, especialmente en un entorno empresarial cada vez más competitivo y orientado al cliente.

I.11 Los problemas de experiencia de clientes y oportunidades en la industria de las Aseguradoras.

Las aseguradoras enfrentan un conjunto único de desafíos al intentar ofrecer consistentemente una experiencia distinta para sus clientes. Estos desafíos provienen, en parte, de la complejidad inherente del producto y del modelo de distribución, así como una inversión crónicamente insuficiente en capacidades específicas y ofertas digitales. Sin embargo, estos retos también representan una oportunidad significativa para que las aseguradoras se diferencien en la competencia y transformen la experiencia del cliente (CX) en una ventaja competitiva.

1. Crear un recorrido del cliente omnicanal y sin interrupciones.

Los clientes suelen interactuar con su aseguradora una o dos veces al año, lo que contrasta marcadamente con otras industrias de servicios financieros, como la banca, en donde las interacciones son mucho más frecuentes. Esta baja frecuencia de punto de contactos significa que cada interacción debe ser impecable. En 2023, “hacerlo bien” implica ofrecer recorridos del cliente omnicanal y sin interrupciones. Sin embargo, la experiencia actual en seguros suele ser fragmentada desde el principio, con clientes que cambian de canal durante la fase de pre compra y con transiciones abruptas o inexistentes entre canales en

línea y fuera de línea. Las aseguradoras deben cerrar estas brechas para garantizar que las interacciones del cliente fluyan sin problema entre diferentes canales.

2. Desarrollar capacidades digitales de primer nivel.

La mayoría de los clientes de seguros están abiertos a utilizar canales digitales para servicios rutinarios, como pagos y cambios en cuentas, una tendencia que ha crecido desde la pandemia de COVID-19. Sin embargo, muchos clientes se sienten insatisfechos con los canales digitales disponibles, y solo un pequeño porcentaje los considera su opción preferida para interactuar con su aseguradora. Mientras tanto, nuevos competidores, incluyendo “Insurtechs” y grandes jugadores financieros, están liderando con capacidades digitales avanzadas, lo que amenaza con erosionar la cuota de mercado de las aseguradoras tradicionales.

3. Aprovechar el poder del “human-touch”.

A pesar del avance hacia la digitalización, las aseguradoras no pueden sacrificar el toque humano en la experiencia del cliente, especialmente en seguros de vida, donde los agentes son vistos como la fuente más confiable de información sobre productos de seguros. Los agentes y asesores siguen siendo el canal mejor valorado en términos de satisfacción del cliente, y un porcentaje significativo de clientes estaría dispuesto a cambiar de aseguradora si su asesor se fuera. Esto subraya la importancia de mantener y fortalecer las relaciones personales en el sector de seguros de vida.

4. Resolver las preferencias diversas de los clientes.

Las preferencias de canal varían significativamente según los recorridos y segmentos de clientes. Para tareas como investigar sobre seguros o realizar cambios en la cuenta, algunos clientes prefieren hablar con un agente, mientras que otros optan por los canales digitales. Sin embargo, para recorridos más complejos, como la compra de una póliza o la resolución de problemas, la mayoría de los clientes prefiere la interacción en persona. Las aseguradoras deben ser capaces de ofrecer soluciones personalizadas que se adapten a las diversas necesidades de su clientela, ya que no existe una solución única para todos.

5. Ayudar a los clientes a navegar la complejidad del producto.

Comprar un seguro puede ser una tarea desalentadora para los clientes, quienes a menudo se sienten confundidos y abrumados por la multitud de opciones disponible. La complejidad inherente de los productos de seguros requiere un esfuerzo más deliberado por parte de las aseguradoras para informar y educar a sus clientes. Es fundamental simplificar los productos, hacer que la información sea accesible y fácil de entender, y utilizar la experiencia de los agentes para proporcionar asesoramiento personalizado que ayude a los clientes a comprender las diversas opciones y decisiones.

6. Involucrar activamente a los empleados y agentes en la iniciativas de CX.

Las experiencia de clientes, empleados y agentes están interrelacionadas. Las organizaciones más efectivas involucran a sus empleados y agentes como co creadores del

cambio. Las iniciativas de CX a menudo requieren nuevas formas de trabajo que alivian los puntos de dolor de los empleados y agentes en la primera línea, equipando los con las herramientas necesarias para servir mejor a los clientes. Además, mejorar la CX puede generar un sentido de propósito significativo para los empleados, lo que a su vez puede aumentar la satisfacción y la retención del personal.

Un ejemplo de transformación centrada en el cliente fue el de una aseguradora que capacitó a un porcentaje significativo de sus empleados y prácticamente todos sus agentes en capacidades de CX. Como resultado, la empresa no sólo duplicó sus puntuaciones de experiencia del cliente, sino que también experimentó una reducción del 25% en los tiempos de procesamiento y mejoras significativas en las tasas de retención y ventas cruzadas.

I.12 Situación actual del mercado asegurador en Chile.

El mercado asegurador en Chile ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años, especialmente en el ámbito de los seguros automotrices. Esto se debe a una mayor penetración de vehículos particulares y comerciales en el país, lo que ha generado una creciente demanda de seguros asociados. La industria está regulada por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), lo que proporciona estabilidad y confianza tanto para consumidores como para intermediarios.

En términos de innovación, el mercado asegurador chileno está viviendo un impulso significativo hacia la digitalización y la automatización, especialmente a través del uso de herramientas tecnológicas que permiten la cotización, contratación y gestión de siniestros de forma más eficiente. Esto ha abierto la puerta para que tanto las aseguradoras tradicionales como los nuevos actores, como las insurtech, quienes son los nuevos actores de mercado que mezclan soluciones de aseguradoras y tecnologías, ofrezcan soluciones más ágiles y personalizadas.

A pesar de este crecimiento, el mercado sigue enfrentando desafíos clave, como la concentración en manos de grandes aseguradoras y la competencia feroz de insurtechs que, mediante plataformas digitales, están reduciendo la intermediación tradicional. No obstante, todavía existe un segmento importante de primas no intermediadas que representan una oportunidad significativa para las corredoras de seguros que pueden diferenciarse a través de un enfoque personalizado y tecnológicamente avanzado.

Además, factores externos como la inestabilidad económica y política en el país y las fluctuaciones macroeconómicas pueden afectar la disposición de los consumidores a contratar o renovar seguros, aumentando la importancia de ofrecer productos flexibles y adaptados a las necesidades económicas actuales.

En este contexto, las corredoras de seguros automotrices deben enfocarse en una propuesta de valor diferenciada que combine la tecnología con una asesoría personalizada, aprovechando la oportunidad de capturar un mercado desatendido y expandir su presencia, tanto en Chile como en mercados regionales.

CANVAS

El modelo Canvas es una herramienta estratégica ampliamente utilizada en la planificación y desarrollo de negocios, permitiendo a las organizaciones visualizar, analizar y diseñar sus modelos de negocio de manera sencilla y efectiva. Creado por Alexander Osterwalder, este modelo ofrece un enfoque práctico y estructurado para representar las nueve áreas clave que conforman el corazón de cualquier negocio, como son los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las alianzas claves y la estructura de costos.

Este modelo es especialmente útil en la creación de startups o el rediseño de empresas, ya que fomenta la innovación y permite identificar de manera clara cómo una organización crea, entrega y captura valor. Al integrar estas nueve áreas en un único lienzo visualizado, Canvas facilita la comprensión y comunicación de la estrategia empresarial tanto para emprendedores como para inversores y otros interesados.

En el contexto de las corredoras de seguros, el Modelo Canvas se convierte en una herramienta indispensable para identificar la relación entre los actores claves (aseguradoras, corredores y clientes), optimizar la propuesta de valor a través de tecnología y automatización, y establecer mecanismos eficientes que pueden generar ventajas competitivas en un mercado altamente regulado y competitivo como el chileno.

<p>Aliados clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Aseguradoras: Empresas aseguradoras automotrices que ofrecen las pólizas a través de la corredora. - Proveedores tecnológicos: Empresas que proveen la infraestructura digital y las herramientas de inteligencia artificial para la automatización de procesos. - Consultores externos: Asesores que ayudan en la implementación de nuevas tecnologías, expertos en IA, expertos en atención al cliente. 	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo y mantenimiento de la plataforma digital: Actualización constante para mejorar la experiencia del usuario y la eficiencia operativa. - Adquisición de clientes: Estrategias de marketing digital y campañas para atraer clientes nuevos y retener a los existentes. - Asesoría y atención al cliente: Servicio al cliente eficaz, combinando tecnología y asesoría personalizada. <p>Recursos clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Tecnologías: Infraestructura tecnológica para gestionar las cotizaciones, contratación y atención al cliente. - Red de aseguradoras: Alianzas con aseguradoras automotrices para ofrecer múltiples opciones de cobertura. - Expertos en seguros: Equipo de consultores capacitados para brindar asesoría personalizada. 	<p>Propuesta de valor </p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguros automotrices personalizados: Coberturas adaptadas a las necesidades de cada cliente. - Asesoría experta: Ayuda en la selección de pólizas y optimización de coberturas, garantizando el mejor precio y condiciones. - Automatización y tecnología: Cotización rápida, gestión digital de siniestros, soporte 24/7, y eficiencia en canales de ventas a través de marketing digital. 	<p>Relación con el cliente </p> <ul style="list-style-type: none"> - Asesoría personalizada: Asignación de un consultor para guiar al cliente en todo el proceso de elección y compra de seguros. - Autoservicio digital: Plataforma donde los clientes pueden gestionar sus pólizas de manera autónoma. - Atención multicanal: Los clientes pueden interactuar con la corredora a través de la app, el sitio web, teléfono o en persona. <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> - Plataforma digital: Sitio web y app móvil para cotizar, contratar y gestionar pólizas. - Atención personalizada: Consultores disponibles para asesoramiento tanto online como presencial. - Campañas de marketing digital: Estrategia para captar clientes a través de anuncios en redes sociales, motores de búsqueda y educación en valor agregado. 	<p>Segmento de clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> - Propietarios de automóviles particulares: Personas que buscan seguros automotrices, tanto de autos nuevos como usados. - Dueños de flotas pequeñas: Empresas o autónomos con vehículos comerciales que necesitan asegurar sus flotas. - Cientes que buscan autoservicio digital con asesoría humana: Segmento que prefiere gestionar seguros de forma digital pero con apoyo personalizado cuando sea necesario.
<p>Estructura de costos </p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo y mantenimiento de la plataforma: Costos asociados con la creación y operación de la plataforma digital. - Marketing y adquisición de clientes: Inversiones en campañas de marketing digital para captar clientes. - Plataformas tecnológicas: CRM para la gestión de leads, ERP para la gestión interna de clientes, plataformas e integraciones de IA. - Recursos humanos: Sueldos de los consultores y personal de atención al cliente, además de la formación continua. 		<p>Fuente de ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> - Comisiones por venta de seguros: Ingresos por 15% sobre cada prima mensualmente vendida. - Captaciones: Capacitaciones de gestión de siniestros, marketing e implementación de tecnologías para ser más eficiente en las tasas de cierre - Servicios consultivos: Servicios consultivos de marketing digital y CRO a aseguradoras. 		

Figura 1. Modelo de negocios CANVAS.

Herramienta para desarrollo: www.visual-paradigm.com

Análisis FODA

1. **Oportunidades:** El mercado de seguros automotrices en Chile ofrece oportunidades significativas para las corredoras, especialmente en la digitalización y la automatización de procesos. Con un 40% de las primas aún no intermediadas, hay espacio para que las corredoras capturen una parte del mercado no atendido por las aseguradoras.
Además, la expansión regional en América Latina representa una oportunidad para crecer más allá de las fronteras chilenas.
2. **Amenazas:** A pesar de las oportunidades, el sector enfrenta amenazas como la inestabilidad económica y política, que puede afectar la disposición de los consumidores para contratar o mantener sus seguros de automóviles. La competencia con insurtechs y grandes aseguradoras que operan digitalmente es feroz, y factores macroeconómicos como la inflación pueden impactar negativamente en las primas de seguros.
3. **Fortalezas:** La industria aseguradora en Chile está respaldada por un marco legal y normativo sólido que brinda confianza tanto a consumidores como a corredores. La diversificación de productos aseguradores, en particular las coberturas adicionales para automóviles, permite a las corredoras ofrecer soluciones más personalizadas. Además, la alta penetración de internet facilita la adopción de tecnologías digitales que optimizan la experiencia del cliente.
4. **Debilidades:** Entre las debilidades más importantes están la concentración del mercado en manos de grandes aseguradoras, lo que dificulta la entrada de nuevas corredoras. Además, muchos consumidores aún tienen un bajo conocimiento del valor agregado que ofrecen los corredores y cierta desconfianza en el uso de tecnologías digitales para gestionar sus negros, lo que ralentiza la adopción de herramientas innovadoras.

Fortalezas	Debilidades
<p>Crecimiento sostenido en el mercado asegurador: Aumento constante en la demanda de seguros, especialmente en el sector automotriz</p>	<p>Concentración del mercado: Dominio de las grandes corredoras que controlan una parte significativa del mercado, lo que dificulta la entrada de nuevas corredoras.</p>
<p>Diversificación de productos aseguradores: Posibilidad de ofrecer coberturas adicionales en seguros automotrices (responsabilidad civil, asistencia en ruta, responsabilidad contra terceros, etc).</p>	<p>Bajo conocimiento del valor agregado: Muchos consumidores no comprenden las ventajas de contratar seguros a través de corredores en lugar de hacerlo directamente.</p>
<p>Mercado legal y normativo sólido:</p>	<p>Desconfianza del uso de nuevas Tecnologías: Resistencia a ciertos</p>

<p>Supervisión de la CMF que brinda seguridad y estabilidad en el mercado asegurador, creando un entorno más confiable para consumidores y corredores.</p> <p>Alta penetración de internet y tecnología: Facilita la adopción de soluciones digitales, mejorando la experiencia del cliente en la cotización, contratación y gestión de seguros.</p>	<p>segmentos de clientes hacia el uso de herramientas digitales en la gestión de seguros.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Digitalización y automatización: Optimización del servicio mediante el uso de inteligencia artificial y plataformas digitales para la cotización y gestión de siniestros.</p> <p>40% de las primas no intermediadas: Gran oportunidad de capturar el segmento de clientes que aún adquieren seguros automotrices directamente con las aseguradoras.</p> <p>Expansión regional: Oportunidad de crecimiento en otros países de América Latina, donde el mercado asegurador automotriz aún está en desarrollo.</p> <p>Adopción de tecnología en el sector automotriz: Los avances en telemática y conducción conectada permiten integrar seguros basados en el uso (UBI), creando un modelo dinámico</p>	<p>Amenazas</p> <p>Inestabilidad económica y política: La volatilidad política y económica puede afectar la demanda de seguros y la capacidad de clientes de mantener sus pólizas.</p> <p>Competencia con insurtechs: Las startups de tecnología que ofrecen seguros de manera digital y ágil representan una competencia fuerte, reduciendo la intermediación.</p> <p>Impacto factores macroeconómicos: La inflación y el tipo de cambio pueden encarecer las primas, afectando la disposición de los consumidores a contratar seguros.</p> <p>Barreras regulatorias: Las regulaciones de la CMF pueden ser estrictas para la creación de nuevas corredoras, lo que dificulta la entrada de nuevos pequeños actores.</p>

Tabla 2. Análisis FODA.

CAPÍTULO 2. EL SECTOR Y LA EMPRESA

II.1 Levantamiento de información y análisis del micro y macro entorno.

Macroentorno: Análisis PESTEL

El siguiente análisis PESTEL entrega una visión del escenario actual en Chile en cuanto a temas políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales con alcances en la industria aseguradora. Este análisis se acota al mercado chileno, ya que es el en el cual se desarrolla este plan de negocios.

Político

Recientemente el escenario político Chileno se ha visto estremecido por distintas demandas sociales, que culminaron en una crisis social desatada en octubre de 2019. Luego de lo ocurrido, han tomado fuerza en Chile los seguros relacionados al riesgo político contratado por empresas. De acuerdo (Mapfre, 2024), los seguros de riesgo político son aquellos que otorga cobertura para proteger los intereses de las empresas contra el impago de deudores provocado por las acciones o inacciones de un gobierno extranjero, su propio gobierno o de un tercer país, que pueden hacer peligrar el desarrollo de proyectos e inversiones fundamentalmente en países emergentes y provocar en una situación de indefensión los derechos inherentes a sus inversiones. Si bien este seguro existe hace varios años en otros países donde hay amenazas de terrorismo, guerras, revoluciones sociales y revoluciones políticas; en nuestro país aún no había surgido una necesidad masiva de contar con coberturas de este tipo. La cobertura de estos seguros está asociada principalmente a los seguros de créditos, es decir, cubre el riesgo de no pago de las cuentas por cobrar de la empresa asegurada. Previo a los hechos ocurridos en Chile, esta cobertura contemplaba posibles riesgos de no pago de producto de catástrofes y desastres naturales, pero hoy se amplía el riesgo país producto de la inestabilidad política social.

La incorporación de este nuevo riesgo político social que hoy en día impera en Chile, ha generado un aumento en los precios de los seguros entre un 20% a un 70% según un reportaje publicado en enero 2020 por el Diario Financiero. Los seguros afectados son aquellos que cubren incendio, terrorismo, actos vandálicos, robo y rotura de vidrios en fachadas. Esto responde a un mayor riesgo que están adquiriendo las compañías de reaseguro aquellas que aseguran la cartera de clientes de las compañías de seguros propiamente tal. Al mismo tiempo, producto del alza del dólar en un escenario inestable para

la inversión en Chile, los precios de los seguros de automóviles también han aumentado puesto que han subido los precios de los repuestos, los cuales en su mayoría son importados, representando el 60% del costo de reparación, mientras que el 40% restante corresponden a mano de obra.

La Cámara Chilena de la Construcción ha estimado que los costos por infraestructura dañada durante la crisis social han llegado a US\$4.5790 millones; mientras que el impacto en la industria aseguradora sería entre US\$1.500 y US\$2.000 millones. Como punto de referencia se tiene que el terremoto de 2010 le costó al mercado asegurador US\$8.000 millones.

Por otro lado, (Feller-Rate, 2024), estimó en US\$3.000 millones los siniestros ocurridos producto de la crisis social. Esto representa más de 7.500 denuncias realizadas por las aseguradoras a sus respectivas compañías de seguros. Cabe destacar que la clasificadora de riesgo afirma que la industria está preparada para responder gracias a los resguardos que las compañías mantenían, por lo que está no quedaría expuesto a escenarios de iliquidez ni apalancamiento excesivo.

Económico.

La economía chilena ha tenido uno de los crecimientos más rápidos en Latino América durante la última década. Esto en parte gracias a una mayor confianza del sector privado que se ha traducido en un aumento en el consumo e inversión por parte de ellos, acompañado de salarios más altos, menores tasas de interés y un crecimiento de la industria minera. Todo esto dio paso a que entre el año 2000 y 2007 las cifras de pobreza en Chile bajaron de un 31% a 6,4%

De acuerdo a los datos del banco mundial, desde el 2020 hacia adelante, el crecimiento de Chile ha venido un trayecto más inestable debido a factores internos, como el estallido social, retiro de fondos provisionales, y factores externos como la pandemia COVID-19, guerras, inflación, entre otros.

Año	Crecimiento
2020	-6,1%
2021	11,3%

2022	2,1%
2023	0,2%
2024	1,4% proyección

Fuente: Tasa de Crecimiento, Chile, Banco Mundial.

De acuerdo a las proyecciones (Statista, 2024), se proyecta que el crecimiento en Chile se mantenga a niveles bajos y estables desde 2024 a 2028 con un crecimiento cercano al 2,4% anual.

Por otro lado, la industria aseguradora, tal como lo plantea Antonio Huertas, presidente de Mapfre, la contratación de seguros es un mecanismo que otorga estabilidad a la economía de un país, pues cubre y compensa riesgos, evitando que las propias empresas o personas tengan que responder con capital propio ante la ocurrencia de un siniestro. Es por esta razón que la penetración de la industria de seguros dentro del PIB de un país refleja la postura que tiene el Gobierno en cuanto a su uso.

En la siguiente tabla se presenta el porcentaje que representan del PIB el total de primas de los seguros de vida y seguros generales, junto a su evolución desde el año 1985 hasta 2022.

Evolución desde 1985 a 2022.

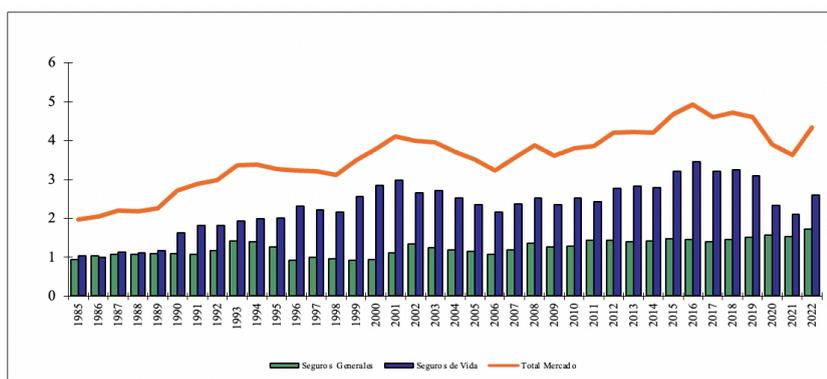


Gráfico 4. Estudio CMF; Prima directa como % del PIB, desde 1985 a 2022.

Si bien esta penetración es baja cuando se compara con países más desarrollados como Corea del Sur con 11,6%, Reino Unido con 9,6% o Japón con 8,6%; se proyecta que esta penetración siga en aumento a medida que el país siga en vías de desarrollo y crecimiento.

La crisis social y los factores macroeconómicos han conllevado a una desaceleración de la economía chilena, sin embargo, al mismo tiempo ha generado que se tome una mayor consciencia sobre la contratación de seguros, pasando a ser percibida como un gasto a un medio para proteger el patrimonio. En este contexto, tal como lo señala Juan Ignacio Álvarez, Gerente General de Unnio Seguros Generales, (Infogate, 2020) en una columna de opinión para Infogate, luego del estallido social en Chile en octubre 2019, las pymes comenzaron a tomar mayor consciencia sobre los beneficios que tiene contratar seguros y han pasado de verlos como un gasto a una inversión para proteger sus patrimonios. Cabe mencionar De acuerdo al reporte de (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2020) El Ministerio de Economía cifró en más de 10 mil las pequeñas y medianas empresas (pymes) afectadas por hechos de violencia, saqueos y vandalismo”, durante el estallido social. A su vez el diario El Mostrador el 8 de noviembre 2019, reporta que a partir de cifras recolectadas por la Cámara de Comercio en cerca de 1.900 locales comerciales durante octubre, que en el rubro vestuario, calzado y accesorios, las ventas entre el 19 de octubre y el 3 de noviembre cayeron casi un 50% en 12 meses. Estas implicancias durante las manifestaciones ocurridas en el país ha despertado los seguros de incendio con cláusulas adicionales que cubren materiales por actos vandálicos, además, con este nuevo escenario surge la necesidad de que las compañías de seguros respondan a estos clientes con productos multirriesgos que cubran tanto daños propios como responsabilidad e incluso accidentes personales. Producto de esto, se prevé que las pymes serán un actor clave en el mercado asegurador para los años que vienen. Si bien la última proyección hecha por la AACH duran

A pesar de la proyección de la economía chilena y el mercado asegurador no sigue el crecimiento de los años anteriores, esto no es un impedimento para que nuevos actores se integren a la industria de seguros en Chile. Nuevos actores con trayectoria internacional han penetrado el mercado Chileno en los últimos años, tales como la empresa Fid Seguros, de origen Portugués, y la española Divina Pastora. Esto constituye una oportunidad para los corredores de seguros, pues en la medida que hay más productos para ofrecer a los clientes, existen más posibilidades de intermediar y comercializar esto.

Sociocultural.

Respecto a la población chilena, según datos del INE, ésta ha tenido un aumento del 10,6% en los últimos 16 años superando los 19 millones de habitantes.

Basados en el último estudio disponible “Estilo de Vida de los Grupos Socioeconómicos”, de Chile, elaborado por GFK y Chile 3D, los datos de la población chilena:

Grupo AB: El ingreso promedio del hogar es de \$6.452.000. Este grupo está compuesto por 94.400 hogares chilenos lo que representa el 1,4% del total. La edad promedio del jefe de hogar es de 48 años. Además:

- El 83% de ellos tienen casa propia pagada o por pagar.
- El 81% está dispuesto a pagar más por productos que le faciliten la vida.

Grupo C1a: el ingreso promedio del hogar es de \$2.739.000 y el grupo esta compuesto por 388.130 hogares chilenos que representan el 6% del total. La edad promedio del jefe de hogar es de 45 años. Además:

- El 76% de ellos tiene casa propia pagada o por pagar.
- Al 62% no les importa pagar más por un buen servicio.

Grupo C1b: El ingreso promedio del hogar es de \$1.986.000. Este grupo esta compuesto por 413.064 hogares chilenos que representan el 6,4% del total. La edad promedio del jefe de hogar es de 45 años. Además:

- El 70% de ellos tiene casa propia pagada o por pagar.
- El 66% declara divertirse o pasarlo bien es uno de sus valores centrales.

Grupo C2: El ingreso promedio del hogar es de \$1.360.000. Este grupo está compuesto por 747.860 hogares chilenos que representan el 11,5% del total. La edad promedio del jefe de hogar es de 46 años. Además:

- El 60% de ellos tienen casa propia pagada o por pagar.
- Para un 47% de ellos, el celular se ha convertido en su principal herramienta de compra.

Grupo C3: Con un ingreso promedio del hogar de \$899.000. Este grupo está compuesto por 1.641.000 hogares chilenos que representan el 25,3% del total. La edad promedio del jefe de hogar es de 48 años. Además:

- El 62% de ellos tienen casa propia pagada o por pagar.
- Sus patrones de consumos y hábitos de compra son influenciados por la coyuntura económica.

Grupo D: El ingreso promedio del hogar es \$562.00. Está compuesto por 2.396.272 hogares que representan el 36,9% del total. La edad promedio del jefe de hogar es de 49 años. Además:

- El 62% de ellos tienen casa propia pagada o por pagar.
- Para el 50% de ellos el precio es el factor más importante a la hora de elegir dónde comprar.
- Un 28% de ellos declara que tener un trabajo estable es una de sus principales motivaciones.

Grupo E: El ingreso promedio del hogar es de \$324.000. Este grupo está compuesto por 818.758 hogares que representan el 12,6% del total. La edad promedio del jefe de hogar es de 52 años. Además:

- Un 64% de ellos tienen casa propia pagada o por pagar.
- Un 68% declara que una de las motivaciones más importante es tener una familia unida.
- Para el 28% de ellos lo que más le preocupa es no tener dinero suficiente para vivir tranquilo.

A modo de síntesis. Los puntos claves y otros adicionales a considerar:

- La alta disposición a pagar más por un buen servicio/producto se encuentra dentro de los rangos ABC1a.
- En todos los grupos, a lo menos el 60% tiene casa propia pagada o en pago. En este contexto, se encuentran oportunidades de venta de seguros desgravamen, seguros de incendios o contra otros catástrofes más económicos a los que están pagando hoy en día.
- A lo menos el 65% de los hogares de todos los grupos posee acceso a internet desde el hogar, llegando incluso a más de un 90% en los hogares de mayor ingreso. Esto es una oportunidad sobre la omnicanalidad y la forma de comunicación.
- Respecto al punto anterior, casi la mitad del grupo C2, el cual representa el 11,5% de los hogares, declara que el celular es su principal herramienta de compra.
- Otro punto relevante es que la cantidad de miembros que componen el hogar va entre 2,2 hasta 4,2. En este contexto, es razonable pensar en los seguros desgravamen tanto para créditos hipotecarios como de consumos para que sus deudas queden saldadas en caso de muerte. Sobre todo, cuando tenemos en consideración que el 68% del grupo E declara la importancia de tener una familia unida.

Contexto sociocultural.

- El sostenido envejecimiento de la población chilena en los últimos años. Según el estudio de Perspectiva de la Población Mundial realizado el año 2019 por la ONU, proyecta que el año 2040 en Chile habrá 33,5 personas mayores a 65 años por cada 100 habitantes de entre 15 a 64 años; lo que significa un aumento de 16 adultos mayores por cada 100 habitantes en 20 años. Este envejecimiento es acelerado en comparación al aumento de 8 adultos promedio pronosticado a nivel mundial, dejando a Chile como el país con la población más envejecida de Sudamérica. En este contexto, la oportunidad de la venta de seguros de vida con ahorro, o seguros con planes de ahorro previsional voluntario (APV) son una alternativa de fondos para la población futura.
- A lo anterior, se suma que cada año se ve reducida la tasa de nacimiento de nuevos niños. Según el último Anuario de Estadísticas Vitales publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), las mujeres chilenas tienen 1,6 hijos; la menor cantidad histórica del país.
- La condición sísmica que afecta al territorio nacional hace que los chilenos estén acostumbrados a los temblores, y al mismo tiempo, que sean conscientes de la alta factibilidad de hechos no fortuitos de esta magnitud. Por lo mismo, existe una tendencia cultural a tener resguardos y precauciones respecto a los desastres naturales. El mercado asegurador en Chile ha respondido esta condición país ofreciendo coberturas de este tipo en seguros de incendio y todo riesgo de construcción (TCR).
- La delincuencia como un tema de la agenda social y las nuevas formas de robos han ido apareciendo en el tiempo, tales como estafas telefónicas, “motochorros”, “portonazos”, junto al robo de vehículos estacionados. De acuerdo a la última encuesta de Ipsos de seguridad ciudadana, el 90% de los chilenos se siente inseguro.
- Además en temas de agenda de seguridad, este ha tenido un aumento drástico en el robo de automóviles. De acuerdo a estadísticas de (CEAD, 2024), el cual es el Centro de Estudio y Análisis del Delito en Chile, en lo que va del 1 de enero al 8 de septiembre de 2024 se han reportado 9.213 robos de vehículos y sus accesorios.
- En la Memoria Anual de (Asociación Aseguradoras de Chile, 2023) dentro de todo los temas relacionados a seguros, durante el 2023 el tema que mayor tuvo apariciones en la prensa, con más del 50% de los temas relacionados a seguros, fue el de robo de automóviles:

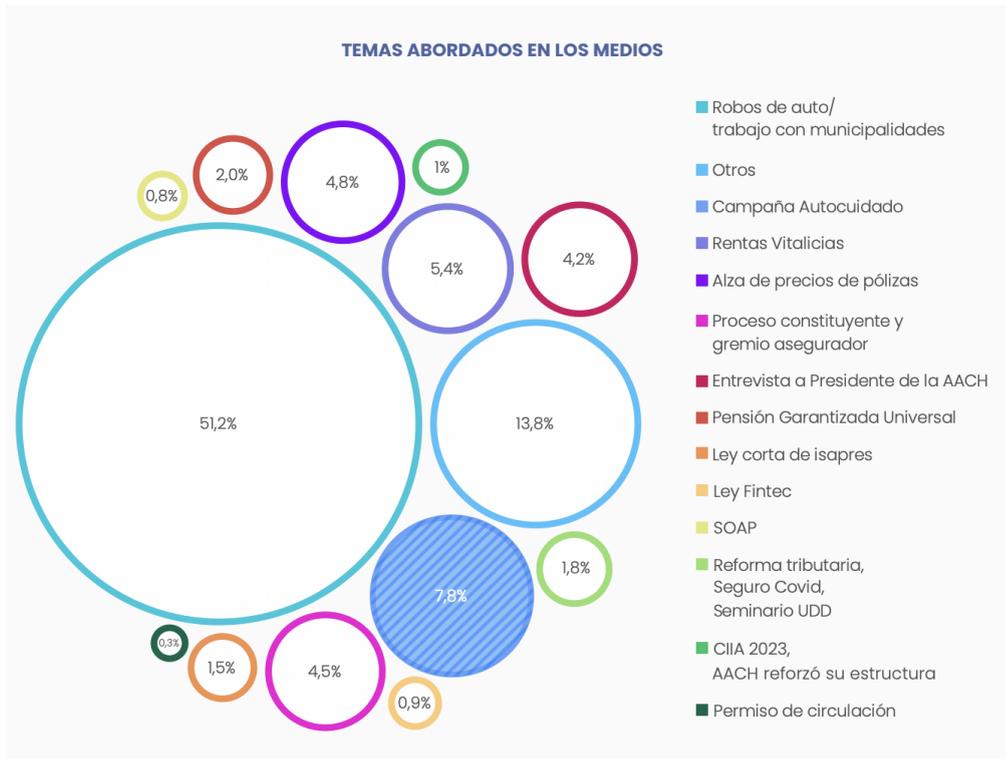


Gráfico 5. (Asociación Aseguradoras de Chile, 2023). Temas abordados en los medios relacionados a seguros.

