



Implementación de Insurtech en el sector de
seguros de transporte de Colombia

Trabajo de Grado

Natalia Rodríguez Guerrero

Bogotá

2021



Universidad del
Rosario

Implementación de Insurtech en el sector de
seguros de transporte de Colombia

Trabajo de Grado

Natalia Rodríguez Guerrero

Rafael Humberto Ríos Wilches

Maestría en Marketing (MM)

Escuela de Administración

15 de junio

Bogotá, Colombia

2021

Tabla de contenido

Preliminares.....	8
Declaración de originalidad y autonomía.....	8
Declaración de exoneración de responsabilidad.....	9
Lista de Ilustraciones.....	10
Lista de tablas.....	11
Glosario.....	12
Anexos.....	14
Abstract.....	16
1. Resumen ejecutivo.....	18
1.1. COMPAÑIA.....	18
1.1.1. Descripción de la empresa.....	18
1.1.2. Antecedentes.....	19
1.1.3. Misión y visión.....	19
1.1.4. Metas y objetivos.....	20
1.1.5. Mercado objetivo.....	20
1.1.6. Descripción de la industria o el sector:.....	21
1.1.7. Importancia económica:.....	22
1.1.8. Ciclos económicos.....	24
1.1.9. Fortalezas y competencias básicas:.....	27
1.1.10. ¿Cuáles son las mayores fortalezas competitivas previstas del proyecto?.....	27
1.1.11. Licencias o permisos.....	29
1.1.12. Forma jurídica.....	30
2. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad:.....	30

2.1.	Cinco Fuerzas de Porter:	30
2.2.	Modelo Canvas.....	32
2.3.	Principales hallazgos o insight:	33
2.4.	Perfil básico de los <i>early adopters</i> :	35
3.	Aspectos básicos de la validación del mercado	36
3.1.	¿Cómo está creciendo el mercado?	36
3.2.	Afectación del COVID:.....	37
3.3.	¿Cuáles son las características socio demográficas del público objetivo?.....	38
3.4.	¿Cuáles son los hábitos de compra?	40
3.5.	¿Qué los motiva a comprar?.....	41
3.6.	¿Cómo es su proceso de compra?	42
3.7.	¿Cuál es el estilo de vida del cliente?.....	42
4.	Producto o Servicio.....	45
4.1.	Concepto de servicio de Logistics Insurtech.....	45
4.2.	Especificaciones técnicas del producto	45
4.3.	¿Qué lo diferencia a usted de sus competidores?	47
4.4.	Beneficios del producto.....	47
	Beneficios funcionales.....	47
4.5.	Beneficios emocionales.....	48
5.	Plan de mercadeo:	49
5.1.	Entorno económico del emprendimiento:	49
5.1.1.	Sector logístico:.....	49
5.1.2.	Sector asegurador:	51
5.2.	¿Qué barreras de entrada enfrenta al ingresar a este mercado? Y ¿cómo se superarán las barreras?.....	52

5.2.1.	¿Cómo impulsar la innovación en el sector?.....	52
5.3.	¿Cómo empezar a transitar este camino?	52
5.4.	Estrategia de Marketing Digital para impulsar la innovación en el sector:	54
5.5.	Target:	58
5.5.1.	Target empresa de transporte:	58
5.5.2.	Target Generador de carga:	59
5.6.	Propuesta de valor:	59
5.6.1.	Concepto de producto Logistics Insurtech	59
5.7.	Competencia.....	60
5.7.1.	Productos.....	60
5.8.	Análisis competitivo.....	60
5.9.	Estrategia de mercado:	63
5.9.1.	Precios.	63
5.9.2.	Ex chance – Estrategia de precio:	63
5.9.3.	Precios, productos, comercialización, y comunicación de los competidores del mismo sector.	64
5.9.4.	Sustitutos de la plataforma:	64
5.9.5.	Estrategias de comercialización.	64
5.9.6.	Estrategia de comunicación.....	65
5.9.7.	Posicionamiento.	65
5.9.8.	Puntos fuertes y débiles.....	66
6.	Planeación estratégica	66
6.1.	Matriz DOFA:	67
	El ejercicio anterior se desarrollo con las siguientes fuentes:	68
7.	Colaboradores:	68

8.	Postura de marca:	69
8.1.	¿Cuál es la postura de la marca? ¿Qué hace el producto por mi?	69
8.2.	Personalidad de la Marca	70
8.3.	Marca como símbolo:.....	71
8.4.	Hechos.....	72
8.5.	Brand Visión	72
8.6.	¿Por qué la marca es relevante, como crea compromiso y como construye reputación?	72
8.7.	Plataforma estratégica de Branding:	73
8.7.1.	Territorio de Marca	73
8.7.2.	Valores y atributos	74
8.8.	Brand Manifiesto.....	74
8.9.	¿Como relevar el insight de la marca?	74
9.	Pronóstico de ventas:.....	75
9.1	Presupuesto de ventas	75
10.	Plan de operaciones.....	76
10.1.	Estrategia de comercialización.....	77
10.2.	Cantidad de intermediarios	78
10.3.	Responsabilidad de cada miembro del canal.....	79
10.4.	Modelo de creación de hábitos.....	80
11.1.	Presupuesto de Marketing	81
	82
11.2.	ROI de Marketing	82
12.	Riesgos y supuestos críticos.....	84
12.1.	Riesgos y supuestos.....	84

12.2.	¿Qué pasa si su mercado se desarrolla más lento o rápido de lo esperado?.....	84
12.3.	¿Cómo reaccionará ante los desafíos de la competencia, a los precios bajos, a los nuevos productos que lo pueden hacer obsoleto?.....	86
12.4.	¿Qué haría en caso de escasez de mano de obra?	88
12.5.	¿Se tiene la intención de hacer crecer el negocio hasta el punto de llegar a una oferta pública inicial?	89
12.6.	¿Se tiene la intención de vender el negocio?.....	90
12.7.	¿Cómo recuperarán su dinero los inversionistas?	90
	Referencias bibliográficas	91

Preliminares

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

A handwritten signature in black ink, reading "Natalia Rodríguez Guerrero", is centered within a light gray rectangular box.