- Un cambio sociocultural que ha tenido un crecimiento drástico, post COVID-19, es la tenencia responsable de mascotas en los hogares. De acuerdo al último estudio de la (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, 2023) se estima que en Chile existen un total de 8.306.650 perros y 4.916.792 gatos. Lo cual da una muestra que aproximadamente en un 85% de los hogares cuentan con una mascota.



Figura 2. Viviendas con mascotas.

Gráfico 6. (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo,, 2023). Viviendas con Mascota

- En base al gráfico anterior, esto representa una oportunidad en la vertical de seguros para mascotas, debido tanto al cambio en la mentalidad sobre tenencia responsable y los altos costos veterinarios incurridos en caso de enfermedades.

Tecnológico

El mercado asegurador chileno ha experimentado un avance significativo en la adopción de tecnologías que optimizan tanto la adquisición de nuevos clientes como la gestión interna de operaciones. A continuación, se destacan los principales factores tecnológicos que están impactando el sector:

1. Digitalización de los procesos de ventas y marketing digital
 - a. El marketing digital ha revolucionado la forma que las corredoras y aseguradoras captan nuevos clientes. Las campañas de SEM (Search Engine Marketing) y el posicionamiento SEO (Search Engine Optimization) se han convertido en canales claves para atraer prospectos que buscan cotizar seguros en línea. Estas estrategias permiten que las aseguradoras y corredores aparezcan en los primeros resultados de búsqueda cuando los usuarios buscan seguros automotrices, aumentando significativamente las oportunidades de conversión
 - b. Las técnicas de email marketing e inbound marketing son fundamentales para nutrir prospectos. El email marketing permite el seguimiento de clientes potenciales, enviando contenido personalizado basado en el interés del usuario y sus interacciones previas. El inbound marketing, por su parte, busca atraer clientes mediante contenido valioso y educativo (artículos, blogs, webinars) que los guíe en su proceso de toma de decisiones, posicionando a la corredora como un referente en el sector.
 - c. Estas estrategias no solo aumentan la visibilidad, sino que también permiten un canal de ventas más eficiente con la posibilidad de medir resultados en tiempo real y ajustar campañas para maximizar el retorno de la inversión (ROI).
2. Inteligencia Artificial (IA) y Big Data para personalización:
 - a. La IA y el análisis de Big Data permiten una segmentación precisa de los usuarios y la oferta de productos personalizados. Esto se utiliza en los canales digitales para sugerir coberturas basadas en el perfil de riesgo y las necesidades individuales de cada cliente, mejorando la satisfacción y optimizando el coste de adquisición.
 - b. Además, el remarketing en campañas de marketing digital, apoyado por Big Data, permite llegar nuevamente a usuarios que mostraron interés en un seguro pero no complementaron el proceso de compra, aumentando las tasas de conversión.
3. CRM para la gestión de prospectos y clientes:
 - a. La adopción de sistemas de CRM (Customer Relationship Management) es esencial en el mercado asegurador para la gestión eficiente de prospectos. Un CRM permite centralizar toda la información sobre interacciones con posibles clientes, lo que facilita el seguimiento de oportunidades de venta, la personalización de ofertas y la automatización de tareas de comunicación (como recordatorios de seguimiento o emails personalizados).
 - b. Estos sistemas también ofrecen capacidades avanzadas de analítica, permitiendo que las corredoras identifiquen los puntos críticos del embudo de

venta, evalúen la efectividad de las campañas de marketing, y ajusten sus estrategias de captación y retención de clientes.

4. ERP para la gestión integral de la cartera de clientes:
 - a. En cuanto a la gestión operativa, las corredoras están implementando sistemas de ERP (Enterprise Resource Planning) para gestionar su cartera actual de clientes, facturación, reportes financieros y gestión interna. Estos sistemas permiten automatizar procesos clave como la emisión de facturas, la gestión de pagos de primas, y la generación de informes de desempeño, lo cual reduce errores y mejora la eficiencia operativa.
 - b. Un ERP integrado con el CRM también facilita la coordinación entre equipos de ventas, atención al cliente y administración, asegurando que toda información sobre cada cliente esté centralizada y actualizada en tiempo real. Esto no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también optimiza la gestión de renovaciones de pólizas y la retención de clientes a largo plazo.
5. Insurtechs y modelos de negocios disruptivos:
 - a. Las insurtech continúan transformando el mercado asegurador con modelos digitales y servicios más rápidos, ofreciendo seguros sin la necesidad de intermediarios. Estas compañías están aprovechando la tecnología para ofrecer seguros bajo demanda y personalizados según el comportamiento del usuario (por ejemplo, seguros basados en la conducción con telemetría).
 - b. El seguimiento de datos telemáticos en vehículos es un ejemplo claro de cómo la tecnología está redefiniendo los seguros automotrices, permitiendo que las primas se ajusten en tiempo real según el comportamiento de conducción. Las corredoras que adopten estas tecnologías pueden ofrecer servicios más competitivos en un mercado que busca cada vez más transparencia y personalización.
6. Ciberseguridad y cumplimiento normativo:
 - a. A medida que aumenta la digitalización, también lo hacen los riesgos de ciberseguridad. Las aseguradoras y corredoras deben implementar medidas robustas de seguridad de la información para proteger los datos sensibles de los clientes, cumpliendo con las regulaciones chilenas de protección de datos.
 - b. Tecnologías como blockchain también están siendo exploradas para mejorar la transparencia y seguridad en los contratos de seguros y los reclamos de siniestros, reduciendo el riesgo de fraude y aumentando la confianza del cliente en los sistemas digitales.

Ecológico

El estudio de reporte de evolución del clima en Chile, (DGAC, Chile, 2022), nos muestra que la temperatura ha aumentado 0,68 grados en la década de 2010 y 0,77 en la década de 2020.

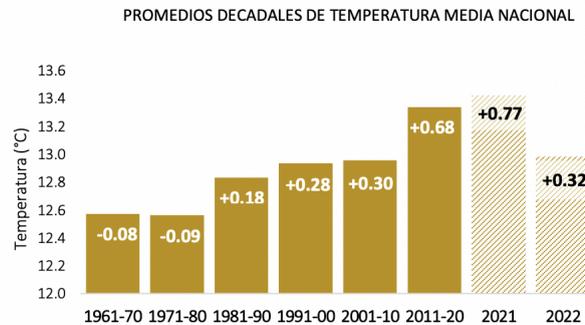


Gráfico 7. Reporte anual de la evolución del clima en Chile. Promedios decadales de temperatura media nacional, (DGAC, Chile, 2022)

En paralelo al aumento de las temperaturas a nivel nacional de acuerdo a (Asociación de Aseguradoras, Chile, 2023), el año 2023 se pagaron un total de 226 siniestros causados por conceptos de incendios y siniestros naturales, un crecimiento de 3 cifras en comparación a los últimos años.

De acuerdo al mismo estudio, este presenta una tendencia en declive en la cantidad de precipitaciones año contra año. A estos factores, se deben sumar las sequías que han sido la tónica de los últimos 20 años a nivel nacional. Para tener una referencia, el año 2022 terminó con un déficit de un 22% de precipitaciones a nivel nacional.

Esto conlleva a sequías, problemas de cultivos, problemas en las reservas de aguas, mayor facilidad en la propagación de incendios, entre otros factores

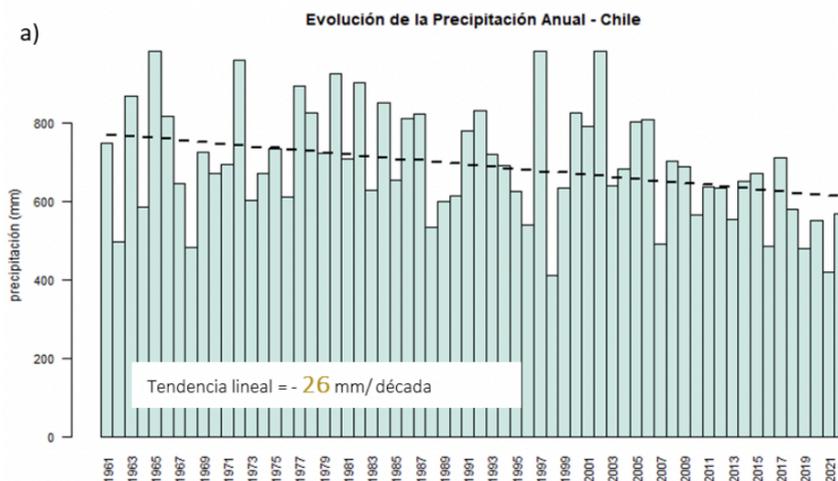


Gráfico 8. Fuente: Reporte anual de la evolución del clima en Chile. Precipitación anual, Chile, (DGAC, Chile, 2022).

Estos factores climáticos conllevan a la introducción de nuevos productos de seguros tanto a nivel de protección contra cultivos, forestaciones y otros temas asociados al medioambiente.

Legal

Cualquier persona natural o jurídica puede contratar libremente seguros en Chile. Sobre la actividad aseguradora propiamente tal, ésta se restringe a sociedades anónimas constituidas en Chile con dicho giro exclusivo y que cuenten con la autorización de la CMF para operar. Las entidades aseguradoras extranjeras no pueden ofrecerse seguros directamente ni a través de intermediarios, por lo tanto, aquellas compañías internacionales que sean operar en Chile deben constituirse como sociedad anónima en territorio nacional y deben contar con UF 90.000 (equivalente a un aproximado de USD \$3,000,000) como capital mínimo para comenzar sus operaciones. Cabe destacar que estas normas no aplican para las corredoras de seguros pues éstas son intermediarios del mercado, sin embargo. La Escuela del Seguro, menciona que existen otros tipos de restricciones para ellos tales como los requisitos para la obtención del nombramiento ante la CMF:

Personas naturales

- A. Certificado de antecedentes para fines especiales, emitido por el Registro Civil.
- B. Certificado de nacimiento o fotocopia legalizada de la cédula nacional de identidad.
- C. Certificado de permanencia definitiva, y cédula de extranjería al día, en caso de ser extranjero.
- D. Certificado de la Fiscalía Nacional de Quiebras.
- E. Certificado oficial de antecedentes comerciales, protestos vigentes, emitido por la Cámara de Comercio de Chile.
- F. Certificado de estudios que acrediten haber aprobado el ciclo de enseñanza media o estudios equivalentes si corresponde.
- G. Declaración jurada de no tener inhabilidades que señala la ley.
- H. Certificado de aprobación del programa de estudios, según circular 2.135, de 01 de diciembre de 2023, el cual debe incluir notas y asistencia, emitido por el establecimiento respectivo.
- I. Garantía para liquidadores de siniestro, según lo establecido en circular N°1583 de 21 de enero de 2002 y sus modificaciones.
- J. Garantía para corredores de seguros, según lo establecido en circular N°1584 de 21 de enero de 2002 y sus modificaciones.
- K. Acreditación de pago de derechos de inscripción, equivalente a UF 10, según valor de la UF del último día hábil del mes anterior

Personas Jurídicas.

1. Copia de la escritura de constitución y sus modificaciones, si las hubiera, debidamente legalizadas.
2. Copia de la inscripción social en el Registro de Comercio, con sus anotaciones marginales y certificado de vigencia.

3. Individualización de los administradores, representantes legales y directores, acreditando respecto de ellos, en lo que corresponda, el cumplimiento de los requisitos señalados en el punto anterior (letras A a la H).
4. Respecto a la Sociedad, acompañar certificados referidos en la letra D y E del punto anterior.

Nota: Los documentos señalados en las letras A, D, E y G, deberán estar emitidos dentro de los dos meses anteriores a la solicitud.

De acuerdo a la Escuela de Seguros, 2024. En relación del contrato de seguro, existen 7 principios generales:

1. Principio de buena fe: deber de sinceridad por parte del asegurado en torno a la cosa que se busca asegurar, para poder identificarla correctamente y conocer la correcta extensión del riesgo. En este contexto, como intermediario, es vital realizar todas las preguntas necesarias para recabar toda la información posible en torno al objeto del seguro y su riesgo.
2. Principio de interés asegurable: debe existir un interés en la no ocurrencia del riesgo, pues el asegurado debe querer conservar y proteger la cosa que va a asegurar.
3. Principio de subrogación: por el pago de la indemnización, el asegurador representa al asegurado en las acciones legales que puedan tomar en contra del tercero que haya sido responsable de la ocurrencia del siniestro. Al mismo tiempo, bajo este principio, en el caso de que el tercero deba responder con dinero éste le corresponde a la aseguradora, ya que ésta se hizo responsable del pago de la indemnización al afectado previamente.
4. Principio de indemnización: el seguro es un contrato de mera indemnización y jamás puede construir un enriquecimiento o ganancia para el asegurado.
5. Principio de la causa inmediata: el siniestro debe ser consecuencia del riesgo cubierto. Si se suprime el hecho cubierto e igual ocurre siniestro, éste no era la causa inmediata.
6. Principio de pluralidad de causas: si el siniestro proviene de varias causas, el asegurador responde si cualquier de las causas corresponde a un riesgo cubierto en la póliza.
7. Principio pro asegurado: se entenderán válidas las estipulaciones contractuales que sean más beneficiosas para el asegurado.

Es importante que las corredoras de seguros tengan claros y definidos estos principios con el único fin de prestar un asesoramiento correcto tanto como a la compañía de seguros como a la asegurado. De esto, nace la obligatoriedad del corredor de contar con una póliza de responsabilidad civil, para poder responder en caso de ser civilmente responsable de datos y perjuicios causados a terceros en el ejercicio de su función.

¿Cuáles son las obligaciones de los corredores de seguros?

- Asesorar a los potenciales asegurados.
- Ofrecer coberturas más convenientes según sus necesidades e interés.
- Informar a los asegurados sobre las condiciones del contrato y sus posibles modificaciones.
- Asistir y asesorar durante la vigencia de la póliza y al momento de ocurrido un siniestro.

- Hacer llegar al asegurado la póliza correspondiente.
- Verificar la identidad de los asegurados y la existencia junto a la ubicación de los bienes que se busca asegurar.
- Entregar a la compañía de seguros toda la información que tengan sobre el riesgo.
- Entregar a las aseguradoras las primas y documentos que reciban.

Además, las empresas intermediarias deben presentar a la CMF periódicamente la información financiera y otros tipos de reportes que ésta solicite. La Comisión también puede inspeccionar oficinas, documentación e impartir normas respecto a la elaboración de informes financieros, contables u otros.

Finalmente, si un corredor viola las leyes que le incumben a su función o no cumple normas, la CMF puede aplicar sanciones que van desde la censura, multa, suspensión parcial o total de las operaciones hasta por 6 meses e incluso la revocación de la inscripción como corredor en el registro de ésta.

Resumen PESTEL.

El análisis PESTEL de la industria aseguradora en Chile revela un entorno complejo influenciado por factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. En el ámbito político, la crisis social de octubre de 2019 ha incrementado la demanda de seguros de riesgo político, elevando los costos de las primas entre un 20% a 70%, especialmente para coberturas relacionadas con terrorismo, vandalismo y daños a la infraestructura. Económicamente, aunque Chile experimentó un rápido crecimiento en la última década, la reciente inestabilidad interna y externa ha generado una desaceleración, afectando la industria aseguradora. No obstante, la contratación de seguros ha ganado relevancia como un medio para proteger el patrimonio, especialmente entre las pymes, que han adoptado seguros multirriesgos tras las manifestaciones sociales.

Socioculturalmente, el envejecimiento acelerado de la población chilena y la baja tasa de natalidad plantean oportunidades en seguros de vida y ahorro previsional. La alta penetración de internet y el uso de celular como herramienta de compra, especialmente entre los grupos C2 y C3, sugieren un enfoque en la omnicanalidad para la comercialización de seguros. Además, el aumento en la tenencia responsable de mascotas abre una nueva vertical de seguros veterinarios.

En términos tecnológicos, el desarrollo e implementación de tecnologías avanzadas en la gestión de riesgos y la personalización de productos aseguradores son claves para mantener la competitividad. Ecológicamente, el cambio climático y la mayor frecuencia de desastres naturales han impulsado la demanda de seguros relacionados con protección contra incendios y catástrofes naturales. Finalmente, el marco legal en Chile establece requisitos estrictos para las aseguradoras, incluidas normas para la constitución de compañías extranjeras y obligaciones específicas para corredores de seguros, quienes juegan un rol crucial en la asesoría y cumplimiento regulatorio. Este contexto legal busca garantizar la transparencia y estabilidad del mercado asegurador, aunque también impone desafíos de cumplimiento y adaptación a las nuevas normas.

II.2 Tamaño de mercado. Parque automotriz.

A lo largo de esta tesis se han mencionados seguros de vida, de ahorro provisional, de incendios, catástrofes naturales, terrorismo, de mascotas, entre otros. Sin embargo, el modelo de negocios se basa en la comercialización de seguros P&C, específicamente, seguros del mercado automotriz.

(Cavem, 2024) en su Informe del Mercado Automotor 2023 nos presenta: El parque automotriz en Chile está compuesto por 6.371.636 vehículos motorizados, lo que representa 1 por cada 3,1 habitantes, uno de los índices más altos de Latinoamérica.

Durante el año 2023, se registraron un total de 319.568 unidades nuevas de venta, en donde más del 60% de estas ocurrieron en la capital. Por otro lado, se realizaron 963.363 transferencias de vehículos usados. Lo cual nos da un total de 1.282.931 transferencias de automóviles.

A nivel de venta de automóviles nuevos, las mayores oportunidades se encuentran en la Región Metropolitana, con un 60,2% del mercado, seguido por Valparaíso con un 9,1% de mercado y Bio-Bio con un 7,9% de mercado. Las dos principales categorías están dadas por automóviles de pasajeros y SUV.

REGIÓN	PRIMERAS	TRANSFERENCIAS	RAZÓN (Usado/Nuevo)
XV Arica y Parinacota	489	14.200	35,87
I Tarapacá	2.057	18.350	10,17
II Antofagasta	8.144	13.646	1,88
III Atacama	2.123	9.926	5,77
IV Coquimbo	9.599	22.568	2,40
V Valparaíso	29.093	60.886	2,37
RM Metropolitana	192.455	544.223	2,82
VI O'Higgins	11.182	38.179	4,03
VII Maule	8.284	43.732	7,24
XVI Ñuble	3.051	19.124	7,94
VIII Bío-Bío	25.152	51.798	2,57
IX Araucanía	10.182	36.993	4,31
XIV Los Ríos	2.480	14.713	7,21
X Los Lagos	11.876	38.559	4,10
XI Aysén	940	20.842	14,97
XII Magallanes	2.461	15.624	6,78
TOTAL	319.568	963.363	3,24

Gráfico 9. (Cavem, 2024), reporte ventas automóviles nuevos y usados por región, Chile.

REGIÓN	TOTAL	Part.	CATEGORÍAS							
			PASAJEROS	Part.	CAMIONETAS	Part.	COMERCIALES	Part.	SUV	Part.
XV Arica y Parinacota	489	0,2%	366	0,3%	204	0,2%	24	0,1%	777	0,5%
I Tarapacá	2.057	0,6%	676	0,5%	511	0,5%	202	0,7%	1442	0,9%
II Antofagasta	8.144	2,5%	2055	1,5%	1171	1,2%	214	0,8%	1819	1,1%
III Atacama	2.123	0,7%	957	0,7%	569	0,6%	85	0,3%	632	0,4%
IV Coquimbo	9.599	3,0%	1926	1,4%	1428	1,5%	244	0,9%	1596	1,0%
V Valparaíso	29.093	9,1%	9411	7,0%	5006	5,3%	997	3,6%	6203	3,8%
RM Metropolitana	192.455	60,2%	99596	73,6%	69639	74,1%	22576	82,2%	130206	78,7%
VI O'Higgins	11.182	3,5%	5008	3,7%	2883	3,1%	512	1,9%	5118	3,1%
VII Maule	8.284	2,6%	2439	1,8%	1689	1,8%	186	0,7%	1794	1,1%
XVI Ñuble	3.051	1,0%	1680	1,2%	1351	1,4%	301	1,1%	1495	0,9%
VIII Bío-Bío	25.152	7,9%	1783	1,3%	2367	2,5%	730	2,7%	4115	2,5%
IX Araucanía	10.182	3,2%	3058	2,3%	1672	1,8%	416	1,5%	2130	1,3%
XIV Los Ríos	2.480	0,8%	1016	0,8%	783	0,8%	187	0,7%	972	0,6%
X Los Lagos	11.876	3,7%	4043	3,0%	3070	3,3%	591	2,2%	4868	2,9%
XI Aysén	940	0,3%	312	0,2%	767	0,8%	59	0,2%	773	0,5%
XII Magallanes	2.461	0,8%	1065	0,8%	908	1,0%	129	0,5%	1449	0,9%
NACIONAL	319.568		135.391		94.018		27.453		165.389	

Gráfico 10. (Cavem, 2024), participación categoría venta de vehículos nuevos por regiones, Chile

A pesar de que el número total de transacciones es alto si hacemos el ejercicio de población total chilena / cantidad de transacciones de automóviles (1.282.931 / 19.960.689 = 0,65) nos da un ratio de 0,65 automóviles vendidos por cada ciudadano.

El escenario debido tanto por razones macro y micro económicas ha venido a la baja. El año 2020 fue el año peak a nivel de ventas para el parque automotriz con una variación positiva del 64,5% en comparación año contra año. Sin embargo, el 2023 se ve una caída drástica de un -25,9% en comparación a años anteriores.

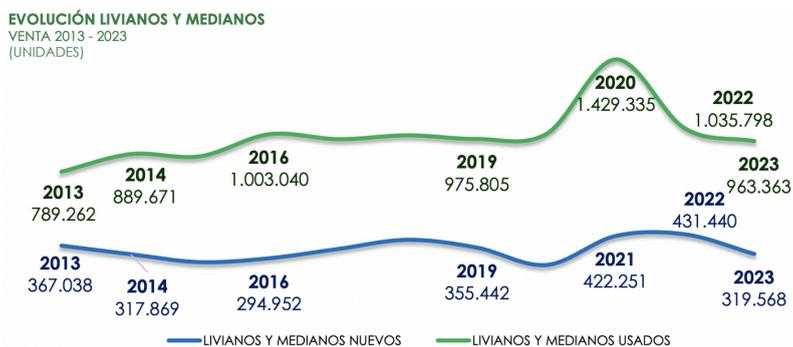


Gráfico 11. (Cavem, 2024), ventas anuales vehículos livianos, Chile. Venta por unidades.

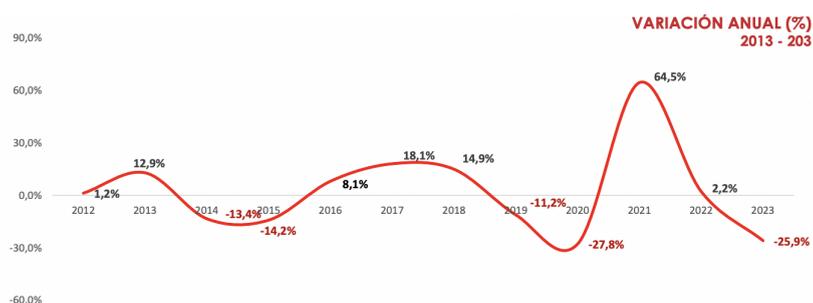


Gráfico 12. (Cavem, 2024), ventas anuales vehículos livianos, Chile. Variación año contra año.

El escenario no es positivo y especialmente por la devaluación del peso chileno frente al dólar lo cual aumenta los precios de la venta de automóviles nuevos, vemos que en comparación a los automóviles usados la caída de 2022 a 2023 fue únicamente de un 7%, muy por debajo del -25,9% total de mercado.

Otro escenario optimista para el mercado automotriz Chileno es la irrupción de las marcas de origen chino. Esta gama de vehículos ofrecen paquetes de automóviles con mayores comodidades a precios más accesibles.

De acuerdo al estudio de Anac, Junio 2024. En el consolidado de ventas de vehículos livianos y medianos hasta junio de 2024, dentro del top 20 de las marcas de vehículos más vendidos, las marcas de origen Chino representan un 22,4% total de las ventas nuevas.

N°	Segmentos Marcas	Vehículo de Pasajeros		SUV		Camioneta		Vehículo Comercial		TOTAL	
		Uni	Part. %	Uni	Part. %	Uni	Part. %	Uni	Part. %	Uni	Part. %
1	TOYOTA	1.747	5,0%	6.031	7,5%	5.303	15,5%	22	0,1%	13.103	7,8%
2	CHEVROLET	2.843	8,1%	5.597	7,0%	2.082	6,1%	858	4,8%	11.380	6,8%
3	SUZUKI	8.159	23,2%	2.725	3,4%			114	0,6%	10.998	6,6%
4	HYUNDAI	5.030	14,3%	4.576	5,7%			1.192	6,7%	10.798	6,4%
5	KIA	5.067	14,4%	4.265	5,3%			952	5,3%	10.284	6,1%
6	PEUGEOT	1.432	4,1%	3.155	3,9%	1.060	3,1%	3.699	20,6%	9.346	5,6%
7	FORD	114	0,3%	3.234	4,0%	4.098	12,0%	613	3,4%	8.059	4,8%
8	GWM	28	0,1%	3.800	4,7%	3.906	11,4%			7.734	4,6%
9	MG	1.649	4,7%	4.865	6,1%					6.514	3,9%
10	MITSUBISHI			1.781	2,2%	4.421	12,9%			6.202	3,7%
11	NISSAN	1.341	3,8%	3.338	4,2%	945	2,8%	1	0,0%	5.625	3,4%
12	CHANGAN	590	1,7%	3.630	4,5%	488	1,4%	798	4,5%	5.506	3,3%
13	MAXUS			251	0,3%	3.334	9,8%	1.053	5,9%	4.638	2,8%
14	MAZDA	661	1,9%	3.057	3,8%	665	1,9%			4.383	2,6%
15	CITROEN	1.995	5,7%	334	0,4%			1.905	10,6%	4.234	2,5%
16	CHERY	1	0,0%	4.220	5,3%					4.221	2,5%
17	SUBARU	146	0,4%	3.270	4,1%					3.416	2,0%
18	VOLKSWAGEN	703	2,0%	1.660	2,1%	470	1,4%			2.833	1,7%
19	JAC	20	0,1%	1.486	1,8%	722	2,1%	588	3,3%	2.816	1,7%
20	FOTON					669	2,0%	1.848	10,3%	2.517	1,5%

Gráfico 13. ANAC, Mercado Automotor, Julio 2024.

II.3 Mercado de seguros, Chile.

El mercado asegurador chileno finalizó el año 2023 con un crecimiento real de un 11,4% de su prima directa, la cual ascendió a UF 362 millones (US \$15.077 millones). Este crecimiento, se explica principalmente por el crecimiento de los seguros de renta vitalicia, en un contexto en que la economía nacional se expandió un 0,2% y registró una inflación anual de 3,9%. La prima directa de las compañías de seguros generales experimentó un crecimiento real de 3,7%, totalizando US 134 millones (US \$5.587 millones). Los ramos en los que se experimentaron las mayores alzas porcentuales fueron incendio y adicional, robo y vehículos. Por otro lado, el primaje de las compañías de seguros de vida creció, en términos reales, en un 16,5%, finalizando el año con UF 227 millones (US \$9.490 millones) en primas directas. Este aumento anual se explica, básicamente, por el crecimiento de 46% de la prima directa de renta vitalicia. Por otra parte, el número de compañías de seguros vigentes disminuyó en tres entidades el año 2023 (una por fusión, dos por estar en liquidación), por lo que la cantidad total de aseguradoras que operan en el país llegó a 64. De ese total, 32 corresponden a compañías de seguros generales y 32 a seguros de vida. El Índice de Herfindahl, indicador utilizado para calcular el grado de competencia existente en un determinado sector de la economía, muestra una alta competitividad para el mercado asegurador chileno. De hecho, en los pasados diez años se han registrado consistentemente valores inferiores al 11%. El año 2023 no fue la excepción, registrándose un Índice de Herfindahl de 7,1% para seguros generales y 10,7% para vida.

Análisis de primas directas por Compañía de Seguros

El mercado asegurador ha tenido una tendencia alcista desde la pandemia de COVID-19 hasta cierre del 2023 con un crecimiento constante en la gestión de primas directa entre relación aseguradora-cliente. Sin embargo, en donde existe una mayor oportunidad de gestión de corretaje es en la gestión de pólizas de seguras de vida la cual casi duplican el total en volumen, para efectos de esta tesis, no nos centraremos en la gestión de pólizas de seguros de vida.

Tendencia general del mercado asegurador.

La línea roja que representa el Mercado Asegurador indica una tendencia general de crecimiento, aunque con una breve desaceleración entre 2018 y 2020. Este patrón puede reflejar el impacto de factores externos, como la inestabilidad económica o la pandemia de COVID-19, que pudieron haber afectado temporalmente el crecimiento del mercado. El repunte post-2020 sugiere una recuperación y un renovado interés en seguros, posiblemente impulsado por una mayor conciencia sobre la importancia de la seguridad financiera.

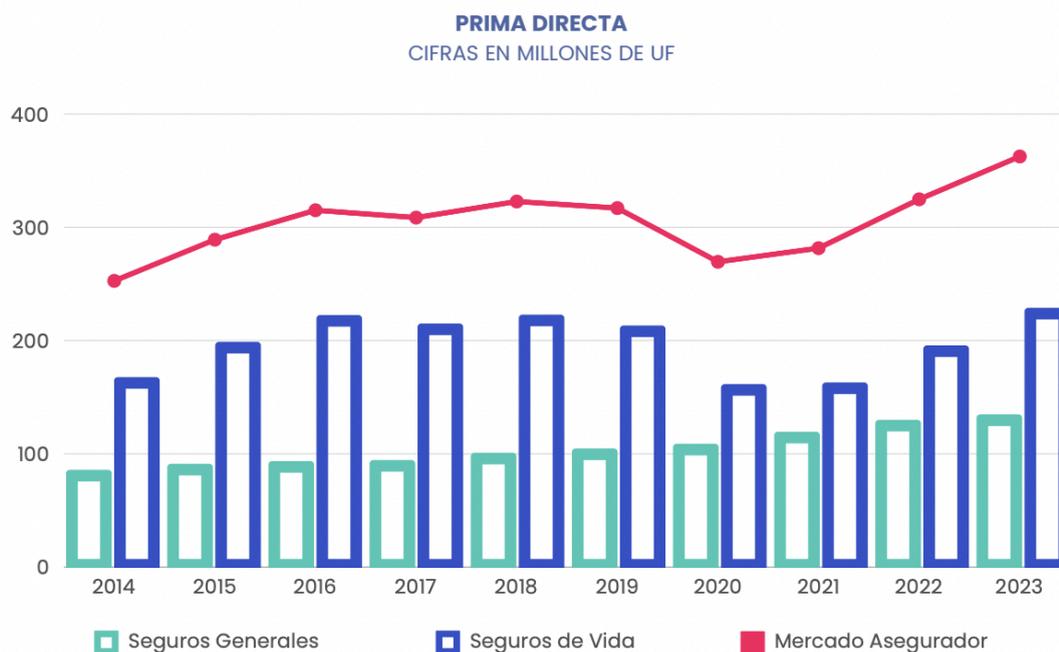


Gráfico 14. (Asociación Aseguradoras de Chile, 2023). Venta anual en Millones de UF. Mercado de Seguros Generales y Seguros de Vida.

Análisis del Índice de Herfindhal-Hirschman, mercado de seguros en Chile.

Índice de Herfindhal-Hirschman (HHI) es una métrica ampliamente utilizada para evaluar la concentración de mercado. Un HHI más alto indica un mercado más concentrado, donde unas pocas empresas dominan, mientras que un HHI más bajo sugiere un mercado más competitivo con una mayor distribución de la participación de mercado entre muchas empresas.

El gráfico presentado muestra la evolución del HHI para los mercados de seguros generales y seguros de vida en Chile desde 2014 hasta 2023. Este análisis permite observar cómo ha cambiado la concentración en ambos mercados a lo largo del tiempo.

Para los seguros generales, el HHI se ha mantenido relativamente estable en torno al 8% durante la mayor parte del período observado. Este nivel de concentración sugiere un mercado moderadamente competitivo, donde no existe un dominio absoluto por parte de un pequeño número de empresas, pero tampoco una completa dispersión de la participación de mercado. Sin embargo, la estabilidad del índice también indica que no ha habido cambios significativos en la estructura del mercado en los últimos años, lo que podría reflejar barreras a la entrada de nuevos competidores o la consolidación de las empresas existentes.