Natalia Rodríguez Guerrero

Firmado en Bogotá, D.C. el 20 de mayo de 2021

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink on a light gray rectangular background. The signature reads "Natalia Rodríguez Guerrero" in a cursive script.

Natalia Rodríguez Guerrero

Firmado en Bogotá, D.C. el 20 de mayo de 2021

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Distribución de empresas por region.....	39
Ilustración 2. Costo logístico de tamaño por empresa	40
Ilustración 3. Nivel de utilización de tecnologías en Logística.....	41
Ilustración 4. Cifras de intermediarios y tecnología en el sector de Logística y transporte. 42	
Ilustración 5. Proceso de Insurtech	46
Ilustración 6. Datos Danne, empresas de transporte y generadores de carga.....	50
Ilustración 7. Panorama del Sector aseguradoras en el primer trimestre.	51
Ilustración 8. Estrategia de canales	79
Ilustración 9. Modelo de creación de hábitos.....	81

Lista de tablas

Tabla 1 Primas emitidas transportes, Fasecolda.....	23
Tabla 2. El mercado de seguros Online en Colombia	26
Tabla 3. Estrategia Marketing digital.....	54
Tabla 4. Estrategia de Marketing Digital	55
Tabla 5. Calificación generadores de carga	58
Tabla 6. Calificación empresas de transporte.....	58
Tabla 7. Modelo de matriz DOFA	67
Tabla 8. Presupuesto de ventas	76
Tabla 9. ROI de Marketing	82
Tabla 10. Presupuesto de Marketing.....	83

Glosario

Insurtech: El término **insurtech** es la unión de las palabras en inglés insurance (seguros) y technology (tecnología). Este término define al sector que aglutina a las compañías de seguros tradicionales, a las empresas tecnológicas y a las startups disruptivas que utilizan las nuevas tecnologías como los blockchains, big data o la computación en la nube para crear dentro del sector de los seguros nuevas formas de ofrecer los productos y servicios al cliente final («Insurtech», 2016)

Primas emitidas: Son los valores cobrados por la compañía sobre riesgos asumidos, en un período determinado.

Póliza de seguros: Un seguro es un contrato, denominado póliza de seguro, por el que una Compañía de Seguros (el asegurador) se obliga, mediante el cobro de una prima y para el caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura a indemnizar, dentro de los límites pactados, el daño producido al asegurado; bien a través de un capital, una renta, o a través de la prestación de un servicio (Wikipedia, 2017)

Empresas de transporte: Como **empresa de transporte** se define una **empresa** que transporta mercancías comercialmente a sus lugares de destino.

Generadores de carga: Un Generador de Carga es quien contrata a la empresa de transporte para un servicio de transporte de carga y además que en la Remesa expedida por la empresa de transporte lo hayan registrado en la información correspondiente a: Propietario de la Carga o Generador de la Carga o Contratante. (Ministerio de transporte, 2016)

Plataforma TMS: Un sistema TMS (Transport Management System por sus siglas en inglés) es un sistema de gestión de la cadena de suministro de una empresa o compañía.

Estos sistemas recogen y gestionan la información de las distintas actividades logísticas de la compañía, y la ponen a disposición del conjunto.

Anexos

Anexo 1. Modelo Canvas .

Resumen

Nombre del emprendimiento	Implementación de Insurtech en el sector de seguros de transporte en Colombia.
Información básica del proyecto	<p>El término insurtech es la unión de las palabras en inglés insurance (seguros) y technology (tecnología). Este término define al sector que aglutina a las compañías de seguros tradicionales, a las empresas tecnológicas y a los startups disruptivos que utilizan las nuevas tecnologías como los blockchains, big data o la computación en la nube para crear dentro del sector de los seguros nuevas formas de ofrecer los productos y servicios al cliente final. Basados en la anterior definición las pólizas que se quieren ofrecer al mercado bajo esta metodología son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Seguro de transporte para generadores de carga · Seguro de transporte para empresas de transporte · Seguro por trayectos para transporte · Póliza específica en línea · Póliza pyme con operación logística · Póliza para transporte de mercancías peligrosas · Seguro para vehículos pesados · Seguro para OTM · Seguro multiriesgo logístico”
Oportunidad de mercado	<p>En este momento en Colombia el Tamaño total del mercado colombiano de empresas de transporte y generadores de carga es de:</p> <p>Segmentos:</p>

	<p>Empresas de transporte: 3.545</p> <p>Generadores de carga: 788.208</p> <p>El objetivo que tenemos en este momento es el siguiente:</p> <p>OBJETIVO DE NEGOCIO: Lograr llegar el primer año al 5% del mercado de empresas de transporte (177 empresas de transporte) y en el caso de generadores de carga llegar a 50 de ellos que puedan expedir pólizas por medio digital Insurtech.</p>
Costo total previsto del emprendimiento	\$200.000.000 (COP) y/o 50.000 dólares (US\$)
Financiamiento	La financiación se dará por medio de inversión de Grupo OET, en donde parte de la utilidad de la empresa se destinará a desarrollar este nuevo servicio, se realizará por reinversión de utilidades.

Abstract

Name of the Venture	Implementation of Insurtech in the transportation insurance sector of Colombia
Basic project information	The term insurtech is the union of the English words insurance (insurance) and technology (technology). This term defines the sector that brings together traditional insurance companies, technology companies and disruptive startups that use new technologies such as blockchains, big data or cloud computing to create new forms of insurance within the insurance sector. offer the products and services to the end customer. Based on the previous definition, the policies that are to be offered to the market under this methodology are the following:

	<p>Transport insurance for load generators</p> <p>Transport insurance for transport companies</p> <p>Insurance for transportation routes</p> <p>Specific online policy</p> <p>SME policy with logistics operation</p> <p>Policy for the transport of dangerous goods</p> <p>Heavy vehicle insurance</p> <p>Safe for OTM</p> <p>Multi-risk Logistics insurance "</p>
<p>Market opportunity</p>	<p>At this time in Colombia, the total size of the Colombian market for transport companies and load generators is:</p> <p>Segments:</p> <p>Transport companies: 3,545</p> <p>Load generators: 788,208</p> <p>The objective we have at this time is the following:</p> <p>BUSINESS OBJECTIVE: To achieve in the first year that 5% of the market of transport companies and load generators is issuing policies through Insurtech digital means (177 transport companies and 50 load generators)</p>
<p>Total expected cost of the venture</p>	<p>\$200.000.000 (COP) y/o 50.000 dólares (US\$)</p>

Financing	The financing will be given through an investment by Grupo OET, where part of the company's profit will be used to develop this new service.
------------------	--

1. Resumen ejecutivo

1.1.COMPAÑIA.