En contraste, el HHI para los seguros de vida muestra una tendencia al alza, especialmente a partir de 2020, alcanzando un 10% en 2023. Este aumento sugiere una creciente concentración en el mercado de seguros de vida, donde un número reducido de compañías está capturando una mayor proporción del mercado. Este incremento podría deberse a

fusiones y adquisiciones en la industria, a una mayor eficacia competitiva de algunas empresas, o a la salida de competidores menos eficientes.

La divergencia en la evolución del HHI entre los seguros generales y de vida tiene importantes implicaciones para las estrategias de las aseguradoras. En el mercado de seguros generales, la competencia sigue siendo intensa, lo que puede obligar a las empresas a buscar formas innovadoras de diferenciarse. En cambio, en el mercado de seguros de vida, el aumento de la concentración podría llevar a una menor competencia en precios y a una mayor estabilidad para las empresas dominantes, aunque también podría plantear desafíos regulatorios si se considera que la concentración excesiva perjudica a los consumidores.

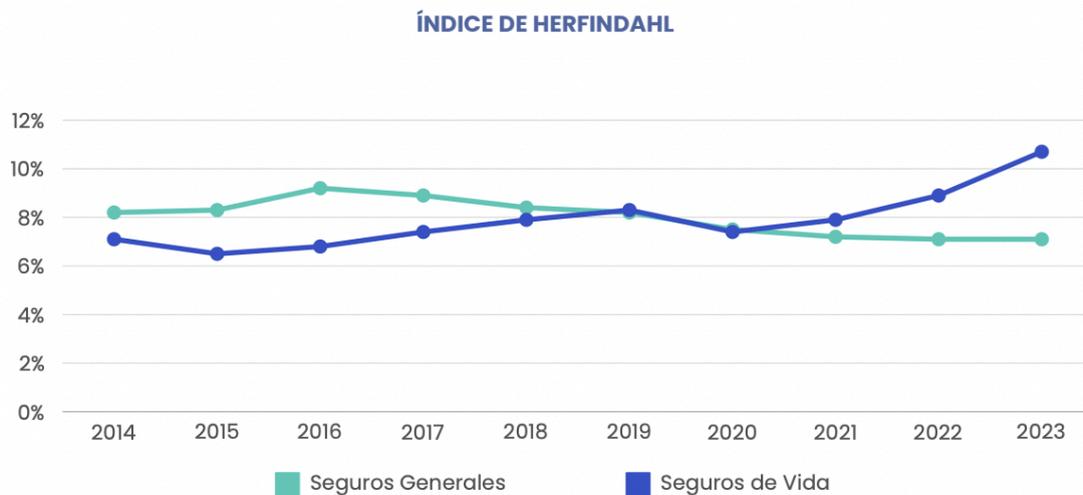


Gráfico 15. (Asociación Aseguradoras de Chile, 2023). Evolución Índice Herfindahl de 2014 a 2023.

Tendencia en Seguros Generales:

- Los Seguros Generales han mostrado estabilidad en el número de siniestros, lo que puede indicar una consistencia en la exposición al riesgo y la efectividad en la gestión de siniestros por parte de las aseguradoras. La caída en 2019 y la posterior recuperación sugieren que hubo factores externos que afectaron temporalmente el número de siniestros reportados, como condiciones económicas o cambios regulatorios.

Tendencia en Seguros de Vida:

- El comportamiento en los Seguros de Vida es más variable. El incremento inicial podría reflejar un aumento en la penetración del seguro de vida, seguido por una caída que podría estar relacionada con cambios en la dinámica del mercado o en la percepción del riesgo por parte de los asegurados. La recuperación posterior indica una reactivación en la demanda de seguros de vida o una mejor gestión en la notificación de siniestros.

Los corredores de seguros juegan un papel crucial en los siniestros. Su responsabilidad es la gestión del siniestro y guiar al asegurado a obtener un óptimo manejo del siniestro respectivamente. Dependerá del tipo de calidad de servicio que entregue el corredor para brindar un excelente apoyo en la gestión de siniestros, por eso, es relevante la contratación de un buen corredor de seguros que te ayude en este proceso y luego a gestionar de manera eficiente las pólizas antes las alzas de estas por los siniestros.

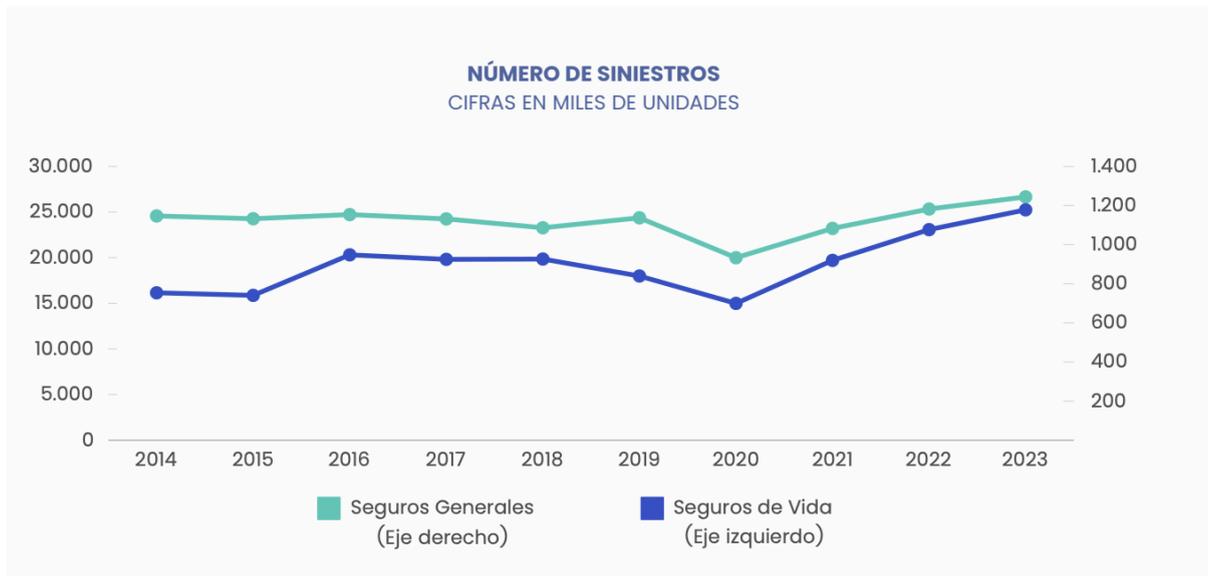


Gráfico 16. (Asociación de Aseguradoras, Chile, 2023). Cantidad de siniestros reportados y evolución anual, Seguros Generales y Seguros de Vida.

Evolución del Número de Compañías de Seguros en Chile (1985-2019)

La evolución del número de compañías de seguros en Chile desde 1985 hasta 2019 refleja un crecimiento sostenido y un proceso de diversificación en el sector asegurador del país. Este desarrollo se observa tanto en el ámbito de los seguros generales como en los seguros de vida.

En 1985, Chile contaba con 24 compañías de seguros generales. Este número se mantuvo relativamente estable durante la primera mitad de la década de 1990, con pequeñas fluctuaciones, hasta llegar a 25 compañías en 1997. A partir de ese momento, el mercado comenzó a experimentar un crecimiento más acelerado, alcanzando 34 compañías en 2019. Este incremento puede atribuirse a la creciente demanda por coberturas más especializadas, el ingreso de nuevas empresas al mercado, y la estabilidad económica que permitió a las aseguradoras expandir sus operaciones.

El mercado de seguros de vida mostró una tendencia similar. En 1985, había 17 compañías ofreciendo seguros de vida en Chile. Durante la década de 1990, este número creció significativamente, alcanzando un máximo de 34 compañías en 1997. Aunque hubo una ligera disminución en los años siguientes, el mercado se recuperó rápidamente, llegando a tener 37 compañías en 2018. En 2019, el número se ajustó levemente a 36 compañías,

reflejando la consolidación del mercado y la competencia entre las empresas por captar y retener clientes en este sector.

El número total de compañías en el mercado asegurador chileno ha mostrado una tendencia general de crecimiento a lo largo de las últimas tres décadas. En 1985, el total de compañías era de 41, distribuidas entre seguros generales y seguros de vida. Este número se mantuvo relativamente estable durante los primeros años, con una leve contracción en la segunda mitad de la década de 1980. Sin embargo, a partir de la década de 1990, el número total de compañías comenzó a aumentar de manera más pronunciada, alcanzando 70 en 2019.

Este crecimiento en el número de compañías refleja varios factores clave: la liberalización del mercado, la entrada de nuevos competidores internacionales, y el desarrollo de una economía más robusta que demanda una mayor variedad de productos aseguradores. Además, la diversificación del mercado se ha visto impulsada por la innovación en productos y servicios, así como por la adopción de nuevas tecnologías que han permitido a las compañías optimizar sus operaciones y llegar a un público más amplio.

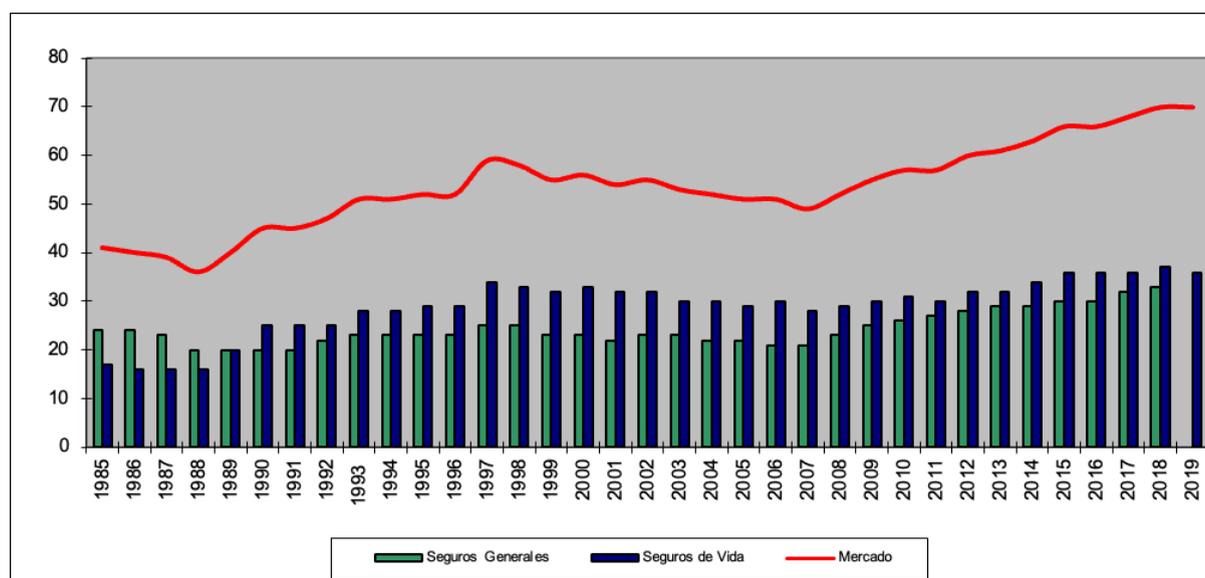


Gráfico 17. (CMF, Chile, 2024). Evolución compañías de seguros, Chile. Año 1985 a 2019.

II.3 Seguros Automotriz, Chile

De acuerdo a (CMF, Chile, 2024) en su estudio de número de vehículos asegurados en Chile, el total de vehículos asciende a 2.192.723 en el segundo semestre de 2023. Esto representa un crecimiento casi de un 20% desde el segundo semestre de 2018.



Gráfico 18. (CMF, Chile, 2024). Número de vehículos asegurados por semestre, Chile.

Respecto al market share por región, muestra datos similares a lo que vimos anteriormente sobre las regiones con mayor venta de automóviles nuevos. La Región Metropolitana representa la mayor oportunidad en el mercado asegurador con un total de 1.377.018 primas activas, seguido por Valparaíso con 191.088 primas y en tercer lugar, Bio Bio con 140.487 primas.

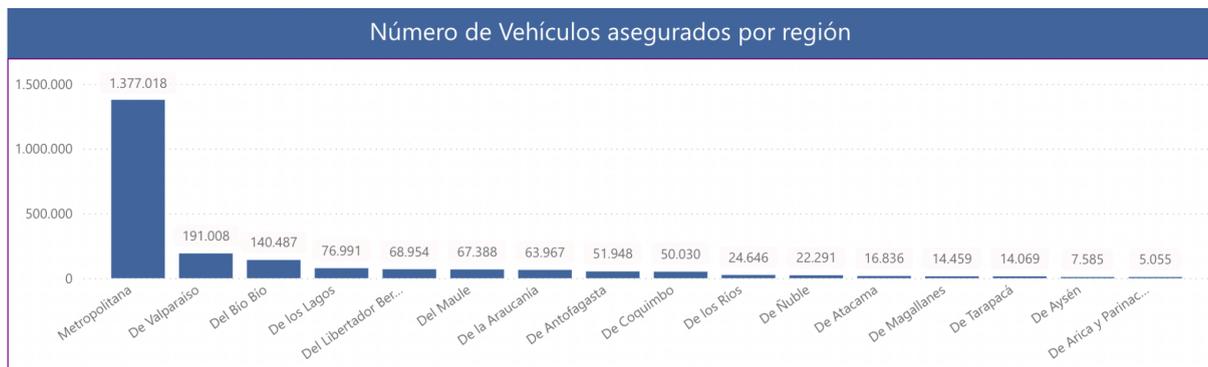


Gráfico 19. (CMF, Chile, 2024). Número de vehículos asegurados por región, Chile.

A nivel de market share a nivel de aseguradoras, existe un jugador que abarca casi el 30% total del mercado, BCI Seguros, con un total 711.016 primas activas en el segundo semestre de 2023. El segundo jugador más relevante es HDI seguros con un total de 369.817 primas activas, y en tercer lugar, Liberty con 200.536 primas.

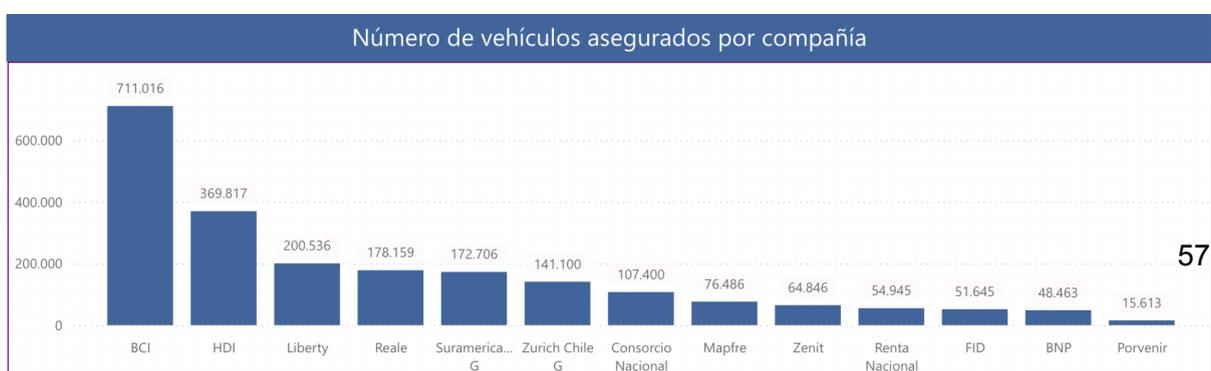


Gráfico 20. (CMF, Chile, 2024). Número de vehículos asegurados por compañía, Chile.

El crecimiento de pólizas emitidas desde el segundo semestre del 2018 al segundo semestre del 2023 ha sido de un 22,53%. En el gráfico presentado a continuación muestra que los seguros automotrices han tenido un crecimiento constante, aún a pesar de las crisis sociales en Chile y la Pandemia.

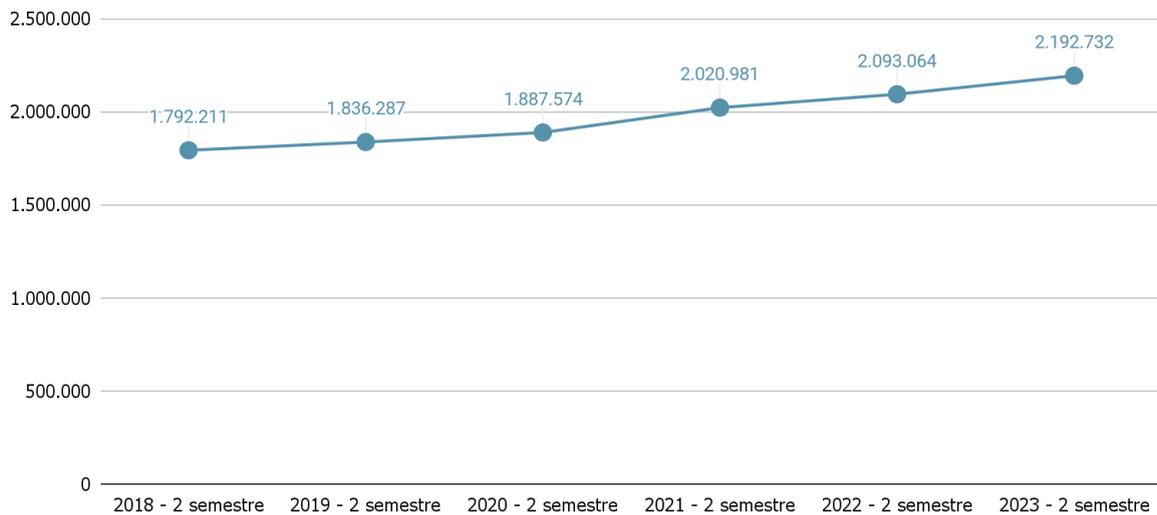


Gráfico 21. Desarrollo propio en base a estudio “Número de Vehículos Asegurados en Chile, CMF”.

II.4 Corredores de Seguros en Chile

Análisis de la prima intermediada en Seguros Generales (2019-2024)

El gráfico muestra la evolución de la prima intermediada en seguros generales en Chile entre los años 2019 y 2024 (CMF, Chile, 2024). La prima intermediada se refiere al valor total de los seguros generales que han sido gestionados a través de intermediarios, como corredores de seguros, en lugar de ser contratados directamente con las aseguradoras.

El gráfico presenta una clara tendencia al alza, comenzando con una prima cercana a los 900,000 UF, y alcanzando un valor de aproximadamente 2,000,000 UF en 2024.

1. Crecimiento sostenido del mercado:

- La prima intermediada en seguros generales ha experimentado un crecimiento constante desde 2019 hasta 2024. Este incremento refleja la mayor confianza y dependencia de los clientes en los corredores de seguros para gestionar sus necesidades de cobertura. También puede indicar un aumento en la complejidad de las pólizas ofrecidas, que requieren de la experiencia de intermediarios para ser adecuadamente entendidas y adquiridas por los asegurados.

2. Rol Crucial de los corredores de seguros:

- Los corredores de seguros desempeñan un papel fundamental en este crecimiento. Su conocimiento del mercado y su capacidad para ofrecer una asesoría personalizada permiten a los clientes seleccionar las coberturas más adecuadas, lo que ha impulsado el aumento de la prima intermediada. El hecho de que la tendencia sea tan positiva sugiere que los corredores han sido efectivos no solo en captar nuevos clientes, sino también en mantener y expandir las cuentas existentes.
- 3. Factores contribuyentes al incremento:**
- Varios factores pueden haber contribuido a este crecimiento. La expansión económica y el aumento de la inversión en activos que requieren seguros generales (como propiedades y vehículos) han aumentado la demanda de cobertura. Además, eventos recientes como desastres naturales o cambios en las regulaciones pueden haber llevado a un aumento en la percepción de riesgo, lo que incentiva a las empresas y a los individuos a contratar seguros a través de intermediarios confiables.
- 4. Proyección futura:**
- Si la tendencia observada continúa, es probable que el mercado de seguros generales intermediados siga creciendo en los próximos años. Esto no solo beneficiará a los corredores de seguros, sino también a las aseguradoras que trabajan en estrecha colaboración con ellos para diseñar productos que satisfagan las necesidades emergentes del mercado.

30. Prima Intermediada Seguros Generales

Compartir: [✉](#) [f](#) [X](#) [in](#) [🗨](#)

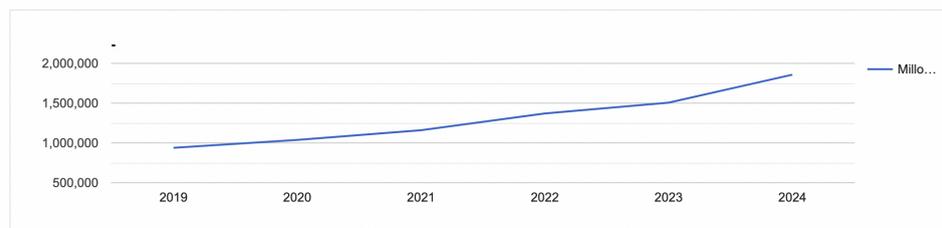


Gráfico 22. (CMF, Chile, 2024). Evolución en millones, UF. Primas intermediadas a través de corredores en Seguros Generales, Chile.

Análisis de la prima intermediada en Seguros de Vida (2019-2024)

El gráfico muestra la evolución de la prima intermediada en seguros de vida en Chile entre los años 2019 y 2024 (CMF, Chile, 2024). La prima intermediada en este contexto se refiere al valor total de las pólizas de seguros de vida gestionadas a través de intermediarios, como corredores de seguros, en lugar de ser contratadas directamente con las aseguradoras.

El gráfico indica un valor relativamente estable entre 2019 y 2021, seguido de un crecimiento significativo a partir de 2022, alcanzando un pico de 854,747 UF 2024.

Interpretación y análisis

1. Estabilidad inicial y crecimiento posterior:

- Durante los años 2019 a 2021, la prima intermediada en seguros de vida se mantuvo estable, rondando entre los 600,000 y 700,000 UF. Esta estabilidad puede reflejar un mercado consolidado, donde las necesidades básicas de seguros de vida estaban cubiertas sin mayores cambios en la demanda.
- A partir de 2022, se observa un aumento notable en la prima intermediada, que culmina en un valor de 854,747 UF en 2024. Este crecimiento puede estar vinculado a varios factores, como un aumento en la percepción de riesgo, cambios demográficos, o una mayor conciencia sobre la importancia de los seguros de vida como herramienta de planificación financiera.

2. Factores impulsores del crecimiento:

- **Aumento en la percepción del riesgo:** La pandemia de COVID-19 y otros factores globales pudieron haber incrementado la percepción del riesgo entre la población, llevando a un mayor número de personas a contratar seguros de vida. Esto es particularmente relevante si consideramos que los seguros de vida ofrecen protección financiera a los dependientes en caso de fallecimiento del asegurado.
- **Cambio demográfico:** El envejecimiento de la población chilena también puede haber contribuido al crecimiento de la prima intermediada. A medida que la población envejece, la demanda por productos de seguros de vida, especialmente aquellos con componentes de ahorro o inversión, tiende a aumentar.
- **Mayor actividad de los corredores de seguros:** El crecimiento también puede ser atribuido a la mayor actividad de los corredores de seguros, quienes han intensificado sus esfuerzos para captar clientes y asesorarles sobre la importancia de contar con una cobertura de vida adecuada. Los corredores desempeñan un rol crucial en educar a la población y facilitar la adquisición de seguros de vida que se ajusten a sus necesidades.

3. Impacto en el mercado asegurador:

- El incremento en la prima intermediada refleja una mayor confianza en los intermediarios y un reconocimiento del valor añadido que ofrecen en la gestión de seguros de vida. Este crecimiento también sugiere que el mercado

de seguros de vida está lejos de estar saturado, con un potencial significativo para seguir expandiéndose en los próximos años.

4. Proyecciones Futuras:

- Si esta tendencia continúa, se espera que la prima intermediada en seguros de vida siga creciendo, impulsada por factores demográficos, económicos y sociales. Este crecimiento continuará siendo una oportunidad tanto para los corredores de seguros como para las aseguradoras que puedan ofrecer productos innovadores y personalizados.

31. Prima Intermediada Seguros de Vida

Compartir: [✉](#) [f](#) [X](#) [in](#) [🗨](#)

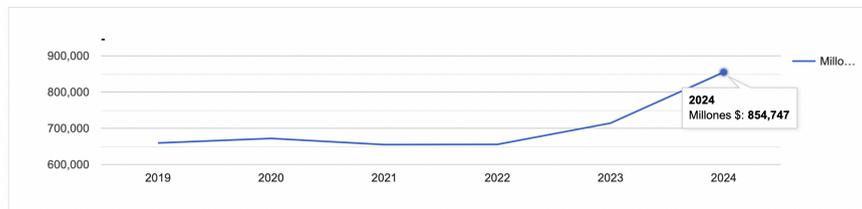


Gráfico 23. (CMF, Chile, 2024). Evolución en millones, UF. Primas intermediadas a través de corredores en Seguros Vida, Chile.

Canales de distribución de ventas. Seguros Generales.

El conjunto de gráficos (Asociación de Aseguradoras, Chile, 2023) presenta la evolución de la prima en Unidades de Fomento (UF) por año, entre 2019 y 2023, a través de varios canales y segmentos específicos en el mercado asegurador chileno. Los segmentos analizados incluyen Venta Directa, Personas Jurídicas, Personas Naturales, Bancaseguro, y Retail.

Cada gráfico muestra la evolución anual de la prima en UF, proporcionando una visión clara de cómo cada canal y segmento ha contribuido al total de primas generadas en estos cinco años.

1. Prima (UF) por año - venta directa:

- La prima intermediada por venta directa ha mostrado un crecimiento constante a lo largo del período analizado, comenzando en 12,0 millones de UF en 2019 y alcanzando 16,6 millones de UF en 2023. Este aumento refleja

una mayor eficiencia en las estrategias de venta directa, posiblemente impulsada por avances tecnológicos, marketing digital, y una mejor captación de clientes sin necesidad de intermediarios.

2. Prima (UF) por año - personas jurídicas:

- En el segmento de personas jurídicas, se observa un crecimiento significativo en la prima, pasando de 52 millones de UF en 2019 a 76 millones de UF en 2023. Este incremento sugiere un aumento en la demanda de seguros corporativos, probablemente debido a un mayor número de empresas que buscan proteger sus activos y operaciones frente a riesgos diversos. El crecimiento constante en este segmento indica una confianza sostenida en los productos ofrecidos a entidades jurídicas.

3. Prima (UF) por año - personas naturales:

- El segmento de personas naturales también ha mostrado crecimiento, aunque a un ritmo más moderado. La prima ha aumentado de 6,8 millones de UF en 2019 a 7,8 millones de UF en 2023. Este crecimiento moderado podría estar relacionado con la estabilidad del mercado de seguros personales, donde las personas adquieren coberturas individuales de manera constante, pero sin grandes fluctuaciones.

4. Prima (UF) por año - bancaseguro:

- El canal de bancaseguro ha experimentado un crecimiento inicial, alcanzando su punto máximo en 33 millones de UF en 2022, antes de una leve caída a 29 millones de UF en 2023. Este comportamiento podría estar relacionado con la evolución de las alianzas estratégicas entre bancos y aseguradoras, así como con las condiciones económicas que influyen en la capacidad de las personas para adquirir seguros a través de productos bancarios.

5. Prima (UF) por año - retail:

- En el segmento de retail, la prima ha mostrado una disminución gradual desde 6,1 millones de UF en 2019 a 5,3 millones de UF en 2023. Esta disminución podría deberse a una menor demanda de productos de seguros en puntos de venta minoristas, posiblemente desplazada por otros canales más directos o digitales que han ganado popularidad entre los consumidores.

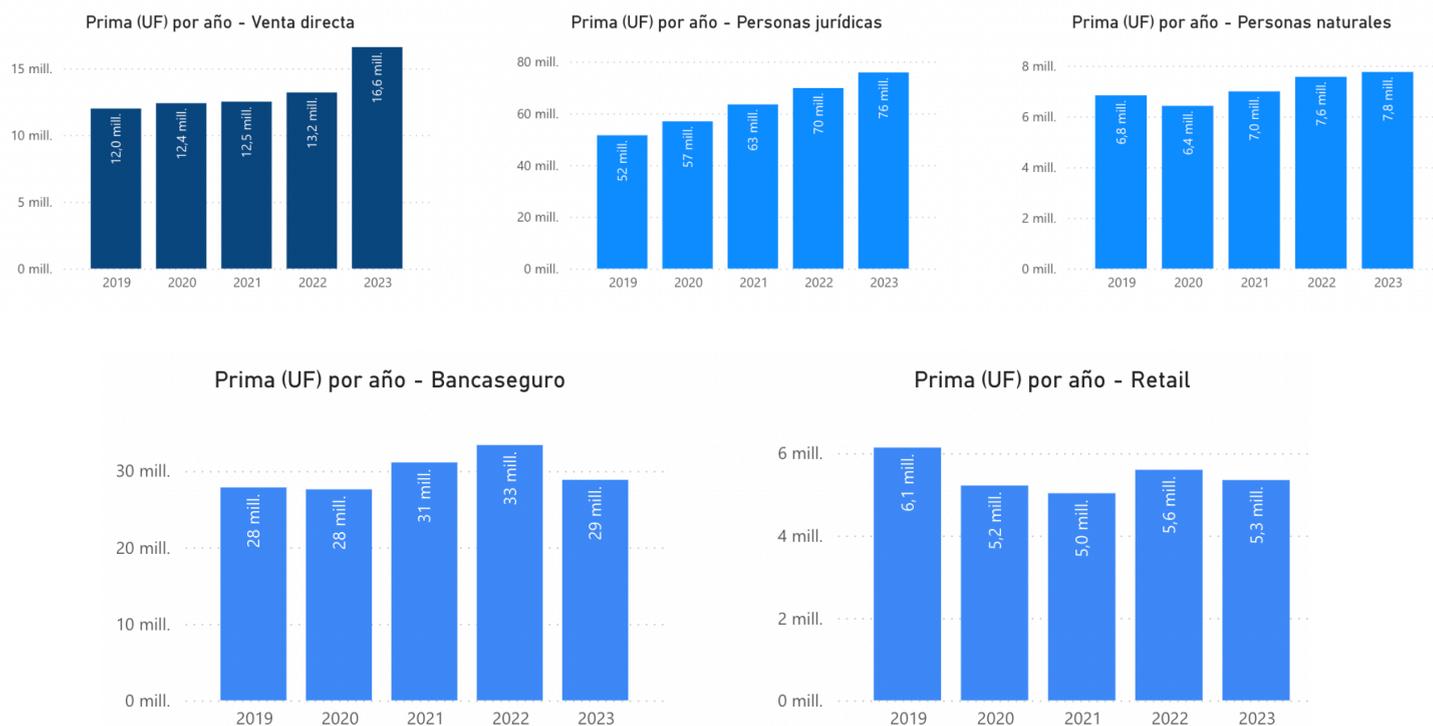


Gráfico 24. (Asociación de Aseguradoras, Chile, 2023). Análisis de evolución de venta de Primas por año, por categorías.

El gráfico muestra la distribución porcentual de la prima por diferentes canales de distribución y agrupación de ramos en el mercado de seguros generales en Chile durante el año 2023 (Asociación de Aseguradoras, Chile, 2023). Los canales de distribución considerados son bancaseguro, personas jurídicas, personas naturales, retail, y venta directa. Los ramos o categorías de seguros incluidos en el análisis son incendio y adicionales, vehículos, otros, responsabilidad civil, garantía y crédito, ingeniería, robo, accidentes personales, SOAP, casco, y salud.

Cada barra del gráfico representa la participación porcentual de cada canal de distribución dentro de un ramo específico de seguros generales.

Interpretación y Análisis

1. Incendio y adicionales:

- La mayor parte de la prima en este ramo proviene del canal bancaseguro (64,7%), seguido por personas Jurídicas (20,9%) y venta directa (9,0%). Esto sugiere que los seguros contra incendio están mayormente comercializados a través de bancos, donde los clientes suelen adquirir este tipo de coberturas al momento de financiar propiedades. La venta directa también tiene un rol

importante, probablemente para propiedades no asociadas a créditos hipotecarios.

2. Vehículos:

- El ramo de seguros de vehículos muestra una distribución más diversificada, con personas jurídicas representando el 41,2% de la prima, seguido de personas naturales (22,8%) y retail (9,8%). Esto refleja la importancia de las flotas corporativas y la tendencia de los individuos a adquirir seguros de vehículos a través de canales directos o minoristas.

3. Otros:

- En la categoría de otros, el canal de personas jurídicas domina con un 39,0%, lo que indica que los seguros especializados o no categorizados son mayormente contratados por empresas. La participación de retail (9,8%) y Venta Directa (10,6%) también es relevante, sugiriendo que hay productos específicos que atraen a una clientela diversa.

4. Responsabilidad civil:

- El ramo de responsabilidad civil está altamente concentrado en personas jurídicas (82,0%), lo cual es esperable dado que este tipo de seguro es comúnmente adquirido por empresas para protegerse contra demandas y reclamaciones legales. La participación de otros canales es marginal en este segmento.