1.1.1. Descripción de la empresa.

Grupo OET SAS es una compañía que lleva 26 años en el mercado apoyando al sector transportador, logístico y asegurador brindando herramientas integrales en soluciones en **gerencia** de riesgos, soluciones digitales, asistencia logística, centrales y medios de información.

A continuación, se relaciona cuales son las cuatro Líneas de Servicio:

CASS (Gestión en Gerencia de Riesgos): Especializado en la prestación de servicios de evaluación, calificación, administración y gerencia de riesgos, control de perdidas, administración de seguros, administración de siniestros y certificación en seguridad y movilidad, para el sector transportador, asegurador y afines.

Soluciones digitales (Gestión en Tecnología de Software): Dedicado al desarrollo, implementación, administración y soporte de Sistemas de Información Web para el sector transportador, asegurador y afines.

Centro Logístico FARO (Gestión en Apoyo Logístico): Especializado en las operaciones de control, seguimiento y apoyo logístico en carretera.

Un Medio (Gestión en Información del Transporte): Portal web donde se obtiene información veraz y oportuna sobre sector transportador.

1.1.2. Antecedentes

Grupo OET es una organización que lleva más de 26 años en el mercado de transporte y logística ofreciendo servicios a las aseguradoras específicamente en este sector.

Durante toda esta experiencia se han venido desarrollando herramientas innovadoras facilitando los tiempos en la operación de las empresas; basados en este proceso de innovación, se identificó la necesidad de los clientes de poder obtener sus pólizas de manera eficiente y oportuna.

Durante la investigación y búsqueda de soluciones a estas necesidades se identifica una forma de cumplir esta necesidad a los clientes y llegamos a la opción de Insurtech; El término insurtech es la unión de las palabras en inglés insurance (seguros) y technology (tecnología). Este término define al sector que aglutina a las compañías de seguros tradicionales, a las empresas tecnológicas y a las startups disruptivas que utilizan las nuevas tecnologías como los blockchains, big data o la computación en la nube para crear dentro del sector de los seguros nuevas formas de ofrecer los productos y servicios al cliente final.

1.1.3. Misión y visión

1.1.3.1. Misión

Logistics Insurtech permite a las empresas que hacen parte de la cadena logística obtener soluciones integrales y ajustada a sus necesidades para la gestión eficiente de sus riesgos, apoyada en el uso de tecnologías y un equipo humano especializado.

Mediante Logistics Insurtech las empresas convertirán la gestión de riesgos en una ventaja competitiva de su operación, optimizando el uso de recursos, evitando la materialización de riesgos que afecten su operación y por lo tanto la de sus clientes y aliados.

1.1.3.2. Visión

Lograr que el 25% de las empresas de transporte y logística, en un periodo de tres años pueda estar expidiendo sus pólizas de transporte y logística por medio de la plataforma Logistics Insurtech.

1.1.4. Metas y objetivos

- ⇒ La primera meta consiste en desarrollar la plataforma en el periodo de 6 meses.
- ⇒ La segunda meta consiste en el periodo e 6 meses del inicio del proyecto vincular 3 aseguradoras que cuenten con el ramo y podamos expedir sus pólizas desde nuestra plataforma.
- ⇒ La tercera meta es la consolidación y comercialización del producto por medio de los diferentes canales de distribución (Intermediarios, Venta comercial directa, Marketing digital, Las mismas empresas, esta meta se medirá bajo el cumplimiento de las metas esperadas en el presupuesto planteado, se revisará cada canal y se valida un % de cumplimiento.
- ⇒ El principal objetivo es llegar al 5% de las empresas de transporte y 50 empresas en el mercado generadores de carga en un periodo no superior a 1 año, la idea es que en este periodo estas empresas estén expidiendo sus pólizas por esta plataforma.

1.1.5. Mercado objetivo

- **Empresas de Transporte por carretera:** El servicio de transporte de carga cumple la función de transportar de un lugar a otro una determinada mercadería. Este servicio forma parte de toda una cadena logística, la cual se encarga de colocar uno o varios productos en el momento y lugar de destino indicado.

- **Generadores de Carga:** Empresas dueñas de diferentes tipos de carga o mercancía la cual necesita ser transportada de un lugar a otro.
- **Operadores logísticos:** Un **operador logístico** es una empresa que, por encargo de su cliente, diseña los procesos de una o varias etapas de su cadena de suministro como son el aprovisionamiento, transporte, almacenaje y distribución.

1.1.6. Descripción de la industria o el sector:

En 2011, durante la Feria de Hannover, se acuñó el término «industria 4.0» para describir la creación de «fábricas inteligentes». Otros como Klaus Martin Schwab, economista alemán y fundador del Foro Económico Mundial, se refieren ya a la Cuarta Revolución Industrial como el momento en el que, sistemas de fabricación virtuales y físicos, cooperan entre sí de una manera flexible en todo el planeta y por supuesto en todos los sectores de la economía.

El del transporte no es la excepción. Para este sector, la transformación digital es un eje fundamental para enfrentar los diferentes retos que actualmente existen, por ejemplo el reciente anuncio del Ministerio de Transporte de su Programa de Modernización de Vehículos de Carga que, según la institución, beneficiará a más de 56.000 transportadores.

O como lo indican las Cifras del Registro Único Nacional de Tránsito RUNT, que señalan que actualmente en Colombia existen más de 119 mil vehículos de transporte de carga y que 47 por ciento del parque automotor, es decir, unos 56 mil vehículos, tienen más de 20 años.