5. Garantía y crédito:

- La mayor parte de la prima en garantía y crédito proviene de bancaseguro (71,9%) y personas jurídicas (22,3%). Estos seguros son típicamente utilizados en el contexto de financiamientos y obligaciones contractuales, lo que explica la alta participación del sector bancario y empresarial.

6. Ingeniería:

- Este ramo está dominado por personas jurídicas (79,6%), lo que es consistente con la naturaleza de los proyectos de ingeniería, que suelen involucrar grandes obras y desarrollos a cargo de empresas. venta directa también tiene una participación significativa (15,9%), lo que podría reflejar la contratación directa de seguros por parte de contratistas o desarrolladores individuales.

7. Robo:

- La prima en el ramo de robo está distribuida principalmente entre bancaseguro (63,8%) y personas jurídicas (12,4%). Los seguros contra robo son comúnmente ofrecidos junto con otros productos financieros, lo que explica la alta participación del canal bancario.

8. Accidentes personales:

- Los accidentes personales son mayormente intermediados a través de bancaseguro (32,5%) y personas jurídicas (43,5%). Esto sugiere que muchas empresas ofrecen estos seguros a sus empleados como parte de sus beneficios laborales, y que también son comúnmente incluidos en productos financieros bancarios.

9. SOAP (Seguro Obligatorio de Accidentes Personales):

- El SOAP tiene una distribución notablemente diversa, con personas jurídicas representando el 38,7% y venta directa un 29,9%. Este tipo de seguro, siendo obligatorio, se adquiere a través de múltiples canales, incluyendo directamente por el cliente o a través de empresas.

10. Casco:

- El seguro de casco está altamente concentrado en bancaseguro (86,1%), lo cual es típico para este tipo de cobertura que protege embarcaciones o aeronaves, productos generalmente asociados a financiamientos bancarios.

11. Salud:

- Finalmente, el ramo de salud muestra una distribución significativa entre personas jurídicas (39,7%) y venta directa (33,6%). Esto indica que los seguros de salud son tanto contratados por empresas para sus empleados como adquiridos directamente por los individuos.

Prima (%) por canal de distribución y agrupación de ramos - Seguros generales - Año 2023

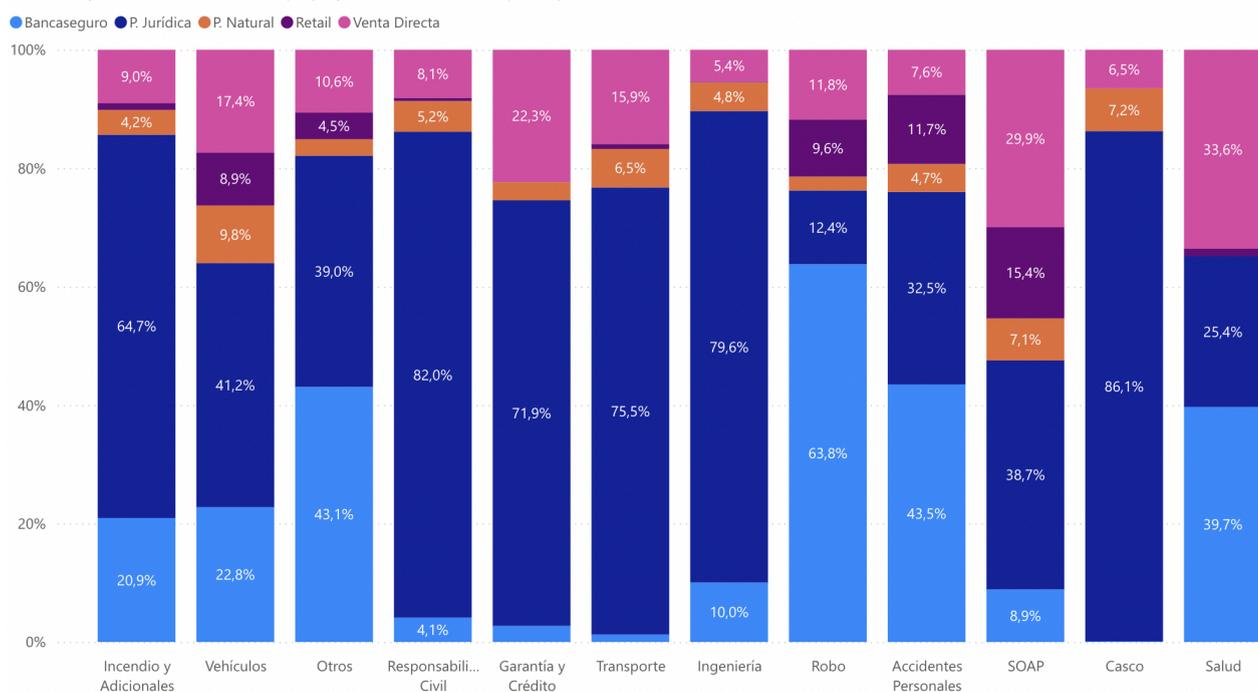


Gráfico 25. (Asociación de Aseguradoras, Chile, 2023). Prima (%) por canal de distribución y agrupación de ramos, Seguros Generales, 2023, Chile.

II.5 Concentración de mercado y principales líderes de la industria.

El gráfico muestra la distribución de la prima en Unidades de Fomento (UF) y la participación porcentual de las principales compañías de seguros generales en Chile (Asociación de Aseguradoras, Chile, 2023), para un total de 134.332.866 UF. Los datos revelan que BCI Seguros lidera el mercado con una prima de 16.656.205 UF, lo que representa un 12,40% del total, seguido de cerca por Suramericana, con una participación de 12,13% y una prima de 16.295.032 UF. HDI Seguros ocupa el tercer lugar con 14.151.362 UF, equivalente al 10,53% del mercado.

Estas tres compañías juntas dominan una porción significativa del mercado, indicando una concentración considerable en la parte superior de la tabla. Detrás de ellas, compañías como Chubb Generales y Mapfre, con participaciones del 7,60% y 7,40% respectivamente, también desempeñan roles importantes, aunque con una distancia notable respecto a las líderes.

Liberty Seguros, Southbridge, y Zurich Chile completan el grupo de aseguradoras con participaciones que rondan entre el 6,86% y el 4,47%, mostrando un mercado diversificado donde varias compañías logran captar cuotas relevantes. Sin embargo, a medida que se desciende en la lista, la participación de mercado

Compañía de seguro	Prima (UF)	Part. (%)
BCI Seguros	16.656.205	12,40%
Suramericana	16.295.032	12,13%
HDI Seguros	14.151.362	10,53%
Chubb Generales	10.209.158	7,60%
Mapfre	9.943.898	7,40%
Liberty Seguros	9.870.319	7,35%
Southbridge	9.214.812	6,86%
Zurich Chile	6.008.387	4,47%
Reale Chile	4.017.416	2,99%
Consortio Nacional	3.645.971	2,71%
Renta Nacional	3.643.938	2,71%
Orion Seguros	3.248.697	2,42%
FID Chile	3.217.510	2,40%
BNP Paribas Cardif	2.978.946	2,22%
Unnio	2.930.728	2,18%
Zurich Santander	2.781.994	2,07%
Continental Generales	2.672.580	1,99%
Starr International	2.670.507	1,99%
Everest Generales	2.494.535	1,86%
Zenit Seguros	1.352.448	1,01%
Continental Crédito	1.277.757	0,95%
Contempora	1.167.814	0,87%
AVLA Crédito	1.118.364	0,83%
Porvenir	1.082.245	0,81%
Solución Chile	403.057	0,30%
Coface Chile	400.689	0,30%
Orsan Crédito	341.040	0,25%
Assurant Chile	262.591	0,20%
Cesce Chile	152.220	0,11%
MetLife Generales	81.626	0,06%
Konsegur	41.017	0,03%
M. de Carabineros	0	0,00%
Suaval	0	0,00%
Total	134.332.866	100,00%

se fragmenta, con compañías como Reale Chile, Consorcio Nacional, y Renta Nacional, manteniendo participaciones alrededor del 3%.

En el grupo de aseguradoras con menor participación, como Orion Seguros, FID Chile, y BNP Paribas Cardif, se observa que su cuota de mercado varía entre 2,4% y 2,2%, lo que sugiere que, aunque menos dominantes, estas empresas aún encuentran nichos de mercado donde son competitivas. Por otro lado, algunas aseguradoras como Zenit Seguros y Contemporanea presentan participaciones inferiores al 1%, indicando una presencia mucho más limitada en el mercado.

En el extremo inferior de la tabla, aseguradoras como MetLife Generales y Konsecur tienen participaciones mínimas, del 0,06% y 0,03% respectivamente, lo que podría reflejar una estrategia de nicho muy específica o una reciente entrada al mercado que aún no ha alcanzado una masa crítica significativa.

Finalmente, algunas compañías aparecen con una participación nula, como M. de Carabineros y Suaval, lo que sugiere que podrían estar inactivas o en proceso de salida del mercado. Este análisis subraya la naturaleza competitiva y fragmentada del mercado de seguros generales en Chile, donde, si bien algunas grandes aseguradoras mantienen una participación dominante, existe una variedad significativa de actores con cuotas menores, lo que sugiere un mercado con espacio para la competencia y la especialización.

Principales líderes corredores de seguros.

El gráfico presenta un análisis de las primas en Unidades de Fomento (UF) gestionadas por los principales actores en diferentes segmentos del mercado asegurador chileno durante el año 2023 (Asociación de Aseguradoras, Chile, 2023). Se divide en cuatro categorías: Top 10 de personas jurídicas, Top 10 de personas naturales, Top 10 bancaseguro, y Top 10 retail. Cada una de estas categorías muestra la prima total gestionada en UF por los principales corredores de seguros o personas individuales dentro de su respectivo segmento.

Prima (UF) - top 10 personas jurídicas.

En el segmento de personas jurídicas, Marsh Corredores de Seguros Spa lidera con una prima de 19,8 millones de UF, destacándose significativamente sobre sus competidores, como Willis Towers Watson y Aon Risk Services, que gestionaron 7,8 millones y 6,2 millones de UF respectivamente. Este dominio de Marsh refleja su fuerte presencia y capacidad para captar grandes cuentas corporativas en Chile. El resto de las empresas en el Top 10, como

Lockton Chile y Cono Sur Corredores de Seguros, manejan primas entre 2,7 y 1,3 millones de UF, lo que indica una mayor fragmentación en las posiciones inferiores de este segmento.

Prima (UF) - Top 10 personas naturales.

En cuanto al segmento de personas naturales, Castellano Bahamondes Jose Ignacio encabeza la lista con 112 mil UF, una cifra que supera por un amplio margen a los siguientes en la lista, como Perez San Martin Rene Hernan y Bobadilla Herrada Jose Manuel, quienes gestionaron 69 mil y 64 mil UF respectivamente. La dispersión de las primas en este segmento sugiere que, aunque algunos individuos logran captar primas considerables, la mayoría opera a menor escala, con las cifras reduciéndose a medida que se avanza en el ranking.

Prima (UF) - Top 10 bancaseguro.

El segmento de bancaseguro está liderado por Banchile Corredores de Seguros con 6,3 millones de UF, seguido muy de cerca por Bci Corredores de Seguros con 6,1 millones de UF. Estos dos actores dominan este canal, destacándose por encima de Bancoseguro Corredores de Seguros y Santander Corredora de Seguros, con 5,3 y 4,0 millones de UF respectivamente. Esta distribución refleja una concentración en el segmento bancaseguro, donde los grandes bancos y sus corredoras de seguros asociadas son los principales jugadores, aprovechando su acceso directo a la base de clientes bancarios para distribuir productos de seguros.

Prima (UF) - Top 10 retail.

En el segmento de retail, Seguros Falabella Corredores lidera contundentemente con 5,2 millones de UF, eclipsando a los demás competidores en este canal. Las demás corredoras, como Abcdin y Corona, manejan primas mucho menores, casi marginales, lo que indica que Falabella tiene un control casi monopolístico en este segmento. Este dominio puede atribuirse a la extensa red de tiendas y la fuerte presencia de Falabella en el mercado chileno, lo que le permite distribuir productos de seguros a una gran base de consumidores.

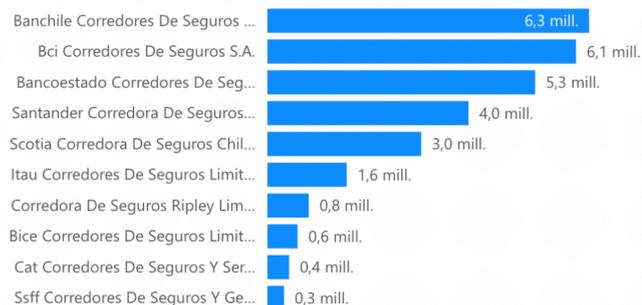
Prima (UF) - Top 10 personas jurídicas año 2023



Prima (UF) - Top 10 personas naturales año 2023



Prima (UF) - Top 10 bancaseguro año 2023



Prima (UF) - Top 10 retail año 2023



Gráfico 26. (Asociación de Aseguradoras, Chile, 2023). Principales actores venta de seguros por Prima (UF) año 2023.

CAPÍTULO 3. INVESTIGACIÓN

III.1 Diseño metodológico.

Enfoque general de la investigación.

El presente estudio adopta un enfoque metodológico mixto, integrando técnicas cualitativas y cuantitativas para abordar de manera integral los desafíos y oportunidades presentes en el mercado de seguros generales en Chile. Esta combinación permite capturar tanto las percepciones estratégicas de los actores clave en la industria como los patrones de comportamiento medibles entre los consumidores.

El enfoque cualitativo, basado en entrevistas semiestructuradas con líderes de la industria, proporciona una visión profunda sobre la adopción de tecnologías, la competitividad, y las barreras regulatorias en la industria de seguros. Por otro lado, el componente cuantitativo, fundamentado en encuestas estructuradas, ofrece una base empírica sólida para validar las hipótesis planteadas en la tesis.

Justificación del enfoque mixto.

El uso de un enfoque metodológico mixto se justifica por la necesidad de capturar tanto la complejidad y riqueza de percepciones cualitativas como la solidez de los datos cuantitativos. Las entrevistas permiten explorar a fondo las percepciones y estrategia de los líderes de la industria, mientras que las encuestas facilitan la generalización de los resultados y validación de hipótesis en una muestra representativa del mercado.

Este enfoque asegura una comprensión integral del fenómeno investigado, permitiendo una triangulación de datos que refuerza la validez y confiabilidad de los resultados. Además, proporciona una base sólida para las recomendaciones estratégicas que se derivarán de este estudio, alineadas con el objetivo general de desarrollar una corredora de seguros rentable y escalable en el mercado chileno.

III.2 Estructura del capítulo

El capítulo está organizado en las siguientes secciones:

1. Recolección de datos.

- Entrevistas a líder de la industria en UX de Seguros.
- Encuestas a consumidores.

2. **Análisis de datos cualitativos.**
 - Identificación de temas emergentes.
 - Análisis de la entrevista con Violeta Malagueño.
 - Mapas de relaciones temáticas.
3. **Análisis de datos cuantitativos.**
 - Tabulación y análisis estadístico.
 - Modelos de regresión y proyecciones.
4. **Proyección financiera.**
 - Modelos financieros y escenarios.
 - Proyecciones de rentabilidad.
5. **Conclusiones y recomendaciones**

III.3. Recolección de datos.

Entrevista a líder de la industria.

Entrevista a líder de la industria en User Experiencia, Seguros.

La entrevista se realizó a un líder de la industria con más de 15 años de trayectorias en la aseguradora más grande de Chile, BCI Seguros. Violeta Malagueño, una destacada experta en transformación digital y estrategia en el sector asegurador. La entrevista semiestructurada se diseñó para obtener información detallada sobre los siguientes aspectos:

- **Digitalización y competitividad:** Se exploró cómo la digitalización está transformando el sector de seguros, obligando a las corredoras a adoptar tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia operativa y ofrecer un servicio más personalizado.
- **Desafíos en la adopción tecnológica:** Se identificaron las barreras regulatorias, la resistencia organizacional y la falta de infraestructura tecnológica como los principales obstáculos para la adopción de nuevas tecnologías en las corredoras de seguros.
- **Oportunidades personalización:** Se discutió cómo la digitalización puede permitir a las corredoras ofrecer servicios más personalizados, utilizando datos y análisis predictivos para anticipar las necesidades de los clientes y diferenciarse en un mercado competitivo.
- **Oportunidades de Personalización:** Se discutió cómo la digitalización puede permitir a las corredoras ofrecer servicios más personalizados, utilizando datos y

análisis predictivo para anticipar las necesidades de los clientes y diferenciarse en un mercado competitivo.

Preguntas y temáticas en la entrevista.

Temática	Preguntas
Preguntas Generales sobre la Industria de Seguros	Desde su perspectiva, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrentan las aseguradoras en Chile para mejorar la experiencia del cliente?
	¿Cómo ha evolucionado el comportamiento del consumidor en los últimos años en el sector asegurador, y qué factores han influido en estos cambios?
	¿Qué importancia tiene la digitalización y automatización de procesos en la experiencia del cliente en seguros?
	¿Cómo se comparan las expectativas de los consumidores respecto a las aseguradoras tradicionales versus los corredores de seguros?
Sobre la Implementación de Tecnología y Digitalización	¿Qué tecnologías emergentes han sido implementadas en BCI Seguros para mejorar la experiencia del cliente?

	<p>En su experiencia, ¿cuáles son las principales barreras que enfrentan las aseguradoras al adoptar tecnologías como la inteligencia artificial para la gestión de siniestros y la atención al cliente?</p>
	<p>¿Qué impacto ha tenido la automatización en la satisfacción del cliente, especialmente en la gestión de siniestros y reclamaciones?</p>
<p>Relación Cliente-Corredor de Seguros</p>	<p>Desde el punto de vista del cliente, ¿qué valor añadido puede aportar un corredor de seguros frente a la compra directa con la aseguradora?</p>
	<p>¿Cree que los consumidores estarían dispuestos a pagar más por un servicio personalizado de un corredor en lugar de contratar directamente con la aseguradora? Si es así, ¿qué aspectos hacen que esta propuesta sea atractiva para el cliente?</p>
<p>Retos y Oportunidades del Mercado Chileno</p>	<p>¿Cuáles son las principales áreas de mejora que identifican en BCI Seguros para ofrecer una experiencia omnicanal sin interrupciones?</p>
	<p>¿Cómo evalúa la disposición de las pequeñas y medianas empresas (pymes) a</p>

	contratar seguros y qué tipo de experiencia de cliente buscan este tipo de empresas?
	¿Qué estrategias de fidelización considera más efectivas para retener a los clientes en el sector asegurador chileno?
Satisfacción y Personalización	¿Cómo equilibra BCI Seguros la automatización de servicios con la necesidad de personalización en la atención al cliente, especialmente en casos más complejos?
	¿Cómo mide BCI Seguros la satisfacción del cliente y cuáles son los indicadores clave que usan para evaluar la calidad de la experiencia?
	¿Qué tipo de soporte y comunicación prefieren los clientes en situaciones de siniestro? ¿Han observado alguna tendencia hacia la preferencia por autoservicio digital en este tipo de casos?

Tabla 3. Preguntas y temática entrevista investigación

Encuesta a consumidores.

Se diseñó una encuesta estructurada dirigida a una muestra poblacional de 81 consumidores en Chile, seleccionados con base de criterios demográficos que aseguran una representación adecuada del mercado. Las encuestas abordan las siguientes áreas clave:

- **Preferencia de contratación:** La encuesta exploró las preferencias de los consumidores entre contratar seguros directamente con las aseguradoras o a través de corredores.
- **Disposición a pagar por valor agregado:** Se evaluó la disposición de los consumidores a pagar por servicios de correduría que ofrezcan un valor agregado, como asesoría personalizada y una gestión de siniestros más eficiente.
- **Percepción sobre la digitalización:** La encuesta investigó cómo los consumidores perciben el uso de tecnologías avanzadas en la gestión de seguros y si estas tecnologías influyen en su decisión de elegir un corredor de seguros.

Tabla de preguntas de la encuesta.

Además, el fin de la encuesta junto a los tres puntos mencionados anteriormente, están orientados a ser un apoyo en la validación de las hipótesis presentadas anteriormente en esta tesis.

Hipótesis	Área de investigación	Preguntas a consumidores
H1: Rentabilidad y escalabilidad de una corredora de seguros generales.	Probabilidad de contratar con un corredor vs. aseguradora directa	¿Qué tan probable sería que usted contrate un seguro a través de un corredor, en lugar de hacerlo directamente con una aseguradora? (1-5)
	Valor agregado de los corredores frente a la contratación directa	¿Cree que los corredores de seguros ofrecen un valor agregado significativo frente a la contratación directa de seguros? (1-5)
	Factores más importantes al contratar un seguro	¿Qué factores considera más importantes al contratar un seguro?
H2: Impacto de las nuevas tecnologías en la	Uso de canales digitales para gestionar seguros	¿Con qué frecuencia utiliza canales digitales (sitios web

rentabilidad.		o apps) para gestionar sus seguros (cotizaciones, pagos, reclamaciones)?
	Disposición a utilizar tecnologías automatizadas	¿Estaría dispuesto a utilizar tecnologías automatizadas (inteligencia artificial, chatbots, etc.) para resolver sus consultas o gestionar un siniestro? (1-5)
	Importancia de las herramientas tecnológicas avanzadas	¿Qué tan importante es para usted que su corredor de seguros utilice herramientas tecnológicas avanzadas para ofrecerle un mejor servicio? (1-5)
H3: Influencia de variables macroeconómicas en las primas.	Percepción del impacto económico en el precio de seguros	¿Ha notado cambios en el precio de sus seguros en los últimos años debido a factores económicos (inflación, tipo de cambio, etc.)?
	Probabilidad de ajustar o reducir la cobertura debido a cambios económicos	¿Qué tan probable es que considere ajustar o reducir su cobertura de seguros debido a cambios económicos? (1-5)
H4: Disposición a pagar más por corredores de seguros.	Disposición a pagar más por un servicio personalizado	¿Estaría dispuesto a pagar una prima más alta si su corredor de seguros le ofreciera un servicio personalizado y asesoramiento experto?
	Valor añadido que justifica una prima más alta	¿Qué valor añadido le gustaría que un corredor de seguros le ofreciera para justificar una prima más alta? (Selección múltiple)
H5: Costos de adquisición de nuevos clientes para las aseguradoras.	Influencia de la publicidad digital en la elección de seguros	¿Qué tan influenciado se siente por la publicidad digital al elegir un seguro? (1-5)
	Canal preferido para obtener información sobre seguros	¿Qué canal prefiere utilizar para obtener información sobre seguros antes de realizar una compra?
H6: Reducción de costos	Preferencia por sistemas	¿Preferiría realizar un

en la gestión de siniestros mediante tecnología.	automatizados vs. atención personalizada	reclamo de siniestro a través de un sistema automatizado (app, sitio web) o mediante una atención personalizada con un agente?
	Satisfacción con la resolución automatizada de siniestros	¿Qué tan satisfecho estaría si su aseguradora/corredor resolviera un siniestro completamente a través de un proceso automatizado (sin interacción humana)? (1-5)

Tabla 4. Preguntas encuesta investigación y área de investigación.

Explicación del enfoque

- **H1: Rentabilidad y escalabilidad de una corredora de seguros generales.**
 - **Objetivo:** Evaluar si los consumidores ven valor en los corredores de seguros y si es probable que los utilicen en lugar de contratar directamente con las aseguradoras.
 - **H2: Impacto de las nuevas tecnologías en la rentabilidad.**
 - **Objetivo:** Examinar cómo el uso de tecnologías avanzadas afecta la percepción de los consumidores y su disposición a utilizar servicios digitalizados.
- **H3: Influencia de variables macroeconómicas en las primas.**
 - **Objetivo:** Determinar cómo las condiciones económicas afectan las decisiones de los consumidores en cuanto a la contratación o modificación de seguros.
- **H4: Disposición a pagar más por corredores de seguros.**
 - **Objetivo:** Explorar si los consumidores estarían dispuestos a pagar más por servicios de correduría que ofrezcan un valor añadido significativo.
- **H5: Costos de adquisición de nuevos clientes para las aseguradoras.**
 - **Objetivo:** Analizar el impacto de la publicidad digital y los canales de información preferidos en la elección de seguros por parte de los consumidores.
- **H6: Reducción de costos en la gestión de siniestros mediante tecnología.**
 - **Objetivo:** Evaluar las preferencias y satisfacción de los consumidores con la gestión automatizada de siniestros en comparación con la atención personalizada.

III.4 Análisis entrevista.

Análisis cualitativo: Entrevista

El análisis de datos cualitativos de la entrevista realizada a Violeta Malagueño, ingeniería en experiencia de clientes para BCI Seguros, revela varios temas críticos que son fundamentales para entender el contexto y las oportunidades en las que operará la corredora de seguros propuesta. BCI Seguros, como líder en el mercado chileno de seguros generales, especialmente en el segmento automotriz, enfrenta desafíos y oportunidades que son representativos del sector en general. A continuación, se detallan los principales temas emergentes identificados:

1. Transformación digital como imperativo estratégico.

La digitalización y la automatización de procesos son vistas no solo como una oportunidad, sino como una necesidad para las aseguradoras que buscan mantenerse competitivas en un mercado en rápida evolución. Violeta destacó que la modernización de procesos es crucial para responder a las expectativas de los consumidores, quienes demandan interacciones más rápidas, simples y transparentes. La adopción de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial y los bots de atención al cliente, ha permitido a BCI Seguros agilizar la atención y mejorar la eficiencia operativa. Sin embargo, se subraya la importancia de equilibrar la automatización con un toque humano, especialmente en situaciones complejas o emocionalmente cargadas.

Implicaciones para la corredora propuesta: La corredora debe adoptar un enfoque proactivo hacia la digitalización, implementando tecnologías que no solo optimicen la eficiencia, sino que también mejoren la experiencia del cliente al ofrecer procesos simplificados y transparentes.

2. Personalización del servicio como diferenciador clave.

La personalización fue otro tema recurrente en la entrevista. Violeta enfatizó que la capacidad de ofrecer un servicio personalizado es un diferenciador clave para los corredores de seguros frente a las aseguradoras tradicionales. La personalización permite a los corredores ajustar sus recomendaciones y servicios a las necesidades específicas de cada cliente, lo que genera confianza y satisfacción. Este enfoque no solo se limita a la venta de pólizas, sino que se extiende a lo largo del ciclo de vida del cliente, incluyendo la gestión de siniestros y la renovación de contratos.

Implicaciones para la corredora propuesta: La corredora debe priorizar la personalización en todos los puntos de contacto con el cliente, utilizando tecnologías como la inteligencia artificial para anticipar las necesidades de los clientes y ofrecer soluciones adaptadas a sus perfiles específicos.

3. Desafíos y oportunidades regulatorias.

La nueva ley de protección de datos y otras regulaciones emergentes en Chile plantean desafíos importantes para las aseguradoras. Violeta señaló que el cumplimiento de estas normativas es crítico no sólo para evitar sanciones, sino también para mantener la confianza de los clientes. Sin embargo, estas regulaciones también presentan oportunidades para que las aseguradoras y corredores se diferencien a través de la transparencia y protección de la privacidad.

Implicaciones para la corredora propuesta: La corredora debe asegurarse de que todas las tecnologías y procesos implementados estén alineados con las regulaciones vigentes, y utilizar el cumplimiento normativo como un valor añadido para fortalecer la confianza de los clientes.

III.5 Análisis encuesta.

Tabulación y análisis estadístico.

Las principales conclusiones arrojadas por la encuesta, basada en una muestra de 81 personas, se resumen en los siguientes cinco puntos clave:

1. Oportunidades para los corredores de seguros:

Los resultados muestran que un 38,3% de los encuestados actualmente tiene sus seguros contratados a través de corredores, lo que sugiere que ya existe una base sólida de clientes que perciben el valor añadido de estos intermediarios. Sin embargo, existe una oportunidad clara para captar al 49,4% que todavía prefiere contratar directamente con las aseguradoras. La estrategia debe centrarse en educar a estos consumidores sobre los beneficios del corredor, especialmente en cuanto a la gestión personalizada y la rapidez en la resolución de siniestros. Además, aquellos que pagan más de \$100.000 al mes tienden a valorar más el asesoramiento especializado, lo que indica que los corredores pueden apuntar a este segmento de alto valor.

2. Enfoque en el precio y valor agregado:

El precio sigue siendo el factor decisivo para el 34,6% de los encuestados al contratar un seguro. Sin embargo, otros factores importantes como la "facilidad de proceso" (24,7%) y el "asesoramiento especializado" (17,3%) muestran que los clientes valoran también servicios adicionales. Aquellos que ya utilizan corredores de seguros dan mayor importancia a la atención personalizada y a la gestión rápida de siniestros. Por lo tanto, los corredores deben enfatizar cómo su asesoramiento puede proporcionar beneficios adicionales, mejorando así la percepción de valor para justificar una prima más alta.

3. Adopción y educación en tecnologías digitales:

El uso de tecnologías digitales es moderado, con un 22,2% de los encuestados utilizando siempre canales digitales para gestionar sus seguros, mientras que un 42% los usa ocasionalmente. A pesar de esto, muchos encuestados todavía valoran la atención personalizada, particularmente para la resolución de siniestros. Más del 60% está dispuesto a usar tecnologías automatizadas como IA y chatbots para gestionar sus consultas o

siniestros, aunque un 25,9% todavía muestra cierta resistencia. Esto indica la necesidad de una estrategia omnicanal que combine la eficiencia digital con la calidad humana.

4. Adaptación a cambios económicos:

Un 79% de los encuestados ha notado incrementos en los precios de sus seguros debido a factores económicos como la inflación. Sin embargo, solo un 34,6% considera probable ajustar o reducir su cobertura en respuesta a estos cambios. Esto representa una oportunidad para los corredores de ofrecer opciones flexibles que se adapten a las circunstancias económicas de los clientes. Los corredores deben ser proactivos en la oferta de coberturas personalizadas que equilibren el costo con la protección, ayudando a los clientes a tomar decisiones informadas sin sacrificar la cobertura.

5. Estrategias de publicidad y captación:

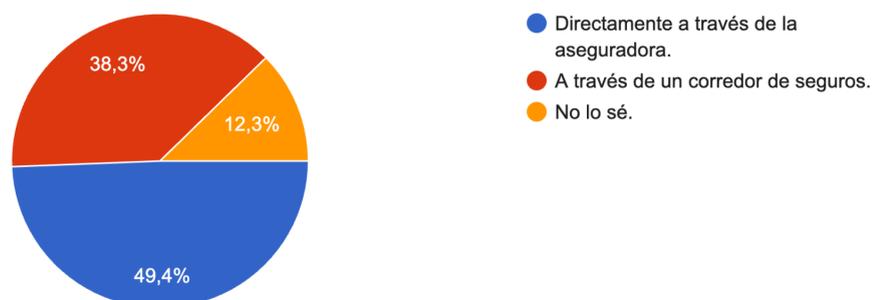
La influencia de la publicidad digital sigue siendo limitada, ya que solo un 8,6% de los encuestados se siente muy influenciado por ella al elegir un seguro. Sin embargo, un 38,3% utiliza motores de búsqueda como Google para investigar antes de tomar una decisión, lo que resalta la importancia de optimizar la presencia digital a través del SEM y SEO. Además, la reputación, las recomendaciones y la satisfacción del cliente siguen siendo factores clave. Esto sugiere que las estrategias de captación deben centrarse en mejorar la visibilidad en los motores de búsqueda y mantener una buena reputación en línea para fomentar el boca a boca.

Resultados junto a sus análisis respectivos.

Resultados encuesta

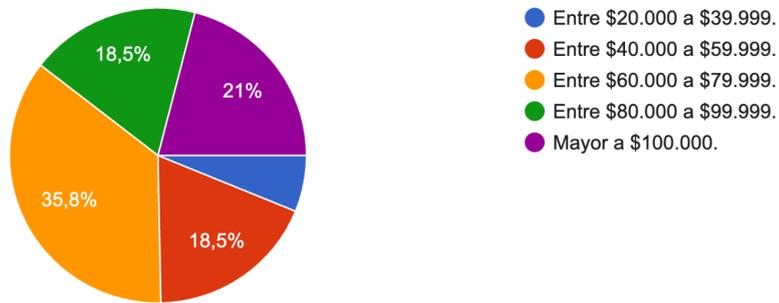
¿Actualmente cómo tienes contratado tu seguro automotriz?