En este sentido, Pedro Ángel Montagut, coordinador de Proyectos IoT en Claro Colombia, indicó que el Internet de las Cosas surge como una opción para contribuir a solucionar los desafíos del sector transporte en Colombia, ya que éstas permiten, por citar un ejemplo, el seguimiento de vehículos.

El Internet de las Cosas o IoT (Internet of Things, por sus siglas en inglés), desarrolla un papel fundamental en esta tecnificación, ya que con esta tecnología, básicamente, se recolectan y transfieren datos a través de sistemas interconectados que facilitan su interpretación para la toma de decisiones.

De hecho, de acuerdo con un estudio de la consultora Frost & Sullivan, se pronostica que el mercado colombiano de IoT generará ingresos de US\$523 millones para 2022, a una tasa de crecimiento anual compuesto de 20,8 por ciento, y el sector automotriz representará el 22,4 por ciento.

Teniendo en cuenta esto, el mercado y las empresas que apoyan la logística y operación del sector transformador ha venido desarrollando diferentes soluciones que faciliten los procesos y que les permita ingresar en la era digital(Pedro Angel Montagut, 2019).

1.1.7. Importancia económica:

El sector del transporte es esencial para la viabilidad económica de los estados. Afecta de forma decisiva a factores de importancia económica como el empleo, la utilización de materias primas y bienes manufacturados, la inversión de capital público y privado y la generación de ingresos fiscales.

En la mayoría de los países industrializados, el transporte representa entre el 2 y el 12 % del empleo remunerado (OIT 2019). Sólo en Estados Unidos, el Departamento de Transporte significó que en 2019 unos 7,8 millones de trabajadores prestaban sus servicios en empresas de transporte por carretera (DOT 2019). La participación de este sector en el producto interno bruto (PIB) y en el empleo total tiende a reducirse a medida que aumenta la renta de cada país (LaMont, 2001).

En conexión con la información anterior, en Colombia el sector asegurador enfocado en el ramo de transporte y logística; las compañías de seguros con el ramo de transportes se dividen en 17 empresa de seguros.

En este momento la compañía más importante en el mercado es suramericana quien cuenta con la mayoría de las primas emitidas, pero no tuvo el crecimiento más representativo:

Tabla 1 Primas emitidas transportes, Fasecolda.

COMPAÑÍAS	PRIMAS EMITIDAS			
	Monto		Variación	
	mar-17	mar-18	Monto	%
	1			
SURAMERICANA	14.440	14.596	156	1%
BOLIVAR	9.899	9.605	-294	-3%
ALLIANZ	7.791	7.349	-442	-6%
SBS SEGUROS	5.899	6.167	268	5%
CHUBB	7.224	6.122	-1.103	-15%
MAPFRE	4.399	3.003	-1.396	-32%
PREVISORA	4.346	2.756	-1.591	-37%
LIBERTY	3.506	2.471	-1.035	-30%
ESTADO	1.288	2.423	1.135	88%
HDI SEGUROS	1.670	2.265	595	36%
ZURICH	1.383	2.109	726	53%
EQUIDAD	2.075	2.040	-35	-2%

AXA	8.220	1.383	-6.837	-83%
COLPATRIA				
QBE	878	905	27	3%
SOLIDARIA	414	395	-19	-5%
BBVA SEGUROS	579	369	-210	-36%
ALFA	353	292	-61	-17%
BERKLEY	-124	292	416	335%
T O T A L	74.239	64.541	-9.699	-13%

(FUENTE: Fasecolda, 2018)

PRIMAS RETENIDAS = Primas emitidas + Primas aceptadas-primas cedidas

INCREMENTO DE RESERVAS = Constitución - Liberación (Técnica riesgos en curso y matemática)

PRIMAS DEVENGADAS = Primas retenidas - Movimiento de Reservas

1.1.8. Ciclos económicos.

Muchos economistas definen al ciclo económico como el movimiento de la producción capitalista a través de fases que guardan entre sí una relación de sucesión: crisis, depresión, reanimación y auge. El conjunto de fases entre dos crisis forma un ciclo capitalista (BBVA, 2019)

Basados en esta definición a continuación relacionamos los puntos clave de los ciclos económicos relacionados con el sector de seguros y transporte muy enfocados en las pólizas en línea (Insurtech) Y las tendencias en el mercado:

El mundo de los seguros cambiara tras el Covid:

- Buena parte de las pólizas se expedirán por canales digitales. Los vendedores de seguros tienen los maletines guardados y abrieron los programas de simulaciones y cotizaciones en aplicaciones como Zoom, Skype o Meet.
- Ahora el reto para el sector será mantener esa cercanía y afinidad con los clientes. La estrategia de cada venta se está reinventando en este contexto, ya casi no funcionará ese truco de ver a los ojos al cliente.

Las tendencias de la sociedad en este momento es comprar por medio virtual, algunos países más pequeños que Colombia tienen más aseguradoras, por lo tanto, el pensar en una nueva aseguradora pero que todo sea virtual no es tan descabellado y existe el mercado que lo quiera consumir.

En el país el mercado tiene una dinámica interesante, con un crecimiento en los últimos 10 años del 9 por ciento, tres veces más de lo que crece la economía. Para este año esperamos que la industria aseguradora crezca 9% y eso ofrece oportunidades de expansión y oportunidades de hacer del seguro un tema de tecnología.

1.1.8.1. Datos claves:

- “Solo 2% del total de las pólizas de seguros se vende a través de canales online” (Portafolio, 2019)
- Según los últimos estudios, se prevé que en poco más de 3 años suponga el 10% del sector de los seguros el proceso de pólizas expedidas de forma digital.

- Muchos han visto la llegada del Insurtech como una amenaza, ya que las insurtech suponen un cambio revolucionario dentro del mundo asegurador, y han cambiado la forma de vender y de interactuar con el cliente y de gestionar las pólizas (Aguilera, 2019)

A pesar de que el comercio electrónico creció 64% en Colombia en 2019, según un reciente informe de Blacksip en colaboración con Facebook, Nielsen, PayU, Vtex y Rappi, las ventas de seguros a través de canales online no se mueven al mismo ritmo, pues se estima que solo representan 2% del total de las pólizas del mercado asegurador, lo mismo que se calculaba hace un par de años.

Basados en el párrafo anterior a continuación les relacionamos las empresas aseguradoras que ya están expidiendo pólizas digitales o en línea y los tipos de pólizas que ya se están expidiendo en Colombia:

Tabla 2. El mercado de seguros Online en Colombia



La tendencia de la sociedad, la moda y los patrones es hacer todas compras virtuales, por eso esta es la oportunidad de *poder implementar Insurtech para el seguro de transporte y logística.*

1.1.9. Fortalezas y competencias básicas:

1.1.10. ¿Cuáles son las mayores fortalezas competitivas previstas del proyecto?

Las fortalezas competitivas según Oliva y Flores (2017) son:

- Facilidad e inmediatez al expedir las pólizas de transporte y logística.
- Nuevas tecnologías en su operación.
- Ahorros en la consecución de pólizas lo cual es un monto bastante alto en las organizaciones
- Social: un nuevo paradigma de la compra de seguros.

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

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

El éxito de estos nuevos servicios en plena expansión está fuertemente condicionado por el aspecto de la usabilidad. Brindar una experiencia excelente en todos los medios digitales (y en este caso con énfasis en el móvil) es para una

compañía un área fértil para competir por la preferencia de los clientes con sus competidores.

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

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

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

- **Analytics: la información como base de la transformación**

¿cuánto mejor se puede manejar una red de distribución y la base de clientes de una compañía si primero se dispusieran de datos de buena calidad? Y luego de tenerlos, usarlos para generar ofertas personalizadas en los momentos en donde existe mayor probabilidad de aceptar la oferta y contratar un seguro.

- Diferentes posibilidades de coberturas y que lo pueda escoger la empresa de manera fácil
- Todo 100% en línea, no se debe recurrir a un intermediario o esperar a que pueda llegar de manera física esto son tiempos muertos en la operación

La gran diferencia esta enfocada tecnología es pasar de los seguros tradicionales, a las empresas tecnológicas y a las nuevas tecnologías como los *blockchains*, *big data* o la computación en la nube para crear dentro del sector de los seguros nuevas formas de ofrecer los productos y servicios al cliente final.

La estrategia de posicionamiento esta enfocada en generar una ventaja competitiva con la competencia ligada a tres puntos importantes:

- Tecnología para generar competitividad en la empresa, el poder expedir las pólizas las 24 horas para cualquier operación genera un diferencial importante y un posicionamiento hacia el cliente.
- La rentabilidad de la empresa, Los costos que se manejan en una póliza tradicional vs una Póliza en línea, existen unos costos de intermediación muy altos que significan la disminución de la utilidad por parte de la empresa, este es otro factor diferencial y ganador para las organizaciones.
- Por ultimo, el proceso y la facilidad de expedir una póliza lo cual en este momento es un “mito” para las organizaciones ya que siempre deben contar con un intermediario, le da poder a las empresas de elegir sus pólizas y saber que tiene cobertura o no, esto genera tranquilidad al cliente y una forma diferente de hacer sus procesos.

1.1.11. Licencias o permisos

Como tal en este caso directamente no se debe expedir un permiso por parte de Grupo OET, el permiso lo debe obtener la aseguradora con la que trabajemos, Grupo OET solo entrega la plataforma para que ellos operen, y en este caso ya se cuentan con las licencias y permisos del caso.

1.1.12. Forma jurídica

La forma jurídica se manejaría por medio de un contrato, cabe recordar que ya tenemos contratos con las aseguradoras para el uso de nuestra plataforma en pólizas de trayectos, cambiaría es el objetivo y las cláusulas correspondientes.

2. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad:

2.1.Cinco Fuerzas de Porter:

Las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo que nos permite analizar el nivel de competencia de nuestra organización dentro del sector al que pertenecemos. Este análisis facilita el desarrollo de nuestra estrategia de negocio por tal motivo desarrollamos cada una de las fuerzas identificando lo siguiente:

Implementamos el ejercicio de las 5 fuerzas de porter basados en lo siguiente:

1. Evaluar el atractivo de una industria o sector productivo.
2. Comprender cómo las tendencias afectarán la competencia del sector.
3. Develar en qué sectores debe competir una empresa.
4. Anticipar los cambios en la competencia.
5. Encontrar una mejor posición estratégica dentro del mercado.

Poder de los compradores

Al ser un producto diferencial y expedición de pólizas no regulada, no existe un poder de cambio en el

precio

Muchos compradores no centralizados

Disponibilidad de información del comprador

Poder de los proveedores

Numero de proveedores importantes (7aseguradoras)

Costo de cambio de proveedor

La rapidez de la expedición de las pólizas

Contribución de los proveedores

Barreras de entrada

Economías de Escala

Nueva tecnología

Requerimiento de Capital

Experiencia y efecto de Aprendizaje

Barreras de salida

Querer seguir con el seguro tradicional

Problema del uso de nuevas tecnologías

Demora en la expedición, mayor demora que en la forma tradicional

Proceso emocional, querer seguirlo manejando de con intermediarios

Rivalidad entre competidores

Competidores entre la industria,
Pólizas tradicionales

Crecimiento de la industria Insurtech,
aún no existe en el mercado, pero
llegaran competidores

Costos fijos (En este caso los costos
son variables en su mayoría)

Diferenciación del producto Vs
expedición tradicional

2.2. Modelo Canvas

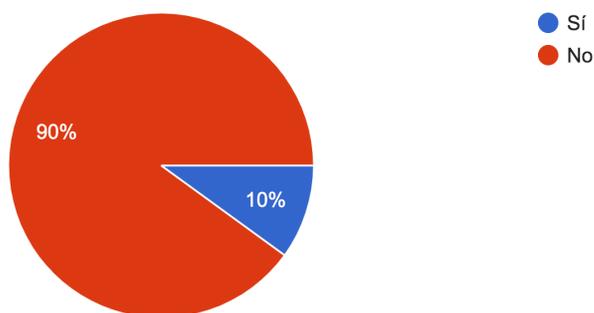
En los anexos encontraremos el Excel en donde desarrollamos todo el ejercicio del modelo canvas, es importante recordar que este modelo se trata de una herramienta de gestión estratégica que te permite conocer los aspectos clave del negocio y cómo se relacionan y compensan entre sí. Hace visible la infraestructura, la oferta, los clientes y la situación financiera de tu organización, con el fin de reconocer las deficiencias y analizar su rendimiento.