81 respuestas



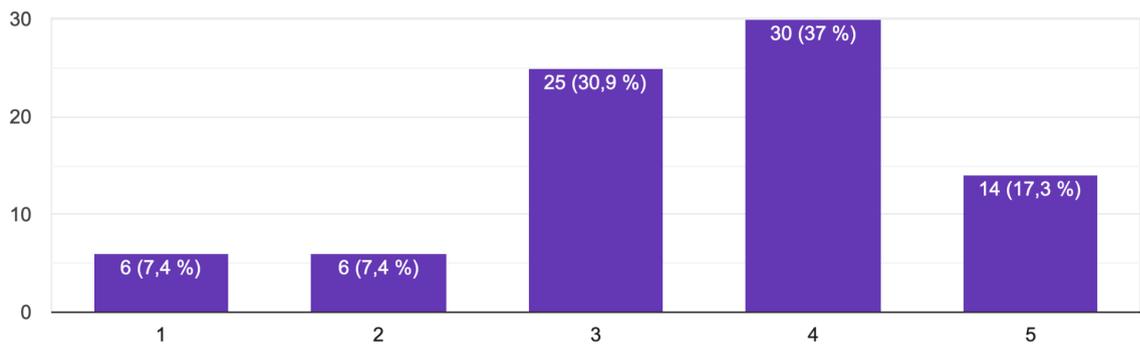
¿Cuál es el precio aproximado que pagas mensualmente por el seguro automotriz?

81 respuestas



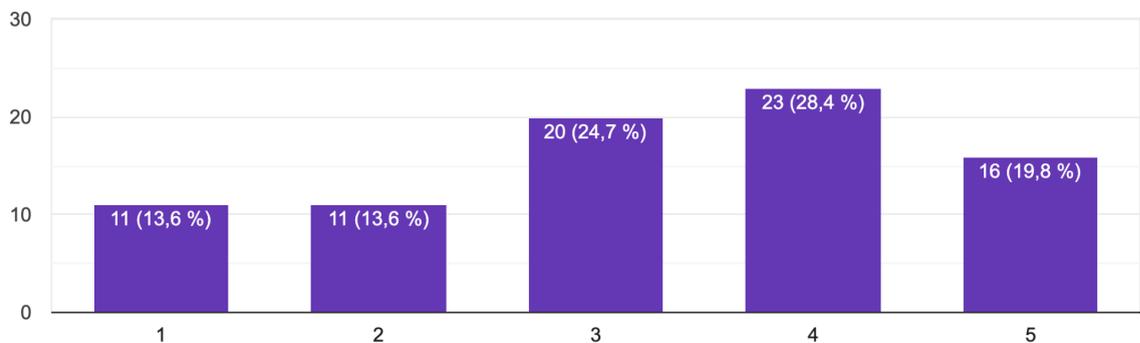
¿Qué tan probable sería que usted contrate un seguro a través de un corredor, en lugar de hacerlo directamente con una aseguradora?

81 respuestas



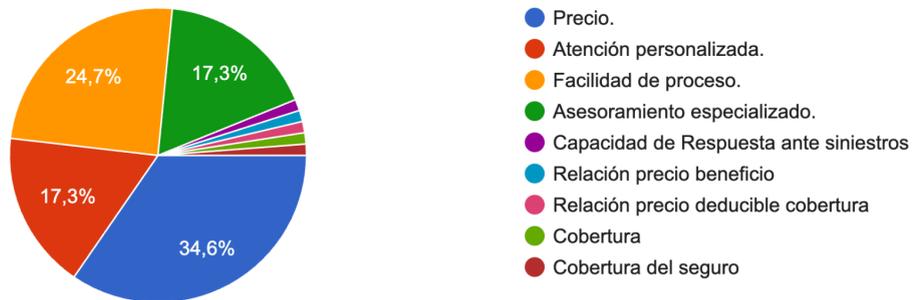
¿Cree que los corredores de seguros ofrecen un valor agregado significativo frente a la contratación directa de seguros?

81 respuestas



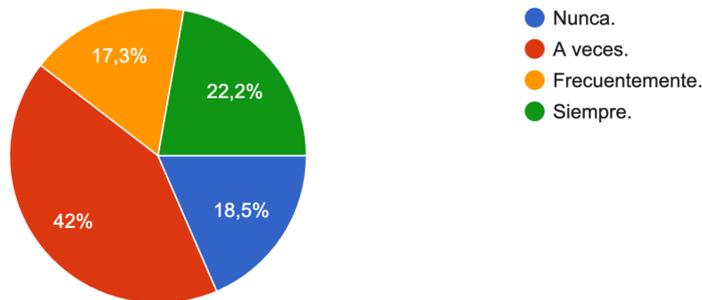
¿Qué factores considera más importantes al contratar un seguro?

81 respuestas



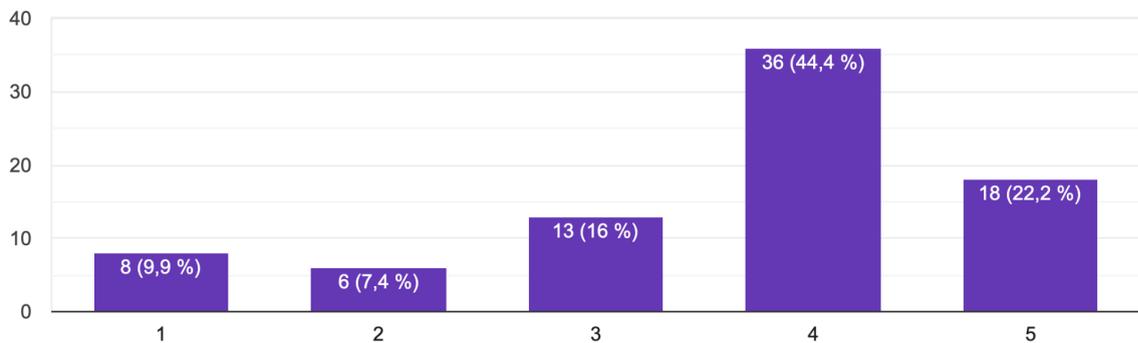
¿Con qué frecuencia utiliza canales digitales (sitios web o apps) para gestionar sus seguros (cotizaciones, pagos, reclamaciones)?

81 respuestas



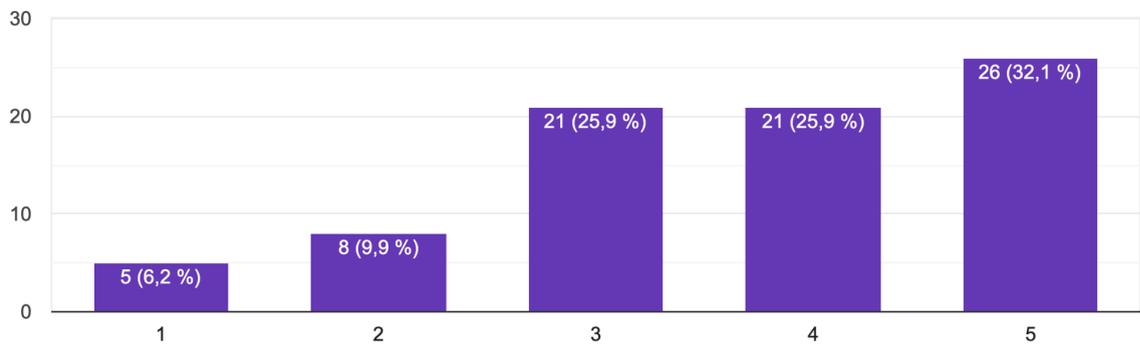
¿Estaría dispuesto a utilizar tecnologías automatizadas (inteligencia artificial, chatbots, etc.) para resolver sus consultas o gestionar un siniestro?

81 respuestas



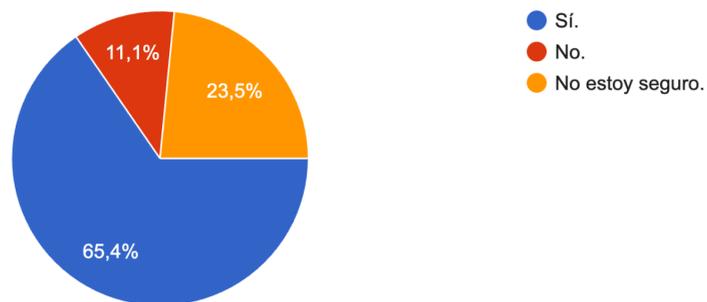
¿Qué tan importante es para usted que su corredor de seguros utilice herramientas tecnológicas avanzadas para ofrecerle un mejor servicio?

81 respuestas



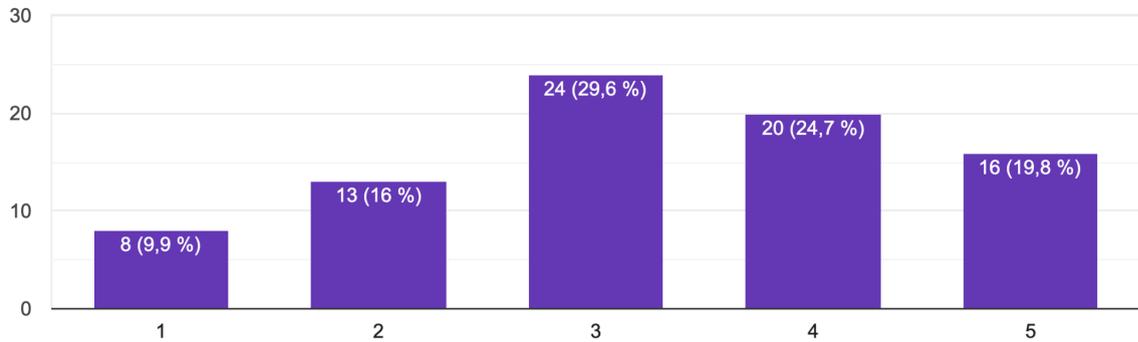
¿Ha notado cambios en el precio de sus seguros en los últimos años debido a factores económicos (inflación, tipo de cambio, etc.)?

81 respuestas



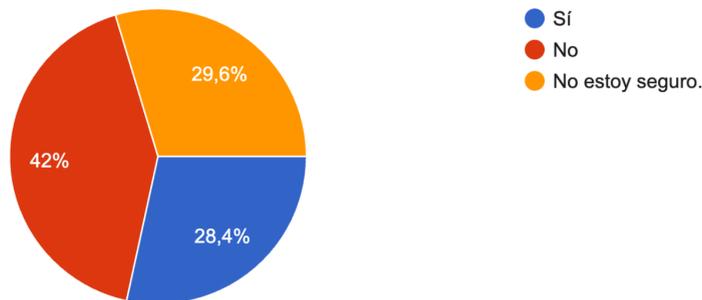
¿Qué tan probable es que considere ajustar o reducir su cobertura de seguros debido a cambios económicos?

81 respuestas



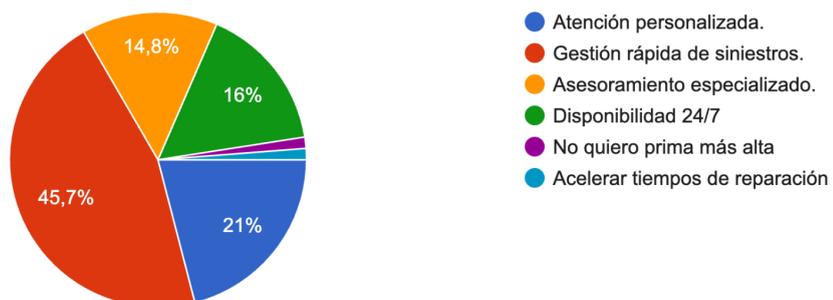
¿Estaría dispuesto a pagar una prima más alta si su corredor de seguros le ofreciera un servicio personalizado y asesoramiento experto?

81 respuestas



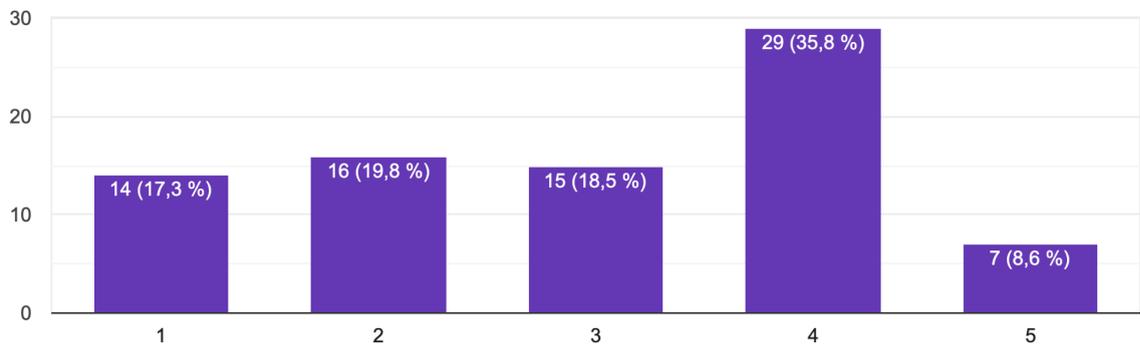
¿Qué valor añadido le gustaría que un corredor de seguros le ofreciera para justificar una prima más alta? (Selección múltiple)

81 respuestas



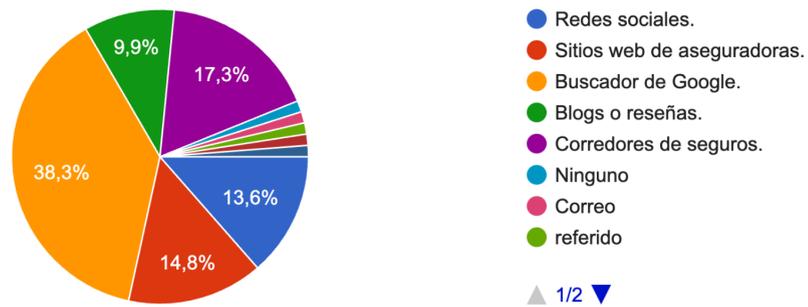
¿Qué tan influenciado se siente por la publicidad digital al elegir un seguro?

81 respuestas



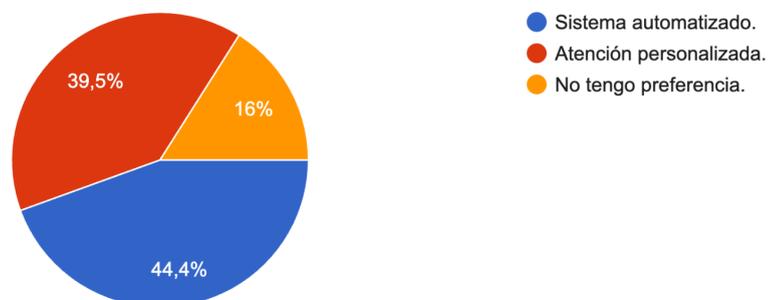
¿Qué canal prefiere utilizar para obtener información sobre seguros antes de realizar una compra?

81 respuestas



¿Preferiría realizar un reclamo de siniestro a través de un sistema automatizado (app, sitio web) o mediante una atención personalizada con un agente?

81 respuestas



¿Qué tan satisfecho estaría si su aseguradora/corredor resolviera un siniestro completamente a través de un proceso automatizado (sin interacción humana)?

81 respuestas

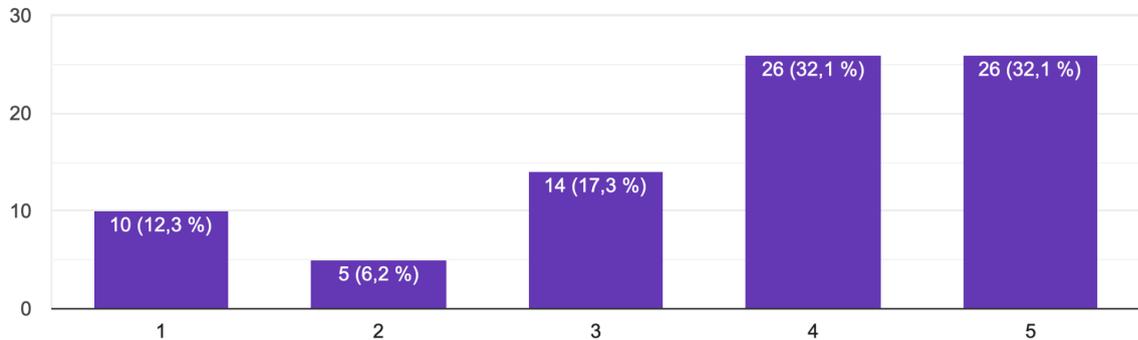


Gráfico 27. Resultados encuesta percepción sobre seguros y corredores de seguros, elaboración propia.

Resultados de la encuesta junto a su análisis respectivo.

Pregunta	Resultados	Análisis
¿Actualmente cómo tienes contratado tu seguro automotriz?	Directamente a través de la aseguradora: 49,4% A través de un corredor de seguros: 38,3% - No lo sé: 12,3%	Casi la mitad de los encuestados contrata directamente con aseguradoras, lo que sugiere una oportunidad clara para que los corredores capten una mayor parte de ese mercado.
¿Cuál es el precio aproximado que pagas mensualmente por el seguro automotriz?	\$60.000 a \$79.999: 35,8% Mayor a \$100.000: 21,0% \$40.000 a \$59.999: 18,5% \$80.000 a \$99.999: 18,5% \$20.000 a \$39.999: 6,2%	La mayoría de los encuestados paga entre \$60.000 y \$79.999 mensuales, lo que indica un buen rango para proyectar ingresos de comisión para los corredores de seguros.
¿Qué tan probable sería que usted contrate un seguro a través de un corredor, en lugar de hacerlo directamente con una aseguradora?	4: 37,0% 3: 30,9% 5: 17,3% 1: 7,4% 2: 7,4%	El 54,3% considera que es probable o muy probable contratar a través de un corredor, indicando una base sólida de usuarios potenciales

(1 = nada probable ; 5 = muy probable)		para este modelo de negocio.
¿Cree que los corredores de seguros ofrecen un valor agregado significativo frente a la contratación directa de seguros? (1 = nada de valor ; 5 = mucho valor)	4: 28,4% 3: 24,7% 5: 19,8% 1: 13,6% 2: 13,6%	Aunque la mayoría percibe valor agregado en los corredores, un 27,2% no ve ningún beneficio. Esto sugiere la necesidad de educar mejor a los clientes sobre los servicios adicionales.
¿Qué factores considera más importantes al contratar un seguro?	Precio: 34,6% Facilidad de proceso: 24,7% Asesoramiento especializado: 17,3% Atención personalizada: 17,3% Otros (cobertura, relación precio beneficio): Menos de 2% cada uno	El precio sigue siendo el factor clave para la mayoría de los encuestados, aunque la facilidad de proceso y el asesoramiento especializado también son muy valorados.
¿Con qué frecuencia utiliza canales digitales (sitios web o apps) para gestionar sus seguros (cotizaciones, pagos, reclamaciones)?	A veces: 42,0% Siempre: 22,2% Nunca: 18,5% Frecuentemente: 17,3%	Aunque muchos usan canales digitales para gestionar sus seguros, casi el 60% lo hace de manera ocasional. Mejorar la experiencia digital puede aumentar la frecuencia de uso.
¿Estaría dispuesto a utilizar tecnologías automatizadas (inteligencia artificial, chatbots, etc.) para resolver sus consultas o gestionar un siniestro? (1 = nada dispuesto ; 5 = muy dispuesto)	4: 27,2% 5: 33,3% 3: 13,6% 1: 17,3% 2: 8,6%	Más del 60% está dispuesto a utilizar tecnologías automatizadas, pero una parte importante todavía no confía plenamente en ellas, lo que indica la necesidad de una solución omnicanal.
¿Qué tan importante es para usted que su corredor de seguros utilice herramientas tecnológicas avanzadas para ofrecerle un mejor servicio? (1 = nada importante ; 5 = muy importante)	5: 42,0% 4: 27,2% 3: 19,8% 2: 11,1% 1: 0%	La gran mayoría de los encuestados considera importante que su corredor utilice herramientas tecnológicas avanzadas, destacando la importancia de la digitalización en el sector

		de seguros.
¿Ha notado cambios en el precio de sus seguros en los últimos años debido a factores económicos (inflación, tipo de cambio, etc.)?	Sí: 79,0% No: 9,9% No estoy seguro: 11,1%	La mayoría de los encuestados ha notado aumentos en sus primas, lo que refleja la importancia de factores económicos como la inflación en la industria de seguros.
¿Qué tan probable es que considere ajustar o reducir su cobertura de seguros debido a cambios económicos? (1 = nada probable ; 5 = muy probable)	5: 34,6% 4: 21,0% 3: 28,4% 2: 9,9% 1: 6,2%	Los cambios económicos están influyendo en los clientes, con más del 55% considerando ajustar o reducir su cobertura debido a las presiones económicas actuales.
¿Estaría dispuesto a pagar una prima más alta si su corredor de seguros le ofreciera un servicio personalizado y asesoramiento experto?	No: 43,8% No estoy seguro: 34,6% Sí: 21,6%	Una mayoría no está dispuesta a pagar más por servicios personalizados, pero el 34,6% de los indecisos representa una oportunidad de educar sobre los beneficios del servicio personalizado.
¿Qué valor añadido le gustaría que un corredor de seguros le ofreciera para justificar una prima más alta? (Selección múltiple)	Gestión rápida de siniestros: 45,7% Atención personalizada: 21,0% Disponibilidad 24/7: 16,0% Asesoramiento especializado: 14,8% Otros: Menos de 2% cada uno	.La gestión rápida de siniestros es el valor añadido más deseado, lo que sugiere que los corredores deben centrarse en mejorar esta área para justificar una prima más alta.
¿Qué tan influenciado se siente por la publicidad digital al elegir un seguro? (1 = nada influenciado ; 5 = muy influenciado)	4: 35,8% 2: 19,8% 3: 18,5% 1: 17,3% 5: 8,6%	Aunque la publicidad digital tiene algo de influencia, la mayoría de los consumidores se ven poco o moderadamente influenciados, sugiriendo que la reputación y el SEM pueden ser más efectivos.
¿Qué canal prefiere utilizar para obtener información sobre	Buscador de Google: 38,3% Corredores de seguros:	Google es la fuente más utilizada para investigar seguros, lo que subraya

seguros antes de realizar una compra?	17,3% Sitios web de aseguradoras: 14,8% Redes sociales: 13,6% Otros: Menos de 10% cada uno	la importancia de una sólida presencia digital y la optimización de motores de búsqueda.
¿Preferiría realizar un reclamo de siniestro a través de un sistema automatizado (app, sitio web) o mediante una atención personalizada con un agente?	Sistema automatizado: 44,4% Atención personalizada: 39,5% No tengo preferencia: 16,0%	Aunque los sistemas automatizados tienen alta preferencia, la atención personalizada sigue siendo clave para muchos, lo que sugiere la necesidad de un enfoque mixto en la atención de siniestros.
¿Qué tan satisfecho estaría si su aseguradora/corredor resolviera un siniestro completamente a través de un proceso automatizado (sin interacción humana)? (1 = nada satisfecho ; 5 = muy satisfecho)	5: 32,1% 4: 32,1% 3: 17,3% 1: 12,3% 2: 6,2%	La satisfacción con procesos automatizados es alta, pero un 29,6% muestra dudas, lo que sugiere que aún es importante incluir elementos de atención humana para asegurar una experiencia positiva.

Tabla 5. Análisis resultados encuesta investigativa.

III.6 Validación de hipótesis.

Hipótesis	Preguntas encuesta	Análisis de la hipótesis	Validación
Hipótesis 1: "La creación de un corredor de seguros orientado a seguros generales es rentable y escalable, dado que existen factores de mercados y tecnológicos que favorecen su expansión y sostenibilidad en el tiempo."	- ¿Actualmente cómo tienes contratado tu seguro automotriz? - ¿Cuál es el precio aproximado que pagas mensualmente por el seguro automotriz? - ¿Qué tan probable sería que usted contrate un seguro a través de un corredor, en lugar de hacerlo directamente con	Las respuestas indican que un 38,3% de los encuestados contrata seguros a través de corredores, mientras que un 49,4% lo hace directamente con las aseguradoras, lo que señala una oportunidad de mercado. Además, la disposición a contratar a través de	Validada: Existe una oportunidad clara para los corredores de seguros, ya que los consumidores valoran el asesoramiento especializado y la personalización. Estos factores, junto con una oferta competitiva en precio, aseguran la rentabilidad y escalabilidad del

	<p>una aseguradora? - ¿Cree que los corredores de seguros ofrecen un valor agregado significativo frente a la contratación directa de seguros? - ¿Qué factores considera más importantes al contratar un seguro?</p>	<p>corredores se incrementa si ofrecen un valor añadido como asesoramiento personalizado o una gestión rápida de siniestros.</p>	<p>modelo.</p>
<p>Hipótesis 2: "La implementación de nuevas tecnologías en corredores de seguros generales conduce a un aumento significativo en la rentabilidad y eficiencia operativa, superando significativamente los costos de inversión inicial."</p>	<p>- ¿Con qué frecuencia utiliza canales digitales (sitios web o apps) para gestionar sus seguros (cotizaciones, pagos, reclamaciones)? - ¿Estaría dispuesto a utilizar tecnologías automatizadas (inteligencia artificial, chatbots, etc.) para resolver sus consultas o gestionar un siniestro? - ¿Qué tan importante es para usted que su corredor de seguros utilice herramientas tecnológicas avanzadas para ofrecerle un mejor servicio?</p>	<p>Las respuestas muestran que un 42% de los encuestados utiliza canales digitales ocasionalmente y un 60% está dispuesto a utilizar tecnologías automatizadas. Además, un 42% considera que es muy importante que los corredores utilicen herramientas tecnológicas avanzadas.</p>	<p>Validada: Los encuestados valoran positivamente el uso de tecnologías avanzadas por parte de los corredores, lo que sugiere que la implementación de estas herramientas no solo aumenta la eficiencia operativa, sino que también mejora la percepción del servicio, justificando los costos iniciales.</p>
<p>Hipótesis 3: "Las variables macroeconómicas, como el PIB y la tasa de desempleo influyen directamente en las primas de seguros generales, permitiendo a los corredores ajustar sus estrategias para maximizar la</p>	<p>- ¿Ha notado cambios en el precio de sus seguros en los últimos años debido a factores económicos (inflación, tipo de cambio, etc.)? - ¿Qué tan probable es que considere ajustar o reducir su cobertura de seguros debido a</p>	<p>El 79% de los encuestados ha notado aumentos en las primas debido a la inflación y otros factores económicos. Un 34,6% considera probable ajustar su cobertura en respuesta a estos cambios.</p>	<p>Validada: Los resultados confirman que las variables macroeconómicas, como la inflación, impactan directamente en las primas y las decisiones de los consumidores. Esto sugiere que los corredores deben</p>

rentabilidad y minimizar los riesgos."	cambios económicos?		ajustar sus estrategias de manera proactiva para mantener la rentabilidad en entornos económicos cambiantes.
Hipótesis 4: "Los consumidores están dispuestos a pagar un precio más alto a corredores de seguros si estos ofrecen un valor agregado significativo que justifica el costo adicional en comparación con las compras directas con aseguradoras."	- ¿Estaría dispuesto a pagar una prima más alta si su corredor de seguros le ofreciera un servicio personalizado y asesoramiento experto? - ¿Qué valor añadido le gustaría que un corredor de seguros le ofreciera para justificar una prima más alta?	Un 43,8% de los encuestados no está dispuesto a pagar más por un servicio personalizado, pero el 34,6% no está seguro, lo que representa una oportunidad para educar a los clientes sobre los beneficios del valor agregado.	Validada: Aunque la mayoría no está dispuesta a pagar más, existe un segmento indeciso que puede ser persuadido si se les demuestra un claro valor añadido. Los corredores pueden diferenciarse ofreciendo servicios personalizados y asesoramiento experto.
Hipótesis 5: "Los costos de marketing digital representan la mayoría del gasto de adquisición de nuevos clientes en las empresas de seguros P&C, pero la implementación de tecnologías avanzadas puede reducir significativamente estos costos."	- ¿Qué tan influenciado se siente por la publicidad digital al elegir un seguro? - ¿Qué canal prefiere utilizar para obtener información sobre seguros antes de realizar una compra?	Solo un 8,6% de los encuestados se siente muy influenciado por la publicidad digital, pero un 38,3% utiliza motores de búsqueda como Google para investigar seguros, lo que sugiere que el marketing digital debe enfocarse en SEO, SEM y presencia online.	Insuficiente Información: Aunque se obtiene información valiosa sobre los canales preferidos por los consumidores, no hay suficiente detalle sobre los costos de marketing y el impacto directo de la tecnología en su reducción. Se requiere más análisis para validar esta hipótesis.
Hipótesis 6: "La implementación de un sistema automatizado y basado en inteligencia artificial reduce significativamente los costos operativos en el registro y	- ¿Preferiría realizar un reclamo de siniestro a través de un sistema automatizado (app, sitio web) o mediante una atención personalizada con un agente? - ¿Qué tan satisfecho	Un 44,4% de los encuestados prefiere un sistema automatizado para gestionar reclamos, mientras que el 39,5% opta por la atención personalizada. La satisfacción con un proceso	Validada: La implementación de tecnologías automatizadas puede reducir costos operativos en la gestión de siniestros. Sin embargo, mantener opciones de atención

seguimiento de siniestros en la industria de seguros."	estaría si su aseguradora/corredor resolviera un siniestro completamente a través de un proceso automatizado (sin interacción humana)?	automatizado es alta (64,2%).	personalizada es crucial para satisfacer a todos los clientes y maximizar la eficiencia sin comprometer la calidad.
Hipótesis 7: "Un modelo híbrido que combine automatización con interacciones humanas personalizadas en momentos claves mejora significativamente la satisfacción del cliente en la gestión de siniestros."	- ¿Preferiría realizar un reclamo de siniestro a través de un sistema automatizado (app, sitio web) o mediante una atención personalizada con un agente? - ¿Qué tan satisfecho estaría si su aseguradora/corredor resolviera un siniestro completamente a través de un proceso automatizado (sin interacción humana)?	Los resultados muestran que, aunque la automatización es bien recibida, la atención personalizada sigue siendo importante para muchos clientes. Un enfoque híbrido permitiría adaptarse a diversas preferencias.	Validada: Un modelo híbrido que combine la automatización con interacciones humanas en momentos clave mejoraría la satisfacción del cliente, ofreciendo una experiencia flexible y adaptada a sus necesidades.

Tabla 6. Validación hipótesis mediante la encuesta de investigación.

Nota de validación de hipótesis: Las hipótesis 1 y 5 se analizarán con mayor detalle al cierre de la tesis, ya que ambas, son el pilar fundamental del desarrollo de la corredora de seguros de seguros generales.

III.6 Recomendaciones estratégicas

En base a los hallazgos derivados de la encuesta y los insights obtenidos de la entrevista con la líder de UX de BCI Seguros, se presentan las siguientes recomendaciones estratégicas, diseñadas para optimizar el desarrollo y crecimiento de una corredora de seguros generales en el mercado chileno. Estas recomendaciones abordan tanto las oportunidades detectadas en la implementación de nuevas tecnologías como las necesidades y expectativas del consumidor moderno.

1. Fortalecimiento del valor agregado y personalización del servicio

La encuesta revela que un segmento significativo de los consumidores estaría dispuesto a pagar una prima más alta si perciben un valor agregado claro, particularmente en términos de asesoramiento personalizado y gestión eficiente de siniestros. Este hallazgo coincide con la perspectiva de Violeta Malagueño, quien destaca la importancia de diferenciarse en un mercado saturado. Por tanto, se recomienda:

- **Desarrollar programas de formación especializada para los corredores**, enfocándose en mejorar sus habilidades de asesoramiento y en la personalización de la experiencia del cliente, garantizando que cada interacción añada valor real al proceso de contratación de seguros.
- **Implementar un sistema de gestión de siniestros proactivo**, que no solo resuelva problemas de manera eficiente, sino que también anticipe las necesidades del cliente, utilizando tecnologías de inteligencia artificial para predecir posibles siniestros y asesorar en la mejor cobertura antes de que ocurra un incidente.

2. Integración de tecnología avanzada en procesos clave.

La disposición de los consumidores a utilizar herramientas tecnológicas, como plataformas automatizadas y chatbots, subraya la oportunidad de integrar estas tecnologías en la operación diaria de la corredora. Sin embargo, como Violeta Malagueño menciona, la tecnología no debe reemplazar la interacción humana, sino complementarla. Por lo tanto, se recomienda:

- **Desarrollar un modelo híbrido de atención al cliente**, combinando automatización en tareas rutinarias con la intervención humana en momentos críticos del ciclo de vida del seguro, como la resolución de siniestros complejos o la personalización de pólizas.
- **Incorporar herramientas de análisis predictivo** para ajustar las primas de seguros en tiempo real, respondiendo a fluctuaciones económicas o cambios en el comportamiento del consumidor, tal como se exploró en los análisis macroeconómicos realizados.