2.3. Principales hallazgos o insight:

A continuación, relacionamos la encuesta realizada en donde identificamos los principales hallazgos o insight claves para la oportunidad:

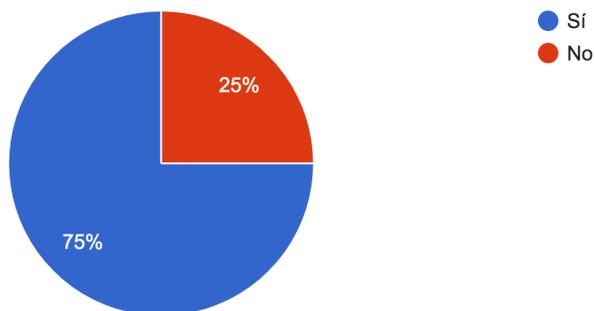
1) ¿Sabe que es Insurtech?

20 respuestas



2) Si usted pudiera expedir todas sus pólizas de transporte en línea ¿le generaría confianza?

20 respuestas



2.1) Si su respuesta anterior fue NO, por favor indique el motivo.6 respuestas

Porque en línea pueden ocurrir fallas.

Porque la información se recepciona más cuando se tiene vínculo o contacto presencial con el vendedor

No/a

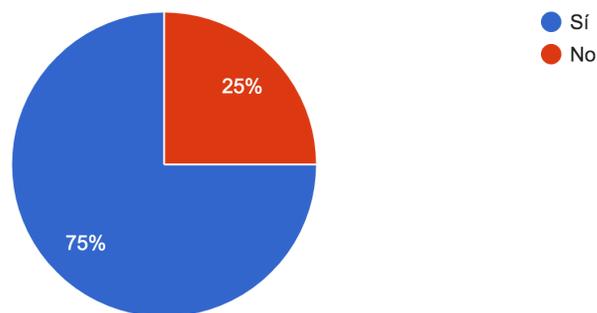
NO utilizamos este servicio, es demasiado complicado que el transportador acepte estas pólizas.

Perdida de tiempo, digitación, documentos, entre otros.

Nos gusta negociar tarifas y coberturas personalmente

3) ¿El eliminar los intermediarios del proceso sería una buena decisión?

20 respuestas



3.1) Por favor justifique su respuesta. 20 respuestas

La intermediación genera más sobre costos para cliente final
la atención sería directa y ágil.

Depende de hacia donde se dirige está iniciativa

Por la asesoría

no

La comunicación frente a cualquier inquietud es más rápida con el intermediario
tramites directo con las aseguradoras y reducción de costos

Disminuiría costos

Mejor rendimiento

4) ¿Usted como cliente se siente respaldado con las pólizas digitales o prefiere las pólizas físicas? 20 respuestas

Físicas

Pólizas digitales

Las dos

se prefiere pólizas físicas.

Las preferimos físicas

digitales

si, siempre y cuando sea directo con las aseguradora que certifiquen su veracidad

Sí

Ambas

Estas encuestas se realizaron a 40 empresas, y cada uno de estos Hallazgos nos sirvieron como soporte para continuar con el proyecto ya que existe un interés real en el sector por esta solución, de igual forma en el trabajo se desarrollan cada uno de los puntos manifestados que nos sirvieron como Insight para seguir el proceso.

Las tendencias de marketing que influyen en el mercado es la “forma fácil de hacer las cosas” en este momento mas que nunca se debe buscar la forma fácil de hacer las cosas y esta tendencia aplicaría al 100% para el tema de insurtech, la tecnología que se quiere implementar con Insurtceh es la forma mas sencilla de poder obtener los seguros de manera mas sencilla y que no deban existir intermediarios para poder obtener los seguros.

En este momento el obtener los seguros debe ir acompañado de un intermediario y lo que se busca es que sea tan sencillo que cualquier gerente de una empresa de transporte, operador logístico o generador de carga puedan expedir su póliza de la forma mas sencilla, en la sencillez esta el éxito de los negocios.

2.4. Perfil básico de los *early adopters*:

En el sector de las empresas de transporte y generadores de carga existen diferentes tipos de empresas, con diferentes tipos de operaciones y necesidades, basados en esa diferencia a continuación relacionamos las características claves de las empresas con las que queremos iniciar a implementar esta solución:

- Empresas de transporte, generadores de carga y operadores logísticos que en su organización tengan procesos de innovación y tecnología implementados.
- Los directivos de nuevas generaciones que quieran optimizar sus procesos y piensen en procesos tanto de innovación como cuidado del medio ambiente.
- Empresas que requieran seguros personalizados.
- Empresas que tengan transformación cultural en su empresa.

3. Aspectos básicos de la validación del mercado

3.1.¿Cómo está creciendo el mercado?

El mercado de seguros tendrá que adaptarse y cambiar su modelo a un modelo más digital, esto le va a permitir crecer de manera importante y poder tener una mayor agilidad y transferencia en los tramites, de igual forma los seguros personalizados permitirá que este sector crezca y que sea aún más llamativo en el mercado, los siguientes son los indicadores que respaldan lo explicado en este párrafo:

- Sector asegurador crecerá entre 8 y 10% este año
- Solo 2% del total de las pólizas de seguros se vende a través de canales online.
- A pesar de que el comercio electrónico creció 64% en Colombia en 2016, según un reciente informe de Blacksip en colaboración con Facebook, Nielsen, PayU, Vtex y Rappi, las ventas de seguros a través de canales online no se mueven al mismo ritmo, pues se estima que solo representan 2% (Logística, 2018)

3.2. Afectación del COVID:

El año pasado cada colombiano consumió en promedio \$632.097 en seguros, lo que aumentó la profundización de estos en la economía, al pasar de 2,84% a 3,04% pero el comportamiento es producto de la caída del 6,8% del PIB.

Las utilidades de las compañías presentaron una caída de 33%, al pasar de \$2,2 billones en 2019 a \$1,5 billones al cierre de 2020. Este resultado es impulsado principalmente por la caída en los rendimientos financieros.

“El gremio asegurador también ha sentido el impacto de la pandemia. Recordemos que el comportamiento del sector de seguros es un reflejo directo del comportamiento de la economía del país. Si a la economía le va mal a la industria aseguradora también” expresó Miguel Gómez, presidente de Fasecolda.

Por los aislamientos preventivos, la emergencia sanitaria y la reducción de la actividad económica y del consumo, se registró una disminución en la adquisición de productos para proteger la vida y el patrimonio. Otros factores que influyeron fueron el desempleo, el aumento de la cartera de crédito, entre otros.

Los ramos que registraron un mayor decrecimiento fueron Automóviles (-6%), Rentas Vitalicias (-25%), Riesgos Laborales (-4%), Accidentes Personales (-6%), Educativo (-24%) y Soat (2%) que, a pesar de mostrar un comportamiento positivo, en la práctica es negativo pues la tarifa de este seguro se mide en términos del salario mínimo, que en 2020 creció 6%.

Con relación a la siniestralidad, este indicador no refleja la realidad, pues los efectos generales se verán reflejados en los períodos futuros cuando se contabilicen las reclamaciones que, como consecuencia de la pandemia, no se han reportado, dijo Fasecolda.

Al cierre de 2020 había 2.207.637 vehículos con seguro voluntario de Automóviles, lo que representa un 26% del número de carros que tienen una póliza Soat.

La caída del 6% de las primas de este ramo obedece al aislamiento, caída de las ventas de vehículos nuevos, devolución de primas y la ampliación de coberturas que las aseguradoras dieron a sus asegurados,(Moreno, 2021).

3.3.¿Cuáles son las características socio demográficas del público objetivo?

Las características demográficas del público objetivo muestran que la región más importante para poder implementar procesos de tecnología es la región centro oriente, en esta parte del país está concentrada la mayoría de empresas de logística y Tecnología en donde se podría implementar las pólizas por medio de la plataforma Logistics Insurtech.

Esta información es entregada por el observatorio nacional de logística el cual realizó una encuesta a nivel nacional en las diferentes regiones e identificó que la necesidad de implementar tecnología en las empresas de transporte y logística es más necesaria de lo que se pensaba y existe un nicho importante de empresas en donde se pueden desarrollar e implementar este tipo de tecnologías.

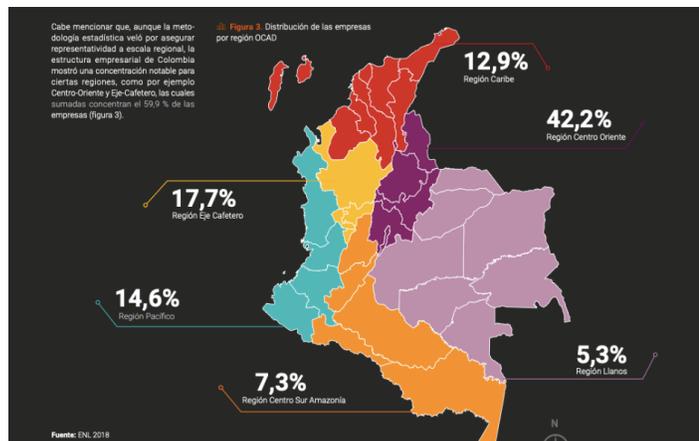


Ilustración 1. Distribución de empresas por región.

En estos gráficos se identifica la distribución de las empresas por región y por tamaños de empresa lo cual nos demuestra que la mayoría de las empresas son Micro, a las cuales les interesa los seguros mas económicos y son empresas que se pueden capacitar para que puedan tener los seguros por medio del Insurtech.

También se identifica que los costos logísticos en las empresas grandes y medianas representan un % muy diferente al de las empresas pequeñas y esto se identifica por el tipo de tecnología que se tiene implementado y por los costos diferenciales que requieren esta tecnología.