3. Estrategias de precios flexibles y adaptables.

La encuesta y los insights macroeconómicos sugieren que los consumidores son sensibles a las condiciones económicas y pueden ajustar sus coberturas en respuesta a cambios en la economía. En línea con lo observado por Violeta Malagueño, quien destacó la importancia de la flexibilidad en un mercado volátil, se recomienda:

- **Desarrollar opciones de coberturas escalables**, permitiendo a los clientes ajustar sus primas y niveles de cobertura de acuerdo con sus necesidades financieras actuales, sin comprometer la calidad del servicio.
- **Implementar modelos de precios dinámicos**, que utilicen datos en tiempo real para ajustar automáticamente las tarifas de seguros en función de las condiciones económicas, asegurando que los precios reflejen tanto la capacidad de pago del cliente como el riesgo real asociado.

4. Optimización de la presencia digital y captación de clientes

Los resultados de la encuesta indican que, si bien la publicidad digital no es el principal factor de decisión, la presencia en canales digitales como buscadores y sitios web de aseguradoras es crucial en la etapa de investigación y precompra. Basado en esto y en los comentarios de Violeta Malagueño sobre la importancia de una presencia digital efectiva, se recomienda:

- **Reforzar las estrategias de marketing digital**, con un enfoque en SEO y SEM para mejorar la visibilidad en motores de búsqueda, asegurando que la corredora esté presente y sea fácilmente accesible durante la fase de consideración del cliente.
- **Implementar campañas educativas en línea**, que no solo promuevan las ventajas de contratar seguros a través de corredores, sino que también informen sobre los beneficios adicionales que una corredora puede ofrecer, diferenciándose así de las aseguradoras directas.

5. Educación Continua del cliente sobre el valor de la correduría

A pesar de la percepción positiva hacia los corredores, aún existe una parte de los consumidores que no reconoce plenamente el valor agregado que estos pueden ofrecer. Tal como Violeta Malagueño sugiere, es esencial invertir en la educación del cliente. Por lo tanto, se recomienda:

- **Lanzar una campaña de concientización sobre los beneficios de los corredores de seguros**, utilizando testimonios y casos de éxito para ilustrar cómo la correduría puede facilitar la gestión de seguros y mejorar la experiencia del cliente.
- **Establecer un programa de fidelización**, que recompense a los clientes por su lealtad y por su participación en actividades educativas sobre seguros, fortaleciendo así la relación con la corredora y aumentando la retención a largo plazo.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA

PROPUESTA MODELO DE NEGOCIOS CORREDORA DE SEGUROS GENERALES PARA EL MERCADO DE CHILE.

IV. 1 Naturaleza de la propuesta.

La propuesta de esta tesis se centra en la creación de una corredora de seguros generales en Chile, con un enfoque especial en la implementación de tecnologías avanzadas que optimicen tanto la eficiencia operativa como la experiencia del cliente. En un mercado altamente competitivo y en constante evolución, la corredora busca diferenciarse mediante el uso estratégico de herramientas digitales, como eje central en la adquisición de nuevos clientes, un cotizador online que tenga la trazabilidad de cotización hasta la contratación online.

Oportunidad de mercado.

El mercado asegurador en Chile, especialmente en el segmento de seguros generales, presenta una oportunidad significativa para la intermediación de seguros. Según el último estudio de la Asociación de Aseguradoras, aproximadamente el 40% de las primas aún no son intermediadas por corredores, lo que representa un mercado potencial que puede ser capturado mediante la implementación de estrategias innovadoras. La propuesta de esta tesis aprovecha esta brecha en el mercado, desarrollando una corredora que no solo busca intermediar estas primas, sino también ofrecer un valor añadido a los consumidores a través de la personalización y eficiencia que las tecnologías avanzadas pueden proporcionar.

Propuesta de valor.

La propuesta de valor de la corredora de seguros se fundamenta en la integración de tecnología avanzada con un enfoque centrado en el cliente. A través de un cotizador en línea altamente funcional, la corredora puede ofrecer cotizaciones personalizadas en tiempo real, facilitando a los clientes la comparación de diferentes opciones de seguros y la toma de decisiones informadas. Esta herramienta no solo simplifica el proceso para el usuario final, sino que también optimiza las operaciones internas de la corredora, reduciendo costos y mejorando la eficiencia operativa.

Además del cotizador, la corredora implementará un enfoque de marketing digital robusto, utilizando canales como SEO, SEM, social media, email marketing e inbound marketing para atraer y retener clientes potenciales. La combinación de estas estrategias permitirá a la corredora posicionarse como un líder en el mercado, capturando una porción significativa

del mercado tanto intermediado como no intermediado, y potencialmente, evaluar la posibilidad de escalabilidad a nivel regional en Latinoamérica.

Diferencia competitiva.

La diferencia competitiva de la corredora se basa en su capacidad para ofrecer un servicio altamente personalizado a través de la tecnología. Mientras que muchos corredores tradicionales aún dependen de métodos manuales y de contacto directo, la propuesta de esta tesis es crear una experiencia de usuario fluida y eficiente que se alinee con las expectativas modernas de los consumidores.

El cotizador en línea no solo es una herramienta para obtener precios, sino también actúa como un asesor digital que guía al usuario a través de las diferentes opciones de cobertura, explicando de manera clara y concisa las ventajas y desventajas de cada una. Esto no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también aumenta la probabilidad de conversión, convirtiendo a usuarios en potenciales clientes.

Por otro lado, el uso de herramientas en la contactabilidad de potenciales clientes es clave. La implementación y uso eficiente de un CRM para nutrir un pipeline de negocios es un factor diferencial para aumentar la tasa de cierres.

Cómo último factor en la diferencia competitiva está la implementación de ERP. Esto ayudará a dar un seguimiento a los clientes de la corredora, dar aviso por las alzas de primas, tener registro de siniestros, evaluar oportunidades de mejoras pólizas, enviar recordatorios automatizados, entre otros temas, lo cual se traduce en una mayor satisfacción por parte de los clientes finales.

IV. 2 Cotizador online. Pilar clave en la adquisición de nuevos clientes.

Dentro del plan estratégico de la corredora de seguros, el cotizador online se posiciona como un elemento central para la captación de nuevos clientes. Su desarrollo y correcta implementación son cruciales para lograr los objetivos de la empresa, permitiendo a la corredora ofrecer una propuesta de alto valor.

Proceso detallado del desarrollo del cotizador online.

El desarrollo del cotizador en línea es un proceso riguroso y bien estructurado, diseñado para asegurar que la herramienta cumpla con los estándares más altos de funcionalidad, seguridad y usabilidad. A continuación se presenta un análisis detallado de cada etapa del desarrollo.

1. Definición de alcance y funcionalidades:

- a. **Identificación de necesidades:** Se debe realizar un análisis exhaustivo de las necesidades del mercado y de los clientes potenciales. Esto incluye identificar que tipos de vehículos son más comunes, que coberturas son más demandadas, y cuales son las características demográficas de los usuarios objetivos.
- b. **Funcionalidades específicas:** El cotizador debe incluir opciones para que los usuarios ingresen detalles precisos sobre su vehículo, como marca, modelo, año y versión. Además, debe permitir la selección de diferentes niveles de cobertura (total o contra terceros), ofreciendo a los usuarios la posibilidad de personalizar su seguro según sus necesidades.
- c. **Interfaz de comparación:** Una de las funcionalidades clave es la capacidad de comparar diferentes opciones de aseguradoras en función de las primas ofrecidas, las coberturas incluidas y las condiciones específicas de cada póliza.

2. Diseño de la interfaz de usuario (UI):

- a. **Experiencia de usuario (UX) optimizada:** El diseño del cotizador debe centrarse en la usabilidad, asegurando que los usuarios puedan navegar fácilmente a través del proceso de cotización. Se debe implementar un flujo de pasos guiados, que simplifique el ingreso de datos y la selección de opciones.
- b. **Interfaz intuitiva:** Los elementos de la interfaz, como formularios, botones, y menús desplegados, deben ser claros y fáciles de usar, con instrucciones visibles que guíen al usuario en cada paso del proceso.
- c. **Diseño responsivo:** Dado que muchos usuarios accederán al cotizador desde dispositivos móviles, es esencial que el diseño sea completamente responsivo, adaptándose a diferentes tamaños de pantalla sin perder funcionalidad o claridad.

3. Desarrollo de back-end:

- a. **Integración con bases de datos:** Se desarrollará una base de datos robusta que almacenará toda la información relevante del usuario y del vehículo, así como las tarifas y condiciones de las diferentes aseguradoras. Esta base de datos debe estar diseñado para manejar grandes volúmenes de información de manera eficiente.
- b. **Integración con APIs de aseguradoras:** El cotizador debe conectarse con las APIs proporcionadas por las aseguradoras para obtener cotizaciones en

tiempo real. Esta integración permitirá al cotizador generar respuestas instantáneas basadas en datos actualizados.

- c. **Algoritmo de cálculo:** Se implementará algoritmos avanzados que consideren múltiples variables (edad del conductor, ubicación geográfica, historial de conducción, etc) para calcular la prima del seguro de manera precisa.
- d. **IA:** En una segunda fase de iteración, se desarrollará un buscador de IA que únicamente uno describa el tipo de seguro que está buscando, es decir, a nivel de tipeo y que el cotizador arroje las mejores opciones para contratar.

4. Desarrollo front-end:

- a. **Tecnologías utilizadas:** El front-end se desarrollará utilizando tecnologías como HTML5, CSS3, JavaScript y frameworks como React.js o Vue.js. Estas tecnologías permitirán crear una interfaz interactiva y dinámica, que responda rápidamente a las acciones del usuario.
- b. **Validación y retroalimentación:** Se implementarán validaciones en tiempo real para garantizar que los usuarios ingresen datos correctos y completos antes de continuar con el proceso. Además, se proporcionará retroalimentación inmediata a través de mensajes emergentes o indicaciones visuales.
- c. **Optimización para velocidad:** El código front-end debe estar optimizando para garantizar tiempos de carga rápido, lo cual es esencial para mantener la atención del usuario y mejorar la experiencia en general.

5. Pruebas y ajustes:

- a. **Pruebas de usabilidad:** Se realizarán pruebas con usuarios reales para identificar posibles puntos de fricción en la experiencia de usuarios. Estas pruebas ayudarán a ajustar el diseño y la funcionalidad del cotizador antes de su lanzamiento.
- b. **Pruebas de carga y escalabilidad:** Se realizarán pruebas de carga para asegurarse de que el cotizador puede manejar un gran número de usuarios simultáneamente sin sufrir caídas o lentitud en el rendimiento.
- c. **Pruebas de seguridad:** Se llevarán a cabo pruebas de penetración y auditorías de seguridad para garantizar que la plataforma es segura y que los datos de los usuarios estén protegidos contra accesos no autorizados.

6. Lanzamiento y monitoreo:

- a. **Despliegue en producción:** Una vez completadas las pruebas, el cotizador se lanzará en un entorno de producción. Este proceso incluirá la

configuración del servidor, la implementación de medidas de seguridad adicionales y la configuración de las base de datos en un entorno seguro.

- b. Monitoreo continuo:** Después del lanzamiento, se implementarán herramientas de monitoreo para rastrear el rendimiento del cotizador, la satisfacción del usuario y la estabilidad general de la plataforma. Cualquier problema identificado será abordado de manera inmediata para asegurar una operación continua sin interrupciones.
- c. Optimización continua:** Basado en datos recogidos durante el monitoreo, se realizarán ajustes y mejoras continuas en el cotizador para mantenerlo actualizado con las demandas del mercado y las expectativas de usuarios.

Flujo del proceso del desarrollo del cotizador online.

Con el fin de poder visualizar el proceso del desarrollo del cotizador en línea, a continuación se presenta un diagrama de flujo que ilustra cada una de las etapas claves descritas anteriormente:

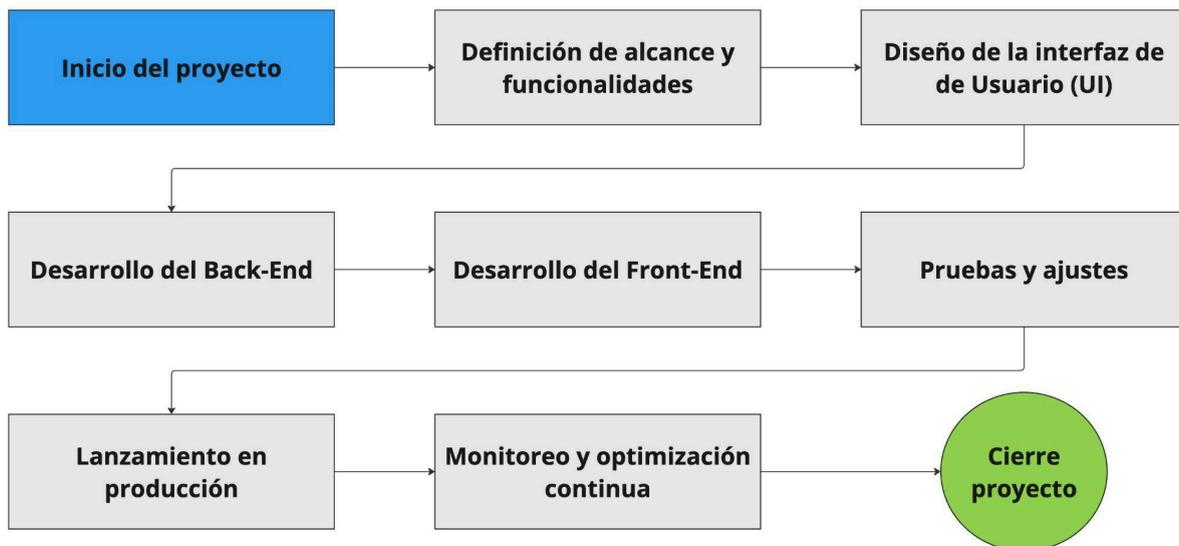


Tabla 7. Flujo del proceso del desarrollo de cotizador online.

Conclusión

La creación y desarrollo de un cotizador en línea como parte integral de la propuesta de valor de una corredora de seguros no es simplemente un añadido técnico, sino un elemento fundamental que redefine la manera en que los seguros son ofrecidos y adquiridos en el mercado Chileno. Con un enfoque estratégico en la tecnología y la experiencia del usuario, este cotizador se posiciona como el motor principal para la adquisición de nuevos clientes, ofreciendo una experiencia personalizada y eficiente que se alinea con las expectativas del consumidor moderno.

Al implementar este cotizador, la corredora no solo captura una porción significativa del mercado no intermediado, sino que también se posiciona como un líder innovador en el sector, incluso logrando entrar a las asociaciones de Insurtech. Con un plan claro para el desarrollo, lanzamiento y optimización continua del cotizador, la corredora está en una posición para escalar su operación, ya sea tanto a través de la apertura de ventas de seguros de otras áreas de negocios y como la expansión a nivel regional en los diferentes países de Latinoamérica con el fin de consolidarse como un actor clave dentro de la industria.

IV.3 Estrategia de marketing digital.

En el marco del desarrollo de una corredora de seguros generales en Chile, la estrategia de marketing digital se posiciona como un pilar fundamental para la captación de clientes y la consolidación de la marca en el mercado.

De acuerdo con el último estudio realizado por la Asociación Nacional Automotriz de Chile (Anac, 2024) en agosto de 2024, los modelos de automóviles más vendidos en el país incluyen marcas y modelos como Chevrolet GROOVE, Suzuki SWIFT, Kia SOLUTO, y Hyundai GRAND I-10 HB, entre otros. Este análisis de mercado proporciona una base sólida para la formulación de una estrategia de Google Search altamente focalizada y eficaz.

Modelo	Marca	Acumulado
GROOVE	CHEVROLET	3895
SWIFT	SUZUKI	3566
SOLUTO	KIA	3401
BALENO HB	SUZUKI	2813
GRAND I-10 HB	HYUNDAI	2809
MG ZS	MG	2688
JOLION	GWM	2578
SAIL	CHEVROLET	2423
TERRITORY	FORD	2341
CRETA	HYUNDAI	2185

Google Search.

La implementación de una estrategia de Google Search es un componente esencial para la visibilidad y éxito de la corredora de seguro. En un mercado altamente competitivo, donde los consumidores buscan opciones de seguros en línea, incluso siendo la segunda opción más relevante en la encuesta realizada sobre el cómo los consumidores deciden optar por un seguro automotriz, es fundamental que la corredora no solo esté presente, sino que ocupe una posición destacada en los resultados de búsqueda.

Una estrategia de Google Search bien diseñada permitirá la captura de una demanda altamente segmentada (tráfico), es decir, usuarios que estén en la parte baja del embudo interesados en adquirir un seguro para un vehículo en particular. Esto es crucial para maximizar la tasas de conversión, ya que estos usuarios tienen una mayor intención de búsqueda.



Además, el enfoque de palabras claves específicas relacionadas con seguros generales y cotización de seguros automotrices permitirá que la la corredora aparezca en los primeros resultados de búsqueda, aumentando significativamente la probabilidad de que los usuarios visiten el sitio web utilizando el cotizador en línea. Este aumento de visibilidad no solo atraerá nuevos clientes, sino también que contribuirá el fortalecimiento de la marca y consolidación de la corredora como un actor relevante en el mercado.

En una primera instancia, la estrategia se enfocará en los vehículos más vendidos, es decir, donde haya una mayor probabilidad de volumen. Este enfoque se conoce como “long-tail” que es enfocar la estrategia en palabras claves que tengan una mayor intención de compra y una menor competencia, además, el objetivo es obtener una mayor relevancia. Otro aspecto importante es netamente en un inicio por temas presupuestales, ir a palabras claves que tengan mayor competencia como por ejemplo “seguros automotrices” las probabilidades de ganar esas subastas son menores.

Cómo primer punto, se tomará de referencia para la campaña de Google Search los 10 modelos más vendidos en lo que va de este 2024. Para esto se armará la estructura de palabras claves bajo la siguiente semántica:

Intención	Servicio	Marca	Modelo
comprar / cotizar / precio / contratar	seguro / seguro automotriz	CHEVROLET	GROOVE
		SUZUKI	SWIFT
		KIA	SOLUTO
		SUZUKI	BALENO HB
		HYUNDAI	GRAND I-10 HB
		MG	MG ZS
		GWM	JOLION
		CHEVROLET	SAIL
		FORD	TERRITORY
		HYUNDAI	CRETA

Tabla 8. Matriz de palabras claves, campañas marketing digital

En base a eso, se plantea la siguiente estructura a nivel de campañas:

Campaña	Presupuesto	CPC	Clics	% Conversión	Conversiones	Costo Conversión	Competencia (Valor Indexado)
Search - Chevrolet Groove	\$200.000	\$1.473	136	4,0%	5,4	\$36.825	83
Search - Suzuki Swift	\$200.000	\$1.767	113	4,0%	4,5	\$44.175	76
Search - Kia Soluta	\$200.000	\$1.832	109	4,0%	4,4	\$45.800	88
Search - Suzuki Baleno	\$200.000	\$1.472	136	4,0%	5,4	\$36.800	85
Search - Hyundai Grand i-10	\$200.000	\$1.432	140	4,0%	5,6	\$35.800	81
Search - MG ZS	\$200.000	\$1.761	114	4,0%	4,5	\$44.025	93
Search - GWM Jolion	\$200.000	\$1.512	132	4,0%	5,3	\$37.800	89
Search - Chevrolet Sail	\$200.000	\$1.993	100	4,0%	4,0	\$49.825	88
Search - Ford Territory	\$200.000	\$1.443	139	4,0%	5,5	\$36.075	89
Search - Hyundai Creta	\$200.000	\$1.624	123	4,0%	4,9	\$40.600	97
Total	\$2.000.000	\$1.611	1242	4,0%	49,7	\$40.270	--

Tabla 9. Presupuestos de marketing digital. KPIs estimados, costos de conversión y valor de competencia indexado.

Fuente CPC y valor indexado: Google Planificador de Rendimiento de Palabras Claves, términos de búsqueda relacionados al modelo, período agosto 2023 a septiembre 2024, Chile.

Explicación de KPIs:

- **Competencia (Valor Indexado):** Con el valor indexado de competitividad del Planificador de palabras clave de Google, puede ver cuánta competencia existe para la colocación de anuncios de una palabra clave específica. Obtendrá una puntuación entre 0-100 que determinará la competitividad de determinadas palabras clave. Si hay más anunciantes pujando por una palabra clave, aumenta automáticamente el nivel de competencia.
- **Campaña:** Nombre de la campaña por marca y modelo.
- **CPC:** Costo por clic promedio.
- **Costo:** Presupuesto mensual destinado a cada campaña.
- **Clics:** Cantidad de tráfico esperado con ese presupuesto, esto equivale = Costo / CPC.
- **Porcentaje de conversión:** Es el porcentaje de usuarios que de visitantes generaron una contratación de un seguro a través del cotizador en línea.
- **Conversiones:** La cantidad de conversiones generadas, en este caso, la contratación de un seguro.
- **Costo por conversión:** El costo por cada conversión generada en las campañas, en este caso, la contratación de un seguro.

¿Cuál es el retorno esperado sobre la inversión mensual?

Campaña	Presupuesto	Conversión	Costo Conversión	Prima Mensual	Comisión 15%	Valor 12 meses	Valor por Conversiones	Retorno
Search - Chevrolet Groove	\$200.000	5,4	\$36.825	\$37.500	\$5.625	\$67.500	\$366.599	83,3%
Search - Suzuki Swift	\$200.000	4,5	\$44.175	\$33.750	\$5.063	\$60.750	\$275.042	37,5%
Search - Kia Soluto	\$200.000	4,4	\$45.800	\$35.000	\$5.250	\$63.000	\$275.109	37,6%
Search - Suzuki Baleno	\$200.000	5,4	\$36.800	\$36.250	\$5.438	\$65.250	\$354.620	77,3%
Search - Hyundai Grand i-10	\$200.000	5,6	\$35.800	\$37.500	\$5.625	\$67.500	\$377.095	88,5%
Search - MG ZS	\$200.000	4,5	\$44.025	\$41.250	\$6.188	\$74.250	\$337.308	68,7%
Search - GWM	\$200.000	5,3	\$37.800	\$42.500	\$6.375	\$76.500	\$404.762	102,4%

Jolion								
Search - Chevrolet Sail	\$200.000	4,0	\$49.825	\$35.000	\$5.250	\$63.000	\$252.885	26,4%
Search - Ford Territory	\$200.000	5,5	\$36.075	\$43.750	\$6.563	\$78.750	\$436.590	118,3%
Search - Hyundai Creta	\$200.000	4,9	\$40.600	\$42.500	\$6.375	\$76.500	\$376.847	88,4%
Total	\$2.000.000	49,7	\$40.270	\$385.000	\$57.750	\$693.000	\$3.456.858	72,8%

Tabla 10. Retorno proyectado campañas de marketing digital.

Entendimiento de los KPIs de adquisición:

- **Campaña, presupuesto, conversión y costo por conversión:** Estos temas se revisaron en la tabla anterior.
- **Prima mensual:** En base a (www.comparaonline.cl, 2024), se realizó el estudio de las diferentes primas de los 10 vehículos más vendidos en lo que va de enero a septiembre de 2024 en Chile. Este es el valor de la mensualidad del seguro.
- **Comisión 15%:** Es el ingreso por corretaje de la cartera de seguros.
- **Valor por conversiones:** Total de la prima de cada seguro por el total de conversiones generadas.
- **Retorno:** Es el retorno mensual generado de cada campaña.

La importancia de una estrategia óptima en Google Search

Es fundamental crear estructuras que permitan maniobrar y redistribuir presupuestos en base a los costos por adquisición y retorno que estos generan.

Al ser relevantes con palabras claves, apuntar al “long-tail” e ir directamente hacia el nicho de mercado que queremos llegar, esto se puede traducir en un mayor porcentaje de conversión.

El porcentaje de conversión es un factor diferenciador clave en la gestión de las campañas, debido a la alta competencia de mercado y un CPC extremadamente elevado, la única diferencia que se puede marcar es generar una experiencia de usuario única y segmentación en la parte más baja del embudo para captar la demanda a un precio adecuado manteniendo un alto margen y retorno sobre la inversión.

Por otro lado, el tener diferentes campañas por cada modelo respectivamente, nos permitirá en un futuro definir costos por conversión objetivos con el fin de equiparar el retorno sobre las otras otras campañas, como es el caso de Chevrolet Sail (presentado en la tabla),

debemos ir en búsqueda de un costo por conversión menor debido a la baja prima que este tiene.

Estrategia de SEO.

A nivel de tráfico web, existen diferentes canales los que se denominan como fuente/medio, es decir, de donde proviene el tráfico hacia la página web. Estos canales pueden ser a través de campañas pagadas, tráfico posicionado orgánico, tráfico directo, tráfico social medio o referidos.

La estrategia de SEO en si no es tan compleja y cuantificable como la estrategia presentada recientemente de Google Ads.

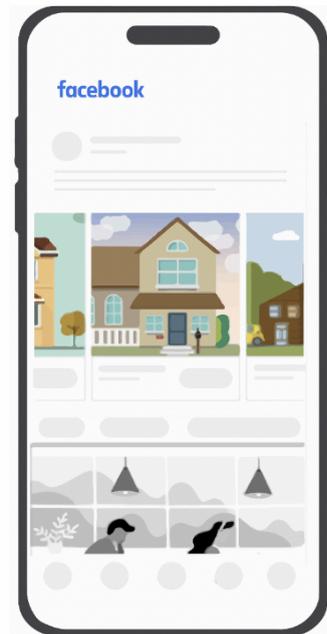
Una estrategia de SEO es casi imposible de cuantificar numéricamente ya que esta se debe ir trabajando en el posicionamiento del buscador de Google e ir trabajando en detalle en los meta tags y títulos para lograr posicionar estas dentro del buscador. Por lo tanto, se presentará un cronograma de que es lo que se hará con el fin de aumentar la presencia en los buscadores de manera orgánica.

Gantt de trabajo:

Acción	Etapa									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Identificar 30 modelos más populares	■									
Identificar modelos poca competencia, ej Porsche		■								
Investigar estructura de búsqueda palabras informativas y transaccionales			■							
Desarrollo blog. Cada entrada es un modelo + marca				■						
Objetivo del blog: Informativo sobre coberturas y cotizador de seguro					■					
Trabajo a nivel de meta tags en cada título de entrada						■				
Implementación YOAST							■			
Implementación Google Search Console								■		
Medición conversión y tráfico por GA4									■	
Iteración términos más buscados y mayor conductor de tráfico										■

Facebook e Instagram Ads (Meta Ads).

La implementación de Meta Ads en la estrategia digital de la corredora de seguros se centrará únicamente en campañas de remarketing dinámico, esta táctica diseñada específicamente para captar a usuarios que ya han mostrado interés en los seguros automotrices ofrecidos, ya sea a través de visualización de productos o mediante la cotización en línea. A diferencia de Google Search, donde el enfoque es la adquisición directa de clientes mediante la captura de demanda segmentada, Meta Ads se utilizará como un complemento estratégico que busca maximizar la tasa de conversión de usuarios que están en la etapa de decisión final en el embudo de compra.



La principal función de Meta Ads en esta estrategia es reorientar los esfuerzos de marketing hacia usuarios que han interactuado previamente con la corredora, mediante campañas de remarketing dinámico. Este tipo de campañas permite mostrar anuncios personalizados que destacan específicamente los seguros automotrices que los usuarios han visualizado o cotizado en su visita anterior al sitio web.

Esto se trabajará a través de la creación de un “datalayer” lo cual abarca toda la información respectiva del seguro, tales como: compañía, precio, cobertura, modelo, marca, entre otros, por lo tanto, el anuncio mostrará la información relevante recordando la propuesta ofrecida. Este enfoque personalizado tiene un alto potencial de conversión, ya que se dirige a un público que ha demostrado un interés claro y específico en los productos de seguro de la corredora.

Las listas de remarketing se configurarán con una duración de 7 días. Este período se ha seleccionado estratégicamente, basándose en el comportamiento de los consumidores de seguros automotrices, quienes suelen tomar decisiones de compra de una semana tras la primera interacción. Extender la duración más allá de este marco podría reducir la relevancia del mensaje, y por lo tanto, su efectividad. El objetivo es captar a los usuarios en el momento de interés más alto, incrementando la posibilidad de conversión.

Es importante destacar que, en la etapa inicial, e incluso en los primeros años de la corredora, Meta Ads no se utilizará como un canal principal de adquisición, sino más bien como un medio de testeo para evaluar su efectividad en el apoyo a la estrategia de Google

Search. Al centrar los esfuerzos en remarketing, la corredora busca entender cómo Meta Ads puede complementar el ecosistema digital, proporcionando una segunda oportunidad para convertir aquellos usuarios que no completaron su compra en la primera interacción.

Los resultados obtenidos de esta fase de testeo permitirán ajustar y optimizar las campañas de Meta Ads, y determinar si este canal puede desempeñar un rol más prominente en futuras estrategias de adquisición de clientes. La capacidad de Meta Ads para aumentar el porcentaje de conversión mediante la repetición de mensajes a usuarios ya interesados será un indicador clave del éxito de esta estrategia.

Por el momento no se definirán KPIs claves ni alcances estimado para la campaña de Meta Ads ya que no es un factor principal de adquisición, a diferencia de Google Search, el cual si es el pilar estratégico y fundamental en la adquisición de nuevos clientes.

IV. Viaje del consumidor.

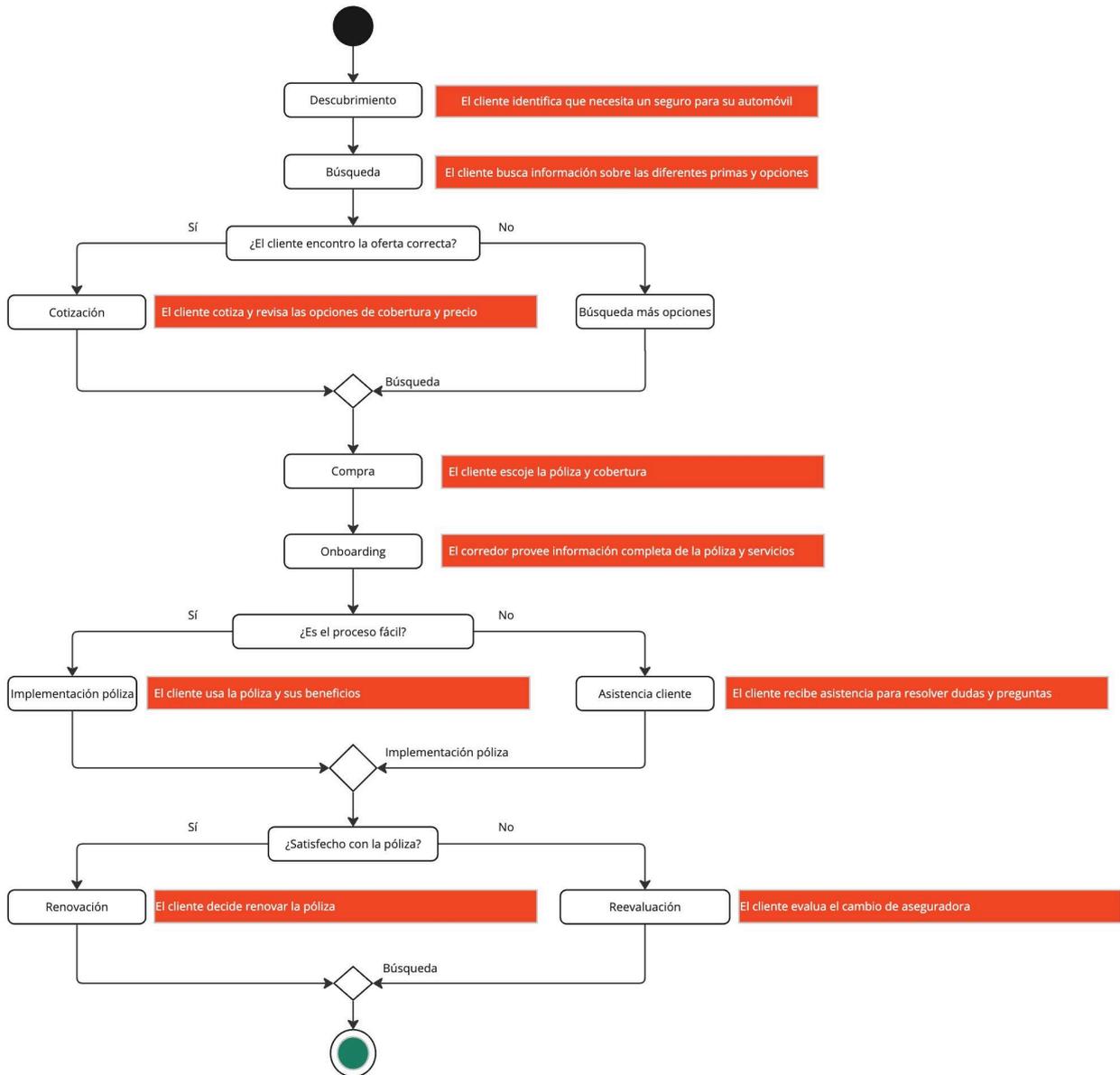


Tabla 11. Viaje del consumidor en la compra de seguros generales.

Fuente: Desarrollo propio, plataforma Miro. Información base Customer Journey Insurances, recopilación de búsquedas en google.com

Desarrollo de cada las diferentes etapas del viaje del consumidor.

1. Descubrimiento

- **Análisis:** En esta fase inicial, el cliente identifica la necesidad de un seguro para su automóvil. Es fundamental que la correduría esté bien posicionada en canales digitales para captar la atención de estos potenciales clientes.
- **Estrategia:** Asegurar una fuerte presencia digital mediante técnicas avanzadas de SEO y SEM, y utilizar publicidad dirigida para captar clientes en el momento exacto en que identifican su necesidad de un seguro.

2. Búsqueda

- **Análisis:** El cliente explora las distintas opciones de cobertura y precios. Este paso es crucial para establecer un primer contacto con el cliente y ofrecer información relevante que guíe su decisión.
- **Estrategia:** Implementar contenido educativo y herramientas comparativas en la plataforma digital de la correduría. Estas herramientas deben ser intuitivas y permitir al cliente obtener una visión clara de las opciones disponibles.

3. Cotización.

- **Análisis:** El cliente utiliza el cotizador en línea desarrollado por la correduría para revisar opciones de cobertura y precio. Este cotizador debe ser una herramienta clave para convertir interés en acción.
- **Estrategia:** Asegurarse de que el cotizador en línea sea altamente funcional, rápido y fácil de usar, proporcionando cotizaciones precisas en tiempo real. Además, los clientes que utilizan el cotizador pero no completan la compra deben ser registrados automáticamente en un CRM para seguimiento. Este seguimiento se puede realizar mediante correos electrónicos automatizados o llamadas de un agente, ofreciendo asistencia adicional y personalización en la oferta.

4. Compra

- **Análisis:** El cliente selecciona la póliza y la cobertura más adecuada a sus necesidades.
- **Estrategia:** Facilitar un proceso de compra sencillo, ofreciendo múltiples opciones de pago y garantizando que todo el proceso sea seguro. Es crucial que el cliente sienta confianza en cada paso del proceso de compra.

5. Onboarding

- **Análisis:** Una vez realizada la compra, el cliente entra en la fase de onboarding, donde recibe toda la información necesaria sobre la póliza adquirida.
- **Estrategia:** Proveer un onboarding proactivo, en el que el corredor gestione tareas adicionales como la toma de fotografías del auto y su subida a la plataforma de la aseguradora, asegurando que el cliente comprenda completamente su cobertura y los servicios asociados.

6. Implementación de la póliza

- **Análisis:** La implementación efectiva de la póliza es clave para la satisfacción del cliente a largo plazo. Aquí es donde el cliente comienza a usar los beneficios de su póliza.
- **Estrategia:** Integrar a todos los clientes en un ERP (Enterprise Resource Planning), donde se almacene toda la información pertinente y se gestione el historial del cliente. Esto permitirá un seguimiento continuo y la posibilidad de responder de manera rápida y efectiva a cualquier eventualidad. Además, el ERP debe estar configurado para generar alertas sobre cualquier acción o actualización necesaria, mejorando así la eficiencia operativa y la experiencia del cliente.

7. Asistencia al cliente

- **Análisis:** En situaciones donde el cliente necesita soporte, ya sea por dudas, siniestros o ajustes en la póliza, es crucial ofrecer una atención rápida y eficaz.
- **Estrategia:** Implementar un sistema de gestión híbrido que combine la eficiencia de la tecnología (como chatbots y sistemas de respuesta automatizada) con la calidez y personalización de la atención humana. En casos complejos, especialmente relacionados con siniestros, se debe priorizar la interacción humana para asegurar que el cliente se sienta apoyado y comprendido. Esta combinación optimiza los tiempos de respuesta y mejora la satisfacción del cliente.

8. Renovación

- **Análisis:** Las pólizas generalmente tienen un ciclo de renovación cada 12 meses. La renovación efectiva y la presentación de las mejores opciones son esenciales para retener clientes y fortalecer su lealtad.
- **Estrategia:** Utilizar el ERP para crear alertas automatizadas que notifiquen al equipo y al cliente sobre la proximidad de la fecha de renovación. Antes de la renovación, se debe realizar un análisis de las opciones disponibles en el mercado y, si es posible, ofrecer mejoras en la cobertura o precios más competitivos. Presentar

siempre la mejor opción disponible fortalece la relación con el cliente y aumenta la probabilidad de renovación.

V. Medición y etiquetado.

En un entorno digital altamente competitivo, la capacidad de medir y etiquetar eficazmente las interacciones de los usuarios con el sitio web y las campañas de marketing es fundamental para el éxito de la corredora de seguros generales. Este apartado se centra en la integración de herramientas clave como Google Analytics 4 (GA4), Píxel de Meta, Google Tag Manager (GTM), y Power BI. Cada una de estas herramientas es instrumental no solo para capturar datos críticos, sino también para transformarlos en insights accionables que optimicen la toma de decisiones estratégicas.

1. Google Analytics 4 (GA4)

Google Analytics 4 se ha convertido en un estándar para la medición avanzada del rendimiento digital. Esta herramienta ofrece capacidades de análisis robustas que permiten a la correduría obtener una visión completa del comportamiento del usuario en el sitio web, desde la atracción inicial hasta la conversión final.

- **Medición del sitio web:** GA4 proporciona una plataforma unificada para rastrear todas las interacciones de los usuarios con el sitio web. Esto incluye no solo el número de visitas y la duración de las sesiones, sino también el comportamiento específico de los usuarios en el cotizador en línea, que es un elemento central de la propuesta de valor de la correduría.
- **Análisis de tráfico y fuentes de medios:** Identificar las fuentes de tráfico más efectivas es esencial para optimizar las campañas de marketing digital. GA4 facilita el análisis detallado de cada fuente de tráfico, permitiendo a la corredora ajustar sus esfuerzos de adquisición de manera precisa y efectiva. Este análisis no solo se enfoca en los volúmenes de tráfico, sino también en la calidad de los usuarios que llegan al sitio web, midiendo su propensión a completar una cotización o contratar un seguro.
- **Reportes personalizados y tasas de Rebote:** A través de GA4, es posible crear reportes personalizados que monitorean métricas críticas como la tasa de rebote y la duración de la sesión. Una tasa de rebote elevada en el cotizador podría indicar problemas en la usabilidad o la claridad de la oferta, lo que justifica una revisión y optimización continua de la experiencia del usuario.

- **Porcentajes de conversión y medición de fuga en el cotizador en Línea:** GA4 permite la creación de embudos de conversión que rastrean al usuario en cada etapa del cotizador en línea. Este análisis detallado ayuda a identificar los puntos de abandono en el proceso de cotización, proporcionando insights valiosos sobre dónde intervenir para mejorar las tasas de conversión y reducir las fugas.

2. Píxel de Meta

El Píxel de Meta es una herramienta crucial para la construcción de audiencias segmentadas y la optimización de campañas publicitarias en las plataformas de Meta (Facebook e Instagram). Su implementación en el sitio web de la corredora permite un nivel de segmentación y personalización en las campañas que maximiza el retorno de inversión.

- **Construcción de audiencias:** A través del Píxel de Meta, se pueden construir audiencias basadas en comportamientos específicos del usuario, como la interacción con el cotizador o la visita a páginas clave del sitio web. Estas audiencias permiten a la corredora dirigir campañas altamente personalizadas que abordan las necesidades y objeciones de los usuarios en cada etapa del proceso de compra.
- **Listas de remarketing y audiencias similares:** Las listas de remarketing son esenciales para reimpactar a usuarios que han mostrado interés pero no han completado el proceso de compra. Además, la creación de audiencias similares permite expandir el alcance a nuevos usuarios con perfiles demográficos y comportamentales similares a los clientes existentes, mejorando la eficiencia de las campañas publicitarias.
- **Optimización de campañas publicitarias:** Integrando los datos del Píxel de Meta con los insights de GA4 y el CRM de la corredora, es posible ajustar las campañas publicitarias en tiempo real, optimizando los mensajes y las creatividades en función del comportamiento del usuario y su posición en el embudo de conversión.

3. Google Tag Manager (GTM)

Google Tag Manager es una herramienta esencial para la gestión avanzada de etiquetas de seguimiento en el sitio web. GTM permite a la corredora implementar y actualizar etiquetas de manera ágil, sin necesidad de modificar el código del sitio, lo que facilita la medición precisa de los objetivos de conversión y otros eventos clave.

- **Implementación de etiquetas en el sitio web:** GTM simplifica la implementación de etiquetas de seguimiento para eventos críticos, como clics en botones, envíos de formularios, y visualización de páginas clave. Esta capacidad es fundamental para

rastrear la interacción del usuario en cada etapa del cotizador en línea, asegurando que cada paso del proceso esté debidamente monitorizado y optimizado.

- **Data Layer y remarketing dinámico:** GTM permite la configuración de un data layer que recoge información detallada sobre los productos cotizados y contratados por cada usuario. Esta información es crucial para la creación de campañas de remarketing dinámico, donde los usuarios son re impactados con anuncios personalizados que muestran exactamente los seguros que han cotizado, aumentando así la probabilidad de conversión.
- **Creación de objetivos de conversión:** La capacidad de GTM para definir y rastrear objetivos de conversión es vital para medir el éxito de las campañas de marketing y el rendimiento del cotizador en línea. Al establecer objetivos claros, como la finalización de una cotización o la compra de un seguro, la corredora puede medir con precisión el retorno de inversión de sus esfuerzos digitales.

4. Power BI

Power BI se destaca como una herramienta indispensable para la visualización y análisis de datos, permitiendo a la corredora consolidar información de múltiples fuentes y generar reportes interactivos que ofrecen una visión integral del rendimiento del negocio.

- **Reportes de rendimiento de seguros vendidos y cotizados:** Power BI permite integrar datos provenientes de GA4, CRM, y ERP, ofreciendo una visión consolidada del rendimiento de cada producto de seguro. Estos reportes detallan no solo el número de cotizaciones y conversiones, sino también el valor económico generado por cada producto, permitiendo a la corredora tomar decisiones informadas y ajustar la estrategia según sea necesario.
- **Visualización y análisis de KPIs:** Los dashboards personalizados en Power BI facilitan el monitoreo de KPIs clave como la tasa de conversión, el costo por adquisición, y el retorno de inversión. La capacidad de visualización en tiempo real permite reaccionar rápidamente a cualquier cambio en las métricas, asegurando que las estrategias sigan siendo efectivas y alineadas con los objetivos del negocio.
- **Alertas y notificaciones automatizadas:** Power BI también permite configurar alertas y notificaciones que se activan cuando ciertos KPIs alcanzan umbrales específicos. Por ejemplo, si la tasa de conversión en una etapa del cotizador en línea disminuye por debajo de un nivel crítico, se pueden generar alertas automáticas que permitan al equipo de marketing investigar y corregir posibles problemas de inmediato.

VI. Gestión de contactos comerciales y gestión de clientes.

La gestión de contactos comerciales y la gestión de clientes son pilares fundamentales en la estrategia operativa de la corredora de seguros. Estos procesos aseguran no solo la adquisición eficiente de nuevos clientes, sino también el mantenimiento de relaciones a largo plazo que maximicen la lealtad y la satisfacción del cliente. A través de la implementación de herramientas tecnológicas avanzadas, como Pipedrive para la gestión de contactos y un ERP robusto para la gestión integral de clientes, la corredora optimiza cada punto de contacto y asegura una experiencia fluida y eficiente para sus usuarios. Además, la integración de sistemas como chatbots, portales intercompany, y plataformas de mensajería como WhatsApp Business, garantiza que cada interacción sea gestionada con rapidez y precisión.

Gestión de contactos comerciales.

CRM (Pipedrive)

El primer punto de contacto con un cliente potencial suele ser determinante para el éxito de una corredora. La implementación de un Customer Relationship Management (CRM) integrado, como Pipedrive, permite una gestión óptima de los contactos comerciales que llegan a través del cotizador en línea, pero que no finalizan la compra.

- **Integración con el sitio web:** Pipedrive se integra directamente con la página web de la corredora, capturando automáticamente los datos de los leads que han interactuado con el cotizador en línea. Esta integración asegura que ningún contacto valioso se pierda y que todos los leads sean gestionados de manera eficiente desde el primer momento.
- **Secuencia de correos electrónicos:** Para maximizar la conversión de estos leads, se implementará una secuencia automatizada de correos electrónicos que se enviará durante un período de 7 días tras el ingreso del lead al sistema. Esta secuencia está diseñada para mantener el interés del cliente potencial, ofrecer información adicional sobre los beneficios del seguro, y abordar posibles objeciones. Al finalizar la secuencia, el lead recibirá un recordatorio final que lo motive a completar la compra, incrementando así las tasas de conversión.

Gestión de Cliente.

ERP

El uso de un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) es esencial para la gestión integral de los clientes una vez que han contratado una póliza. Este ERP permitirá a la corredora organizar y gestionar toda la información relevante de manera centralizada y eficiente.

- **Organización de clientes:** El ERP organizará a cada cliente en función de su prima mensual, tipo de automóvil asegurado, cobertura contratada, y otros detalles pertinentes. Esto no solo facilita la administración diaria, sino que también permite un acceso rápido a la información cuando sea necesario.
- **Historial de siniestros y requerimientos:** El ERP almacenará un historial completo de todos los siniestros reportados por cada cliente, así como cualquier otro tipo de requerimiento. Esto incluirá detalles sobre los tiempos de reparación, los talleres a los que se derivaron los vehículos, y el seguimiento de estos procesos. Esta función es crucial para garantizar que la corredora pueda ofrecer un servicio postventa excepcional y que cualquier problema sea resuelto de manera rápida y eficiente.
- **Alertas automatizadas para renovación de pólizas:** Una función clave del ERP será la generación de alertas automatizadas cuando las pólizas de los clientes estén próximas a vencer. Estas alertas permiten que la corredora envíe recordatorios oportunos a los clientes, facilitando el proceso de renovación y asegurando que no haya interrupciones en la cobertura.
- **Forecast y reportes de ventas:** El ERP también permitirá a la corredora realizar previsiones financieras precisas al recopilar y analizar datos sobre el valor total de las pólizas gestionadas. Estos informes ofrecerán una visión clara del crecimiento de las ventas y de las tasas de renovación, proporcionando así una base sólida para la planificación estratégica.

Chatbot de IA

En un mercado donde la rapidez en la respuesta es clave, la implementación de un chatbot de inteligencia artificial permite a la corredora ofrecer un primer nivel de atención a los clientes de manera inmediata.

- **First Response y derivación de casos:** El chatbot servirá como el primer punto de contacto para los clientes que busquen asistencia o información. Podrá responder a consultas básicas de manera instantánea y derivar casos más complejos al equipo

de atención al cliente, asegurando que las consultas sean atendidas sin demoras y que los clientes reciban el soporte adecuado en todo momento.

Portal Intercompany

Para optimizar la gestión de requerimientos y siniestros, la corredora implementará un portal intercompany, que servirá como plataforma centralizada para el registro y seguimiento de estos casos.

- **Registro de requerimientos y siniestros:** Este portal permitirá a los empleados de la corredora y a los talleres asociados registrar todos los detalles de los siniestros y requerimientos en un solo lugar. Esta centralización facilita el seguimiento de cada caso y asegura que todos los involucrados tengan acceso a la información actualizada y precisa, mejorando la coordinación y reduciendo los tiempos de respuesta.

Intercom

Para gestionar las consultas y requerimientos de los clientes de manera eficiente, la corredora utilizará Intercom, un sistema avanzado de gestión de tickets.

- **Sistema de tickets:** Intercom permitirá gestionar todas las solicitudes de los clientes que lleguen a la casilla de correo específica (requerimientos@dominiodelaempresa.cl). Cada solicitud se convertirá en un ticket que será asignado al especialista adecuado, y el sistema mantendrá un historial completo de todas las conversaciones y acciones tomadas. Esta trazabilidad es fundamental para asegurar que ningún requerimiento se quede sin resolver y que todos los clientes reciban la atención que merecen.
- **Integración con WhatsApp Business:** La integración de Intercom con WhatsApp Business permitirá a la corredora ofrecer un canal de comunicación sincrónica, ideal para resolver consultas rápidas y mantener a los clientes informados sobre el estado de sus requerimientos. Esta integración asegura una comunicación fluida y eficiente, alineada con las expectativas de los clientes modernos que demandan respuestas inmediatas.

VII. Proyección financiera.

Estados de resultados.

Los estados financieros proyectados para los tres primeros años de operación de la corredora de seguros revelan un crecimiento sostenido y una estrategia de inversión prudente, alineada con el concepto de frugalidad. A continuación, se detallan los principales aspectos y análisis de los resultados financieros de cada año, considerando el contexto operativo y las proyecciones de crecimiento de la corredora.

Año 1: Utilidad de \$1.131.000

El primer año de operaciones de la corredora está marcado por una fase inicial de preparación y certificación como corredor de seguros, lo que implica que durante los primeros meses no se generan ingresos por ventas de pólizas. La utilidad alcanzada al cierre del año \$1.131.000 refleja un enfoque estratégico basado en la prudencia financiera y la optimización de los recursos disponibles.

- **Inversión Inicial:** Los primeros meses del año se destinan al curso de corretaje de seguros, con un costo significativo de \$1.200.000 por el curso de corretaje de seguros. Esta inversión es crucial para establecer la base operativa de la corredora y asegura el cumplimiento de los requisitos regulatorios. La falta de ingresos en estos meses es debido a la duración del curso y la certificación.
- **Desarrollo Tecnológico:** La implementación de un ERP comienza durante este año para contar con un orden estratégico. Estas inversiones, aunque moderadas en el primer año, sientan las bases para la escalabilidad del negocio. El enfoque frugal permite que los gastos tecnológicos se mantengan bajo control, totalizando \$379.000 al final del año.
- **Generación de ingresos:** A partir de mayo, con la certificación completa y el inicio de la venta de pólizas, la corredora empieza a generar ingresos de manera gradual. Este crecimiento se ve impulsado únicamente por ventas de referidos y alianzas estratégicas, siendo de bajo volumen pero efectiva, permitiendo alcanzar 90 pólizas activas al cierre del año.
- **Utilidad neta:** La utilidad neta obtenida \$1.131.000 es un reflejo de una gestión eficiente de los recursos y un enfoque disciplinado en el control de costos, demostrando que es posible lograr rentabilidad en el primer año, incluso con un enfoque de inversión prudente.

Año 2: Utilidad de \$18.624.000

El segundo año marca un periodo de expansión significativa para la corredora, con un crecimiento en la cantidad de pólizas activas del 355,56%, alcanzando 410 pólizas al final del año. Este crecimiento exponencial es el resultado de una estrategia más agresiva en marketing digital y el aprovechamiento de las plataformas tecnológicas implementadas en el primer año.

- **Expansión del cotizador y marketing digital:** La mayor inversión en campañas de marketing digital total de \$2.200.000 impulsa la adquisición de nuevos clientes. El desarrollo y optimización continua del cotizador en línea juegan un papel crucial en este crecimiento, permitiendo a la corredora escalar su operación sin necesidad de incrementar significativamente los gastos fijos.
- **Eficiencia operativa:** A pesar del aumento en los gastos tecnológicos, que totalizan \$986.000, la corredora mantiene un alto nivel de eficiencia operativa. La integración completa del CRM y el ERP permite una gestión más efectiva de los clientes y procesos, reduciendo los costos operativos relativos.
- **Utilidad neta:** Con una utilidad neta de \$18.624.000, el segundo año consolida la posición financiera de la corredora, permitiendo la reinversión de utilidades para continuar impulsando el crecimiento y mejorar la oferta de servicios.

Año 3: Utilidad de \$2.299.000

El tercer año presenta un crecimiento moderado en comparación con el año anterior, pero sigue mostrando una expansión significativa, con un incremento del 195,12% en la cantidad de pólizas activas, alcanzando 1.210 pólizas al cierre del año.

- **Aumento en los costos operativos:** La incorporación de salarios para el CEO, personal administrativo y otras prestaciones reflejan la transición hacia una operación más estructurada y profesionalizada. Estos costos adicionales, aunque reducen la utilidad neta comparada con el segundo año, son esenciales para sostener el crecimiento a largo plazo y mejorar la gestión operativa.
- **Optimización y consolidación:** A medida que la corredora se establece en el mercado, la estrategia se enfoca en consolidar su posición. Aunque la inversión en marketing digital se mantiene constante, la organización comienza a obtener economías de escala en otras áreas, como la tecnología y la gestión de clientes.
- **Utilidad neta:** La utilidad de \$2.299.000 refleja una operación ya madura, donde el enfoque no solo está en la adquisición de nuevos clientes, sino también en la

retención y gestión eficiente de la base de clientes existente. El crecimiento sostenido asegura que la corredora continúe siendo rentable, incluso mientras se invierte en la expansión y mejora de los servicios.

A continuación se presentan los estados financieros para los 3 primeros años de la corredora de seguros.

Año 1.

Ítem/Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos													
Ingresos por comisión	\$0	\$0	\$0	\$90.000	\$180.000	\$270.000	\$360.000	\$450.000	\$540.000	\$630.000	\$720.000	\$810.000	\$4.050.000
Clientes activos	0	0	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	---
Total Ingresos operacionales	\$0	\$0	\$0	\$90.000	\$180.000	\$270.000	\$360.000	\$450.000	\$540.000	\$630.000	\$720.000	\$810.000	\$4.050.000
Gastos tecnología													
Casilla Workspace	\$0	\$0	\$0	\$11.000	\$11.000	\$11.000	\$11.000	\$11.000	\$11.000	\$11.000	\$11.000	\$11.000	\$99.000
ERP	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$280.000
CRM	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Intercom	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Gastos Tecnología	\$0	\$0	\$0	\$11.000	\$11.000	\$51.000	\$379.000						
Gastos Educación													
Curso corretaje de seguros	1.200.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.200.000
Total Gastos de Educación	\$1.200.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.200.000
Gastos de marketing													
Campañas de marketing digital	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Gastos de Marketing	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos de desarrollo													
Desarrollo página web	\$0	\$0	\$0	\$0	\$500.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$500.000
Gasto plugins	\$0	\$0	\$0	\$0	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$80.000
Mantenición página web	\$0	\$0	\$0	\$0	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$80.000
Desarrollo cotizador en línea	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$500.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$500.000
Chatbot	\$0	\$0	\$0	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$180.000
Total Gastos de Desarrollo	\$0	\$0	\$0	\$20.000	\$540.000	\$40.000	\$540.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$1.340.000
Total Costos	\$1.200.000	\$0	\$0	\$31.000	\$551.000	\$91.000	\$591.000	\$91.000	\$91.000	\$91.000	\$91.000	\$91.000	\$2.919.000
Utilidad Operacional	-\$1.200.000	\$0	\$0	\$59.000	-\$371.000	\$179.000	-\$231.000	\$359.000	\$449.000	\$539.000	\$629.000	\$719.000	\$1.131.000

Año 2

Ítem/Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos													
Ingresos por comisión	\$900.000	\$990.000	\$1.260.000	\$1.530.000	\$1.800.000	\$2.070.000	\$2.340.000	\$2.610.000	\$2.880.000	\$3.150.000	\$3.420.000	\$3.690.000	\$26.640.000
Clientes activos	100	110	140	170	200	230	260	290	320	350	380	410	---
Total Ingresos operacionales	\$900.100	\$990.110	\$1.260.140	\$1.530.000	\$1.800.000	\$2.070.000	\$2.340.000	\$2.610.000	\$2.880.000	\$3.150.000	\$3.420.000	\$3.690.000	\$26.640.000
Gastos tecnología													
Casilla Workspace	\$0	\$0	\$0	\$11.000	\$11.000	\$11.000	\$11.000	\$11.000	\$11.000	\$11.000	\$11.000	\$11.000	\$99.000
ERP	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$480.000
CRM	\$0	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$88.000
Intercom	\$0	\$29.000	\$29.000	\$29.000	\$29.000	\$29.000	\$29.000	\$29.000	\$29.000	\$29.000	\$29.000	\$29.000	\$319.000
Total Gastos Tecnología	\$40.000	\$77.000	\$77.000	\$88.000	\$986.000								
Gastos Educación													
Curso corretaje de seguros	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Gastos de Educación	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos de marketing													
Campañas de marketing digital	\$0	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$2.200.000
Total Gastos de Marketing	\$0	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$2.200.000
Gastos de desarrollo													
Desarrollo página web	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gasto plugins	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$120.000
Mantenición página web	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$120.000
Desarrollo cotizador en línea	\$1.200.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.200.000
Chatbot	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$240.000
Total Gastos de Desarrollo	\$1.240.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$1.680.000
Total Costos	\$1.280.000	\$317.000	\$317.000	\$328.000	\$4.866.000								
Utilidad Operacional	-\$1.280.000	-\$317.000	-\$317.000	\$1.202.000	\$1.472.000	\$1.742.000	\$2.012.000	\$2.282.000	\$2.552.000	\$2.822.000	\$3.092.000	\$3.362.000	\$18.624.000

Año 3

Ítem/Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos													
Ingresos por comisión	\$3.960.000	\$4.590.000	\$5.220.000	\$5.850.000	\$6.480.000	\$7.110.000	\$7.740.000	\$8.370.000	\$9.000.000	\$9.630.000	\$10.260.000	\$10.890.000	\$89.100.000
Clientes activos	440	510	580	650	720	790	860	930	1.000	1.070	1.140	1.210	---
Total Ingresos operacionales	\$3.960.440	\$4.590.510	\$5.220.580	\$5.850.000	\$6.480.000	\$7.110.000	\$7.740.000	\$8.370.000	\$9.000.000	\$9.630.000	\$10.260.000	\$10.890.000	\$89.100.000
Gastos tecnología													
Casilla Workspace	\$22.000	\$22.000	\$22.000	\$22.000	\$22.000	\$22.000	\$22.000	\$22.000	\$22.000	\$22.000	\$22.000	\$22.000	\$264.000
ERP	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$480.000
CRM	\$0	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$88.000
Intercom	\$0	\$29.000	\$29.000	\$29.000	\$29.000	\$29.000	\$29.000	\$29.000	\$29.000	\$29.000	\$29.000	\$29.000	\$319.000
Total Gastos Tecnología	\$62.000	\$99.000	\$99.000	\$99.000	\$99.000	\$99.000	\$99.000	\$99.000	\$99.000	\$99.000	\$99.000	\$99.000	\$1.151.000
Gastos Educación													
Curso corretaje de seguros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Gastos de Educación	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos de marketing													
Campañas de marketing digital	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$24.000.000
Total Gastos de Marketing	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$24.000.000
Gastos de desarrollo													
Desarrollo página web	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gasto plugins	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$120.000
Mantenimiento página web	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$120.000
Desarrollo cotizador en línea	\$1.200.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.200.000
Chatbot	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$240.000
Total Gastos de Desarrollo	\$1.240.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$1.680.000
Gastos Salarios													
Salario CEO	\$0	\$2.500.000	\$2.500.000	\$2.500.000	\$2.500.000	\$2.500.000	\$2.500.000	\$2.500.000	\$2.500.000	\$2.500.000	\$2.500.000	\$2.500.000	\$27.500.000
Salario administrativo	\$0	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$11.000.000
Prestaciones	\$0	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$7.700.000
Total Gastos Salarios	\$0	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$46.200.000
Total Costos	\$3.302.000	\$6.339.000	\$6.339.000	\$6.339.000	\$6.339.000	\$6.339.000	\$6.339.000	\$6.339.000	\$6.339.000	\$6.339.000	\$6.339.000	\$6.339.000	\$73.031.000
Utilidad Operacional	-\$3.302.000	-\$6.339.000	-\$6.339.000	-\$489.000	\$141.000	\$771.000	\$1.401.000	\$2.031.000	\$2.661.000	\$3.291.000	\$3.921.000	\$4.551.000	\$2.299.000

Tabla 12. Estados financieros. Año 1, 2 y 3.

VAN, TIR y Payback

El análisis de viabilidad financiera mediante indicadores como la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Actual Neto (VAN) y el Payback proporciona una visión integral sobre la rentabilidad del proyecto y su capacidad para generar valor a lo largo del tiempo. A continuación, se presenta el análisis basado en los datos proyectados. Con un capital inicial que asciende a \$3.400.000 compuesto por el curso de corretaje, el desarrollo de página web y el cotizador en línea.

1. Tasa interna de retorno (TIR)

La TIR es un indicador crucial que mide la rentabilidad de la inversión proyectada, comparándola con una tasa de descuento. En este caso, la TIR obtenida es del 184%, lo cual indica que la inversión no solo es viable, sino que es altamente rentable. Este valor sugiere que el proyecto tiene un retorno significativamente superior al costo de capital estimado, lo que lo convierte en una opción atractiva para los inversionistas.

- **Interpretación:** Con una TIR del 184%, el proyecto supera ampliamente cualquier benchmark o costo de oportunidad razonable, indicando que los flujos de caja generados por la corredora compensan con creces la inversión inicial y los costos operativos. Esto demuestra la eficiencia del modelo de negocios propuesto, especialmente considerando la naturaleza frugal del mismo, que maximiza el retorno con una inversión inicial moderada.

2. Valor actual neto (VAN)

El VAN se calcula descontando los flujos de caja futuros a una tasa de descuento, que en este caso es del 4.5%. El VAN resultante es de \$22.190.809, lo que implica que el valor presente de los flujos de caja futuros supera el capital invertido, generando un valor positivo para los accionistas.

- **Interpretación:** Un VAN positivo indica que la corredora de seguros no solo recuperará su inversión inicial, sino que también generará un valor adicional significativo. Esto se alinea con la estrategia de crecimiento proyectada, donde la combinación de un modelo de bajo costo y una inversión progresiva en marketing y tecnología permite maximizar los ingresos con una inversión inicial relativamente baja.

3. Payback

El período de payback es el tiempo que tarda el proyecto en recuperar su inversión inicial. Según el análisis, el payback es de 1.2 años, lo que significa que la corredora recuperará su inversión inicial en poco más de un año.

- **Interpretación:** Un payback de 1.2 años es excepcionalmente corto, lo que sugiere que el proyecto genera flujos de caja suficientes para cubrir la inversión inicial en un periodo muy breve. Esto es un indicativo positivo para los inversionistas, ya que reduce significativamente el riesgo asociado al proyecto al asegurar un retorno rápido de la inversión.

Análisis VAN, TIR y Payback.

Año	Proyectado			
	0	1	2	3
Ventas en unidades		450	2.960	9.990
Precio de venta unitario		9.000	9.000	9.000
CMV		42%	4,5%	1,4%
Gastos fijos		1.219.000	3.666.000	71.831.000
Intereses				
Impuestos		10%	10%	10%
Días cobranza		-	-	-
Días de inventario		-	-	-
Días de pago		30	30	30
Otros datos:				
Tasa de descuento		4,5%		
Inversiones de capital		3.400.000		
Depreciación		0%	0%	0%
Creimiento				

Capital Propio	100%
Deuda	0%

Capital de trabajo	Proyectado			
	0	1	2	3
Compras (C= CMV-EI+EF)	-	1.701.000	1.198.800	1.213.785
(Cuentas a cobrar)	-	-	-	-
(Mercaderías)	-	-	-	-
Proveedores	-	141.750	99.900	101.149
Capital de trabajo	-	-	141.750	-
Inversión en Capital de trabajo	-	-	141.750	-

EERR Proyectado				
	1	2	3	
Ventas	4.050.000	26.640.000	89.910.000	
CMV	1.701.000	1.198.800	1.213.785	
Margen Bruto	2.349.000	25.441.200	88.696.215	
Costos Fijos	1.219.000	3.666.000	71.831.000	
Depreciación	-	-	-	
EBIT	1.130.000	21.775.200	16.865.215	
Intereses				
EBT	1.130.000	21.775.200	16.865.215	
Impuestos	113.000	2.177.520	1.686.522	
Utilidad neta	1.017.000	19.597.680	15.178.694	

Free Cash Flow				
	0	1	2	3
EBIT		1.130.000	21.775.200	16.865.215
Depreciación		-	-	-
EBITDA		1.130.000	21.775.200	16.865.215
Var. Cuentas a cobrar		-	-	-
Var. Inventarios		-	-	-
Var. Cuentas a pagar		141.750	-	41.850
Inversión en Capital de Trabajo		-	141.750	-
Impuestos s/EBIT		113.000	2.177.520	1.686.522
Capex	-	3.400.000		
Free Cash Flow	-	3.400.000	875.250	19.639.530
Valor residual				
Free Cash Flow + VR	-	3.400.000	875.250	19.639.530
Tasa de descuento		15%		
Factor de descuento		1,00	0,87	0,76
Valor Actual	-	3.400.000	761.087	14.850.306
Payback		1,2		
VAN		22.190.809		
TIR		184%		

Flujo acumulado	0	1	2	3
	-	2.638.913	12.211.393	22.190.809
Meses		12,0	2,1	

Tabla 13. VAN, TIR y Payback

CÁPITULO 5. CONCLUSIÓN.

A lo largo de esta tesis, se han planteado y evaluado dos hipótesis principales que buscaban validar tanto la rentabilidad como la escalabilidad de una corredora de seguros orientada a seguros generales en el mercado chileno. Los resultados obtenidos demuestran que, apoyada en factores clave como la tecnología, la automatización y una sólida estrategia de marketing digital, esta corredora tiene un potencial significativo de éxito.

En primer lugar, la hipótesis que sostiene que “la creación de un corredor de seguros orientado a seguros generales es rentable y escalable, dado que existen factores de mercados y tecnológicos que favorecen su expansión y sostenibilidad en el tiempo” ha sido validada por los análisis financieros presentados. El Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) proyectados, con una recuperación de la inversión en un plazo de 1.2 años y una TIR de 182%, son indicadores contundentes de la alta rentabilidad del modelo de negocio propuesto. Estos resultados demuestran que el proyecto no solo es rentable en el corto plazo, sino que también es escalable, ya que el uso de tecnologías avanzadas como el cotizador en línea permite una rápida adquisición de clientes y la expansión a nuevos mercados con bajo riesgo operativo.

Además, se confirmó que el marketing digital es el principal motor en la adquisición de clientes. Aunque representa una de las inversiones más significativas, los cálculos muestran que el costo por adquisición de cliente (\$40.000) comparado con el valor vitalicio del cliente (\$108.000) genera un retorno sobre la inversión de 1.7x. Esta proporción sugiere que, si bien es necesario un esfuerzo considerable en la implementación de campañas de marketing digital, el retorno generado por cada cliente justifica la inversión inicial, consolidando la estrategia de crecimiento planteada.

En segundo lugar, la hipótesis de que “la implementación de nuevas tecnologías en corredores de seguros generales conduce a un aumento significativo en la rentabilidad y eficiencia operativa” también ha sido validada. El desarrollo de un sistema automatizado para la gestión de siniestros y la implementación del cotizador en línea no solo reducen los costos operativos, sino que también aceleran los procesos de atención al cliente, generando una mayor satisfacción y lealtad. Esto no solo reduce significativamente los costos de operación, sino que también permite a la corredora ofrecer un servicio de mayor calidad y diferenciación en un mercado competitivo. Asimismo, el uso de estas tecnologías facilita la expansión hacia otros mercados, ya que proporciona una ventaja competitiva que puede

replicarse en diferentes contextos y geografías, siempre que se adapten las soluciones tecnológicas a las regulaciones locales.

Finalmente, aunque los resultados financieros y operativos son extremadamente prometedores, es importante reconocer que la creación de esta corredora no está exenta de desafíos. La implementación de un modelo tan dependiente de la tecnología requerirá un esfuerzo considerable en términos de formación, adaptación a normativas regionales y gestión de cambios. La expansión internacional, aunque factible, requerirá un análisis detallado de las entidades reguladoras en cada mercado y una estrategia sólida para adaptar el modelo de negocio a las particularidades locales.

En conclusión, los análisis financieros y tecnológicos desarrollados en esta tesis respaldan la viabilidad de la creación de una corredora de seguros generales en Chile. Las proyecciones muestran que el negocio es altamente rentable y escalable, respaldado por el uso estratégico de tecnologías avanzadas y marketing digital. Sin embargo, como en cualquier negocio, el éxito dependerá no solo de los factores externos, sino también de la ejecución efectiva, la dedicación, y la capacidad para adaptarse rápidamente a las condiciones del mercado. Con un enfoque disciplinado y centrado en el cliente, este proyecto tiene el potencial de generar un impacto significativo en el mercado asegurador, tanto en Chile como en otros mercados de la región.

Bibliografía

- Anac. (2024, 9 1). *INFORME MERCADO AUTOMOTOR ANAC A.G. – AGOSTO 2024*.
Anac. Retrieved September 24, 2024, from
<https://www.anac.cl/wp-content/uploads/2024/09/08-ANAC-Mercado-Automotor-Agosto-2024.pdf>
- Asociación Aseguradoras de Chile. (2023, 12 1). *Memoria Anual*. AACH.
<https://portal.aach.cl/>
- Asociación Aseguradoras Inglaterra. (2024, 1 1). *Insurance Company*. ABI.
<https://www.abi.org.uk/data-and-resources/tools-and-resources/glossary/insurance-company/>
- Asociación Corredores de Seguros. (2022, 1 1). *ACOSEG*. ACOSEG. <https://acoseg.cl/>
- Asociación de Aseguradoras, Chile. (2023, 1 1). *Balance Social 2023*. ACOSEG.
<https://acoseg.cl/>
- Balasubramanian, R. (2021, March 12). *Insurance 2030—The impact of AI on the future of insurance*. McKinsey. Retrieved August 21, 2024, from
<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-2030-the-impact-of-ai-on-the-future-of-insurance>
- Berstein, S. (2024, 1 1). *Compañías de Seguros Generales - CMF Educa - Comisión para el Mercado Financiero*. CMF Chile. Retrieved August 16, 2024, from
<https://www.cmfchile.cl/educa/621/w3-propertyvalue-515.html>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2020, July 29). *Estallido social y crisis sanitaria: mipymes desde la perspectiva del empleo, y el uso de Fogape*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Retrieved October 4, 2024, from
https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/29109/2/BCN_estallido_COVID_mipymes_final.pdf
- Cavem. (2024, 1 1). *Anuario Automotor 2023*. Cavem.
<https://www.cavem.cl/informes/6646606d9d8a2.pdf>

CEAD. (2024, septiembre 8). *Portal CEAD*. Portal CEAD. Retrieved September 8, 2024, from <https://cead.spd.gov.cl/estadisticas-delictuales/>

CMF, Chile. (2024, 1 1). *CMF*. CMF. <https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/w3-channel.html>

DGAC, Chile. (2022, 12 1). *REPORTE ANUAL DE LA EVOLUCIÓN DEL CLIMA EN CHILE*. Cambio Climático. Retrieved October 25, 2024, from <https://cambioclimatico.mma.gob.cl/wp-content/uploads/2023/05/reporteEvolucionClima2022.pdf>

Feller-Rate. (2024, 1 1). *Feller-Rate*. Feller-Rate. <https://www.feller-rate.com/>

Google Cloud. (2024, 1 1). *What Is Artificial Intelligence (AI)?* Google Cloud. Retrieved August 21, 2024, from <https://cloud.google.com/learn/what-is-artificial-intelligence>

Guide, S. (2024, 1 1). *What is Digital Marketing?* American Marketing Association. Retrieved August 21, 2024, from <https://www.ama.org/what-is-digital-marketing/>

Hubspot. (2021, December 10). *Inbound Marketing Fundamentals*. HubSpot Academy. Retrieved August 21, 2024, from <https://academy.hubspot.com/lessons/inbound-marketing-fundamentals-22>

Infogate. (2020, 01 28). *Seguros y Riesgo Político*. Infogate. <https://infogate.cl/2020/01/que-es-el-riesgo-politico-en-la-industria-aseguradora-como-funciona-y-quienes-lo-estan-contratando/>

Kotanko, B. (2019, August 14). *Insurance industry performance and the productivity imperative*. McKinsey. Retrieved August 16, 2024, from <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-productivity-imperative-in-insurance>

Mapfre. (2024, 1 1). *Mapfre*. Mapfre. www.mapfre.com

McKinsey. (2022, August 17). *What is CX (Customer Experience)?* McKinsey. Retrieved September 8, 2024, from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-cx#/>

Oracle. (2024, May 13). *19 Key ERP Features Explained*. Oracle. Retrieved September 8, 2024, from <https://www.oracle.com/erp/erp-features/>

RAE. (2024, 10 31). *RAE*. Real Academia Española: Inicio. Retrieved October 31, 2024, from <https://www.rae.es/>

Salesforce. (2024, 1 1). *Salesforce*. Salesforce.

https://www.google.com/url?q=https://www.salesforce.com/eu/crm/what-is-crm/&sa=D&source=docs&ust=1724278617775773&usg=AOvVaw2bAV7tR4zWNL942tMDXI_a

Spring. (2024, 1 1). *Spring*. Spring.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s43039-023-00063-6>

Statista. (2024, 9 12). *Tasa de crecimiento del producto interno bruto (PIB) en Chile*.

Statista. Retrieved October 4, 2024, from

<https://es.statista.com/estadisticas/1284590/tasa-de-crecimiento-del-producto-interno-bruto-pib-en-chile/>

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo,. (2023, 12 1). *Subdere*. Subdere.

<https://www.subdere.gov.cl/>

www.comparaonline.cl. (2024, 1 1). *www.comparaonline.cl*. ComparaOnline: Seguros y productos financieros. Retrieved September 24, 2024, from

<http://www.comparaonline.cl>

ANEXOS

Anexo I: Desarrollo extenso de la entrevista con Violeta Malagueño:

Durante la entrevista, Violeta Malagueño subrayó varios puntos críticos que deben considerarse al evaluar la viabilidad de una corredora de seguros en el entorno actual. Violeta explicó que la digitalización no es un lujo, sino una necesidad imperiosa para las corredoras de seguros que desean mantenerse competitivas. En su opinión, las empresas que no adopten tecnologías como la inteligencia artificial y la automatización en los próximos años estarán en riesgo de quedarse atrás, ya que estas tecnologías permiten una eficiencia operativa significativamente mayor y una capacidad mejorada para satisfacer las demandas de los clientes.

Violeta también destacó que la personalización es el futuro de la intermediación en seguros. En un mercado donde los productos de seguros tienden a ser percibidos como commodities, la capacidad de una corredora para ofrecer un servicio altamente personalizado puede ser un diferenciador clave. Sin embargo, Violeta advirtió que la adopción tecnológica no está exenta de desafíos. Identificó las regulaciones estrictas y la resistencia al cambio dentro de las organizaciones como las principales barreras. Sin embargo, Violeta ve estas barreras como oportunidades para innovar. Por ejemplo, sugirió que las corredoras que puedan integrar compliance en sus plataformas digitales no solo cumplirán con las normativas, sino también ganarán la confianza de los clientes.

Finalmente, Violeta señaló que la tecnología debe ser vista como una herramienta para empoderar a los asesores y no como un reemplazo. Aunque la automatización puede manejar tareas repetitivas, la interacción humana sigue siendo crucial en la gestión de siniestros complejos y en la construcción de relaciones de largo plazo con los clientes.

Anexo II: Entrevista completa Violeta Malagueño, Jefa UX, BCI Seguros

La entrevista está realizada a Violeta Malagueño. Ella actualmente ejerce como Ingeniera en CX para BCI Seguros, con más de 10 años de experiencia en el cargo. BCI Seguros es el líder en la industria Chilena de ventas de seguros generales, especialmente en el área automotriz.

Preguntas Generales sobre la Industria de Seguros

1. Desde su perspectiva, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrentan las aseguradoras en Chile para mejorar la experiencia del cliente?

Los principales desafíos para las aseguradoras en Chile, desde mi punto de vista, están relacionados con la modernización de procesos. Hoy en día, los consumidores exigen que los trámites sean más simples y claros, y eso implica que las aseguradoras deben actualizar sus sistemas para agilizar la interacción con los clientes. A nivel interno, la incorporación de tecnología es clave para analizar mejor las necesidades de los clientes y, en consecuencia, poder ofrecer experiencias digitales más satisfactorias y personalizadas.

Otro gran reto es el desarrollo de productos innovadores que se adapten a las nuevas demandas del mercado, lo cual implica una constante actualización para alinearse con las tendencias y comportamientos cambiantes de los consumidores. Las expectativas de los clientes son cada vez más altas, y es necesario anticiparse a ellas con soluciones que no solo respondan a sus necesidades actuales, sino que también proyecten una experiencia de valor a futuro.

Asimismo, la fidelización de los clientes ha adquirido una relevancia crucial. Ya no basta con estar presentes solo en el momento del siniestro o cuando el cliente necesita usar el seguro. Es fundamental que las aseguradoras generen relaciones más cercanas y estén presentes a través de programas de beneficios, manteniendo el contacto a lo largo del tiempo y no solo en momentos críticos.

Por último, pero no menos importante, está el desafío de adaptarse a los cambios regulatorios. La nueva Ley de Protección de Datos y otras regulaciones emergentes imponen nuevos estándares de cumplimiento que debemos abrazar para garantizar la seguridad de la información de nuestros clientes y cumplir con los requisitos legales.

2. ¿Cómo ha evolucionado el comportamiento del consumidor en los últimos años en el sector asegurador, y qué factores han influido en estos cambios?

El comportamiento de los consumidores en el sector asegurador ha cambiado notablemente en los últimos años. Hoy en día, los clientes están mucho más informados y exigentes en cuanto a sus derechos, lo que ha generado una demanda creciente por mejor atención, mayor transparencia y claridad en todo lo relacionado con los seguros.

Este cambio en el comportamiento del consumidor está directamente relacionado con el acceso masivo a la información que proporciona la tecnología. Aunque la tecnología ha permitido que las personas tengan más herramientas a su disposición, no siempre la información que encuentran es precisa o verificada. Esto ha generado un escenario donde los consumidores cuestionan más, investigan y comparan, lo que hace que las

aseguradoras deban ser más proactivas en comunicar de manera clara y precisa para evitar malentendidos y cumplir con las expectativas de los usuarios.

Además, la facilidad con la que los clientes pueden acceder a información y comparar productos ha elevado las expectativas en cuanto a la velocidad de respuesta y la eficiencia en la resolución de problemas, lo que nos obliga a ser más ágiles y cercanos.

3. ¿Qué importancia tiene la digitalización y automatización de procesos en la experiencia del cliente en seguros?

La digitalización y automatización son factores clave para mejorar la experiencia del cliente en el sector asegurador. Estas herramientas permiten facilitar la vida del cliente, simplificando procesos que antes eran tediosos, y mejoran la eficiencia tanto para el cliente como para la aseguradora. Sin embargo, es crucial encontrar un equilibrio. Aunque la automatización es una ventaja competitiva que ayuda a agilizar las operaciones y ofrecer una experiencia más rápida y fluida, hay que tener cuidado de no perder la cercanía que los clientes buscan, especialmente en momentos de mayor complejidad o cuando necesitan atención personalizada.

Por eso, la automatización debe ser bien implementada, logrando que las interacciones automáticas sean complementadas con un trato humano que genere confianza y satisfacción en los clientes. Si logramos eso, la tecnología se convierte en un diferenciador clave frente a la competencia.

4. ¿Cómo se comparan las expectativas de los consumidores respecto a las aseguradoras tradicionales versus los corredores de seguros?

Los corredores de seguros tienen una gran ventaja al poder ofrecer una atención mucho más personalizada y cercana a sus clientes. Gracias a su conocimiento profundo del cliente y sus necesidades, los corredores son capaces de ajustar sus recomendaciones a lo que cada persona realmente requiere, lo que les otorga un mayor nivel de confianza y satisfacción en sus usuarios.

En contraste, las aseguradoras tradicionales muchas veces no tienen el mismo nivel de conocimiento sobre las preferencias o necesidades de sus clientes, lo que genera una relación más impersonal y distante. Las aseguradoras están avanzando en mejorar sus servicios digitales, pero aún enfrentan el desafío de desarrollar una atención más personalizada como la que ofrecen los corredores. La clave está en equilibrar la tecnología con la cercanía, algo que los corredores logran de manera más efectiva.

Sobre la Implementación de Tecnología y Digitalización

5. ¿Qué tecnologías emergentes han sido implementadas en BCI Seguros para mejorar la experiencia del cliente?

En BCI Seguros hemos hecho una fuerte apuesta por incorporar tecnologías que nos permitan ofrecer un servicio más eficiente y adaptado a las necesidades del cliente. Una de las herramientas más recientes que hemos implementado es el Speech Analytics en el proceso de ventas, y próximamente lo utilizaremos también en el área de calidad operativa para analizar y mejorar la calidad de las interacciones con los clientes.

También hemos implementado bots para automatizar consultas y gestiones básicas, lo que agiliza la atención y mejora la eficiencia operativa. Estamos potenciando el uso de WhatsApp como un canal más ágil y cercano para interactuar con los clientes, dándoles la posibilidad de gestionar sus pólizas y siniestros de forma rápida y directa.

Además, hemos formado un equipo dedicado al desarrollo de inteligencia artificial (IA), con el objetivo de integrar estas herramientas en diversas áreas de la empresa para mejorar la personalización de las ofertas y la eficiencia en la resolución de siniestros

6. **En su experiencia, ¿cuáles son las principales barreras que enfrentan las aseguradoras al adoptar tecnologías como la inteligencia artificial para la gestión de siniestros y la atención al cliente?**

Las aseguradoras enfrentan varias barreras cuando se trata de adoptar inteligencia artificial (IA) para la gestión de siniestros y la atención al cliente. En primer lugar, hay una resistencia al cambio dentro de muchas organizaciones, especialmente aquellas que han operado con procesos tradicionales durante décadas. Cambiar a tecnologías avanzadas como la IA implica una transformación cultural y organizativa significativa, y no todas las empresas están preparadas para eso.

Además, la integración de IA en los sistemas existentes puede ser técnicamente complicada. Muchas aseguradoras tienen infraestructuras tecnológicas heredadas, y adaptarlas a las nuevas soluciones basadas en IA puede ser costoso y desafiante. Otro obstáculo es la falta de datos de calidad; aunque la IA se basa en grandes cantidades de datos, no siempre es fácil obtener información precisa y estructurada en el sector asegurador.

También hay preocupaciones relacionadas con la ética y la transparencia en las decisiones tomadas por algoritmos de IA, especialmente en la evaluación de siniestros. Las

aseguradoras deben ser cuidadosas para asegurar que los sistemas de IA sean justos y no discriminen a ciertos grupos de clientes. Por último, está el reto de la seguridad de la información. Dado que la IA maneja grandes volúmenes de datos sensibles, la protección de esos datos es crítica para evitar brechas de seguridad y pérdida de confianza por parte de los clientes.

7. ¿Qué impacto ha tenido la automatización en la satisfacción del cliente, especialmente en la gestión de siniestros y reclamaciones?

La automatización ha transformado positivamente la gestión de siniestros y reclamaciones, mejorando notablemente la satisfacción del cliente. Antes, estos procesos solían ser lentos y engorrosos, lo que generaba frustración en los asegurados. Con la automatización, ahora podemos ofrecer tiempos de respuesta más rápidos y procesos simplificados, lo que mejora la experiencia del cliente desde el primer contacto.

Por ejemplo, mediante la automatización, los clientes pueden recibir respuestas inmediatas a sus consultas sobre siniestros menores, lo que reduce considerablemente el tiempo de espera. Esto ha generado una mejora notable en la percepción de servicio, ya que los asegurados sienten que sus problemas se resuelven con mayor agilidad y eficiencia.

Sin embargo, es importante equilibrar la automatización con la atención personalizada. Los clientes valoran el toque humano cuando los problemas son complejos o cuando enfrentan situaciones emocionalmente difíciles, como accidentes graves. Por lo tanto, la combinación de automatización para procesos rutinarios y atención personalizada para casos más complejos es clave para mantener altos niveles de satisfacción.

Relación Cliente-Corredor de Seguros

8. Desde el punto de vista del cliente, ¿qué valor añadido puede aportar un corredor de seguros frente a la compra directa con la aseguradora?

Desde la perspectiva del cliente, el valor añadido que ofrece un corredor de seguros frente a la compra directa con una aseguradora se centra principalmente en la asesoría personalizada. Un corredor tiene la capacidad de entender mejor las necesidades específicas del cliente y puede ofrecer recomendaciones personalizadas que se ajusten a su perfil de riesgo y expectativas.

Además, los corredores suelen trabajar con múltiples aseguradoras, lo que les permite comparar opciones y encontrar la mejor cobertura al mejor precio. Esto no solo le ahorra

tiempo al cliente, sino que también le proporciona la tranquilidad de que está obteniendo la mejor oferta disponible en el mercado.

Otro aspecto clave es el acompañamiento continuo que brindan los corredores. No solo se trata de la contratación inicial, sino también del soporte que ofrecen durante todo el ciclo de vida de la póliza, incluidas las renovaciones y la gestión de siniestros. Esta atención cercana genera confianza y fidelidad por parte del cliente.

9. ¿Cree que los consumidores estarían dispuestos a pagar más por un servicio personalizado de un corredor en lugar de contratar directamente con la aseguradora? Si es así, ¿qué aspectos hacen que esta propuesta sea atractiva para el cliente?

Sí, muchos consumidores estarían dispuestos a pagar más por un servicio personalizado proporcionado por un corredor de seguros, ya que este servicio implica un valor añadido que no siempre está disponible al contratar directamente con una aseguradora. Uno de los aspectos más atractivos es el asesoramiento experto, que les permite a los clientes tomar decisiones informadas sobre el tipo de seguro que mejor se adapta a sus necesidades.

El acompañamiento continuo es otro factor diferenciador. Los clientes valoran que el corredor esté disponible no solo para vender la póliza, sino también para asistir en caso de siniestro, negociar con las aseguradoras y ayudar en la gestión de reclamos. Esto reduce el estrés y la incertidumbre para el cliente, especialmente en momentos críticos.

La flexibilidad en las opciones también es un punto clave. Al trabajar con múltiples aseguradoras, el corredor puede ofrecer alternativas cuando las circunstancias del cliente cambian, ajustando las coberturas según las necesidades en evolución del asegurado.

Retos y Oportunidades del Mercado Chileno

- ¿Cuáles son las principales áreas de mejora que identifican en BCI Seguros para ofrecer una experiencia omnicanal sin interrupciones?

En BCI Seguros, estamos enfocados en mejorar la integración de nuestros canales para que el cliente pueda tener una experiencia fluida y sin interrupciones, sin importar el medio que elija para interactuar con nosotros. Una de las áreas de mejora clave es garantizar que los datos del cliente estén sincronizados en todos los puntos de contacto, ya sea que inicien un proceso en línea, por teléfono o presencialmente. Esto evita que el cliente tenga que repetir información y asegura que su experiencia sea coherente y eficiente.

Otra área de mejora es potenciar el uso de inteligencia artificial en los canales digitales para poder anticiparnos a las necesidades del cliente y ofrecer soluciones proactivas. Además, estamos trabajando en mejorar la personalización en los canales digitales, de modo que la experiencia en línea pueda reflejar la misma cercanía y atención personalizada que nuestros clientes reciben en la atención presencial o telefónica.

¿Cómo evalúa la disposición de las pequeñas y medianas empresas (pymes) a contratar seguros y qué tipo de experiencia de cliente buscan este tipo de empresas?

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) están cada vez más conscientes de la importancia de contar con una adecuada protección a través de seguros, pero también son extremadamente cuidadosas con los costos. Las pymes buscan productos flexibles que se adapten a sus necesidades particulares, pero también valoran mucho la simplicidad en los procesos.

A nivel de experiencia del cliente, las pymes buscan rapidez y claridad en la contratación y gestión de los seguros. Al igual que los consumidores individuales, aprecian las opciones digitales que les permiten gestionar sus pólizas de manera eficiente, pero también valoran el acompañamiento humano cuando enfrentan situaciones más complejas. Además, las pymes tienden a valorar las aseguradoras que les ofrecen productos personalizables y asesoría especializada para proteger sus activos y mitigar riesgos específicos de su sector.

¿Qué estrategias de fidelización considera más efectivas para retener a los clientes en el sector asegurador chileno?

Las estrategias más efectivas para fidelizar a los clientes en el sector asegurador chileno se centran en ofrecer un servicio de alto valor añadido y mantener una relación cercana con los asegurados. Programas de beneficios exclusivos, como descuentos en renovaciones o acceso a servicios adicionales (asistencia en carretera, seguros de hogar complementarios), ayudan a retener a los clientes y a generar lealtad.

Otra estrategia clave es la comunicación continua con los clientes. No basta con estar presentes solo cuando ocurre un siniestro. Las aseguradoras deben mantener un diálogo activo con los asegurados, ofreciendo revisiones periódicas de sus pólizas y sugerencias proactivas para mejorar su cobertura. Este enfoque genera confianza y refuerza la idea de que la aseguradora está allí para protegerlos en todo momento.

Además, la personalización de la oferta es fundamental. Los clientes valoran sentir que están recibiendo soluciones ajustadas a sus necesidades específicas, y no productos genéricos que no se adaptan completamente a su situación personal o empresarial.

Satisfacción y Personalización

¿Cómo equilibra BCI Seguros la automatización de servicios con la necesidad de personalización en la atención al cliente, especialmente en casos más complejos?

En BCI Seguros, creemos firmemente que la automatización y la personalización no son excluyentes, sino complementarias. La automatización nos permite gestionar de manera rápida y eficiente las interacciones rutinarias y los casos de menor complejidad, como consultas de estado de pólizas o gestión de pagos. Esto libera tiempo y recursos para que nuestro equipo pueda concentrarse en los casos más complejos, donde la atención humana es crucial.

Para lograr este equilibrio, integramos inteligencia artificial en los procesos iniciales para ofrecer soluciones automáticas cuando es posible, pero siempre aseguramos que el cliente pueda escalar su caso a un asesor humano cuando la situación lo requiera. Además, personalizamos la atención según el historial y las necesidades del cliente, de modo que cada interacción sea relevante y cercana.

¿Cómo mide BCI Seguros la satisfacción del cliente y cuáles son los indicadores clave que usan para evaluar la calidad de la experiencia?

En BCI Seguros utilizamos diversos métodos para medir la satisfacción del cliente, siendo uno de los principales el Net Promoter Score (NPS), que nos indica qué tan probable es que un cliente recomiende nuestros servicios a otros. Este indicador nos da una visión clara de la lealtad de los clientes y su satisfacción con nuestro servicio.

También utilizamos encuestas de satisfacción post-siniestro y en puntos críticos del ciclo de vida del cliente para obtener feedback directo sobre su experiencia. Otros indicadores clave incluyen el índice de resolución en el primer contacto, que mide cuántos problemas se solucionan en la primera interacción, y el tiempo promedio de gestión de siniestros, que nos permite monitorear la eficiencia de nuestros procesos.

¿Qué tipo de soporte y comunicación prefieren los clientes en situaciones de siniestro? ¿Han observado alguna tendencia hacia la preferencia por autoservicio digital en este tipo de casos?

Los clientes en situaciones de siniestro prefieren un soporte rápido y accesible, donde sientan que están siendo atendidos de manera prioritaria. En casos de menor complejidad, hemos notado una creciente tendencia hacia el autoservicio digital, donde los asegurados prefieren gestionar sus reclamaciones a través de plataformas en línea o aplicaciones móviles, ya que esto les permite un mayor control y rapidez en la resolución.

Sin embargo, en situaciones de siniestros más graves o complejos, los clientes siguen prefiriendo una atención personalizada, donde un agente les guíe y acompañe durante todo el proceso. En estos casos, el contacto humano es esencial para brindar seguridad y confianza, lo que refuerza la necesidad de ofrecer una combinación de ambos tipos de atención.

Anexo II: Preguntas encuestas y validación de sus hipótesis respectivas.

Preguntas de validación general:

1. ¿Actualmente cómo tienes contratado tu seguro automotriz?
 - Directamente a través de la aseguradora.
 - A través de un corredor de seguros.
 - No lo sé.
2. ¿Cuál es el precio aproximado que pagas mensualmente por el seguro automotriz?
 - \$20.000 a \$39.999
 - \$40.000 a \$59.999
 - \$60.000 a \$79.999
 - \$80.000 a \$99.999
 - Mayor a \$100.000

Validación de la Hipótesis 1: Rentabilidad y escalabilidad de una corredora de seguros generales

1. ¿Qué tan probable sería que usted contrate un seguro a través de un corredor, en lugar de hacerlo directamente con una aseguradora?
 - (1 = Nada probable, 5 = Muy probable)
 - i. Nada probable = 1
 - ii. Poco probable = 2
 - iii. Neutral (o "Ni probable ni improbable") = 3
 - iv. Probable = 4
 - v. Muy probable = 5
2. ¿Cree que los corredores de seguros ofrecen un valor agregado significativo frente a la contratación directa de seguros?
 - (1 = Nada de valor, 5 = Mucho valor)
 - i. Nada de valor = 1
 - ii. Poco valor = 2
 - iii. Neutral (o "Ni valioso ni sin valor") = 3
 - iv. Valioso = 4
 - v. Mucho valor = 5
3. ¿Qué factores considera más importantes al contratar un seguro?
 - Precio
 - Atención personalizada
 - Facilidad de proceso
 - Asesoramiento especializado
 - Otro (especifique)

Validación de la Hipótesis 2: Impacto de las nuevas tecnologías en la rentabilidad

4. ¿Con qué frecuencia utiliza canales digitales (sitios web o apps) para gestionar sus seguros (cotizaciones, pagos, reclamaciones)?
 - Nunca
 - A veces
 - Frecuentemente

- Siempre
- 5. ¿Estaría dispuesto a utilizar tecnologías automatizadas (inteligencia artificial, chatbots, etc.) para resolver sus consultas o gestionar un siniestro?
 - (1 = Nada dispuesto, 5 = Muy dispuesto)
 - i. Nada dispuesto = 1
 - ii. Poco dispuesto = 2
 - iii. Neutral (o "Ni dispuesto ni no dispuesto") = 3
 - iv. Dispuesto = 4
 - v. Muy dispuesto = 5
- 6. ¿Qué tan importante es para usted que su corredor de seguros utilice herramientas tecnológicas avanzadas para ofrecerle un mejor servicio?
 - (1 = Nada importante, 5 = Muy importante)
 - i. Nada importante = 1
 - ii. Poco importante = 2
 - iii. Neutral (o "Ni importante ni no importante") = 3
 - iv. Importante = 4
 - v. Muy importante = 5

Validación de la Hipótesis 3: Influencia de variables macroeconómicas en las primas

- 7. ¿Ha notado cambios en el precio de sus seguros en los últimos años debido a factores económicos (inflación, tipo de cambio, etc.)?
 - Sí
 - No
 - No estoy seguro
- 8. ¿Qué tan probable es que considere ajustar o reducir su cobertura de seguros debido a cambios económicos?
 - (1 = Nada probable, 5 = Muy probable)
 - i. Nada probable = 1
 - ii. Poco probable = 2
 - iii. Neutral (o "Ni probable ni improbable") = 3
 - iv. Probable = 4
 - v. Muy probable = 5

Validación de la Hipótesis 4: Disposición a pagar más por corredores de seguros.

- 9. ¿Estaría dispuesto a pagar una prima más alta si su corredor de seguros le ofreciera un servicio personalizado y asesoramiento experto?
 - Sí
 - No
 - No estoy seguro
- 10. ¿Qué valor añadido le gustaría que un corredor de seguros le ofreciera para justificar una prima más alta? (Selección múltiple)
 - Atención personalizada
 - Gestión rápida de siniestros
 - Asesoramiento especializado
 - Disponibilidad 24/7
 - Otro (especifique)

Validación de la Hipótesis 5: Costos de adquisición de nuevos clientes para las aseguradoras.

11. ¿Qué tan influenciado se siente por la publicidad digital al elegir un seguro?
 - (1 = Nada influenciado, 5 = Muy influenciado)
 - i. Nada influenciado = 1
 - ii. Poco influenciado = 2
 - iii. Neutral (o "Ni influenciado ni no influenciado") = 3
 - iv. Influenciado = 4
 - v. Muy influenciado = 5
12. ¿Qué canal prefiere utilizar para obtener información sobre seguros antes de realizar una compra?
 - Redes sociales
 - Sitios web de aseguradoras
 - Blogs o reseñas
 - Corredores de seguros
 - Otro (especifique)

Validación de la Hipótesis 6: Reducción de costos en la gestión de siniestros mediante tecnología.

13. ¿Preferiría realizar un reclamo de siniestro a través de un sistema automatizado (app, sitio web) o mediante una atención personalizada con un agente?
 - Sistema automatizado
 - Atención personalizada
 - No tengo preferencia
14. ¿Qué tan satisfecho estaría si su aseguradora/corredor resolviera un siniestro completamente a través de un proceso automatizado (sin interacción humana)?
 - (1 = Nada satisfecho, 5 = Muy satisfecho)
 - i. Nada satisfecho = 1
 - ii. Poco satisfecho = 2
 - iii. Neutral (o "Ni satisfecho ni insatisfecho") = 3
 - iv. Satisfecho = 4
 - v. Muy satisfecho = 5