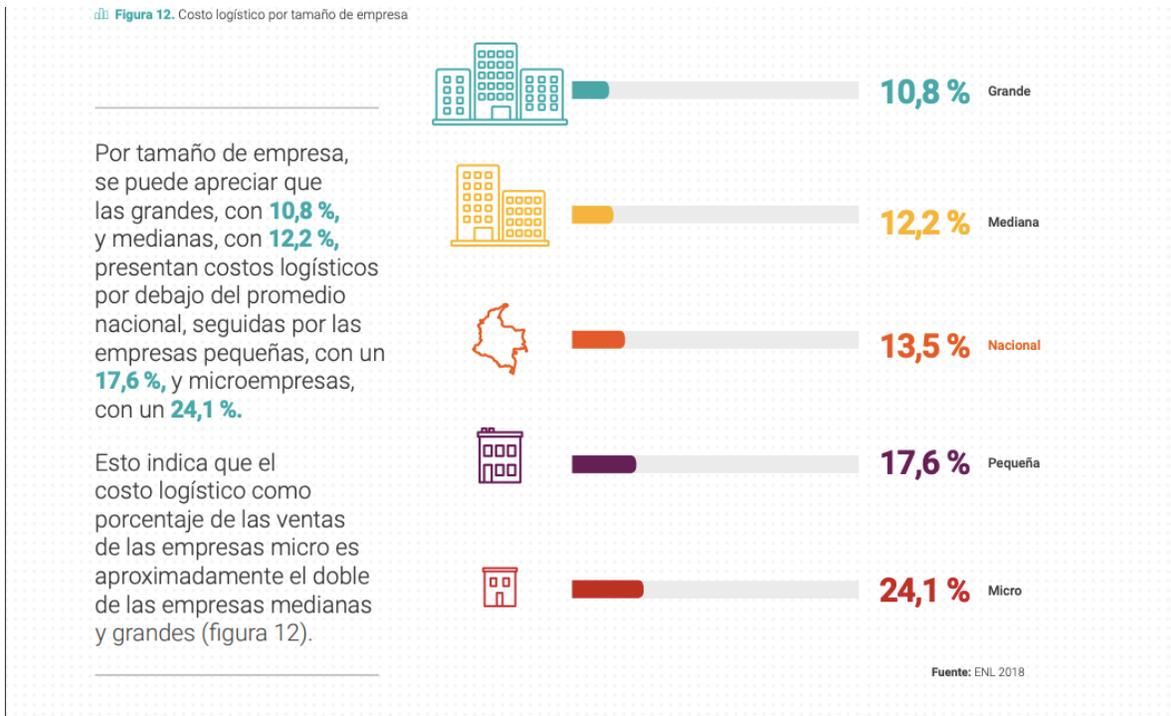


Ilustración 2. Costo logístico de tamaño por empresa

Costo logístico por tamaño de empresa, debemos recordar que el valor de la prima depende del tamaño de la empresa y del número de sus operaciones.

3.4. ¿Cuáles son los hábitos de compra?

Los hábitos de compra en tema de tecnología no es tan alta, revisando la encuesta nacional de logística se identifica que el 64,4% no tiene ningún nivel de utilización de tecnología, basados en esto el hábito de compra por medio de tecnología no es muy alto, es bajo, pero esto también demuestra la oportunidad que se tendría con el Insurtech, al ingresar en un mercado nuevo donde no exista mucha competencia aún, la idea es ser pioneros con este servicio y generar un mayor % de participación por parte del sector de logística (Ver figura 6)

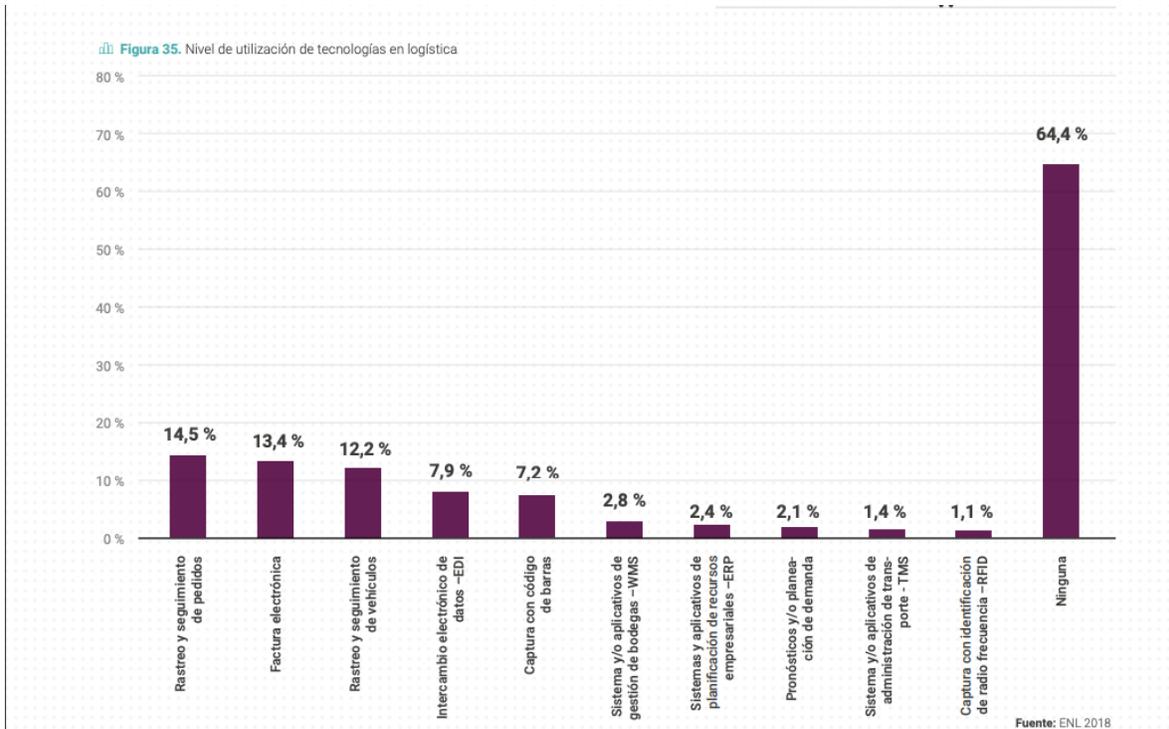


Ilustración 3. Nivel de utilización de tecnologías en Logística

3.5.¿Qué los motiva a comprar?

A los clientes del sector logístico lo que más les motiva a comprar son productos que los ayude con su operación, productos que les faciliten la forma de hacer las cosas y apoye su gestión operativa.

El insumo de tecnología para este sector es relativamente nuevo pero su acogida ha sido muy grande y significativa sobre todo por la vinculación del ministerio de transporte y la superintendencia de puertos quienes implementaron el manifiesto electrónico y esto obligo a las empresas a implementar tecnología.

Todo lo anterior nos da una apertura de entender que la motivación a comprar esta ligada con la necesidad de unir necesidad con rapidez y creemos que la solución de Insurtech solucionaría esta necesidad.

3.6. ¿Cómo es su proceso de compra?

Su proceso de compra siempre este ligado a un proceso de consultoría, estas empresas para tomar una decisión de este tipo prefieren que alguien los asesore; para el sector de seguros tiene unas personas que se llaman intermediario de seguros y ellos son los que les ayudan con este proceso de compras.



Ilustración 4. Cifras de intermediarios y tecnología en el sector de Logística y transporte

La idea es que este proceso de compra sea mucho más sencillo y que este proceso del intermediario se pueda transformar.

3.7. ¿Cuál es el estilo de vida del cliente?

El estilo de vida del cliente es un cliente que trabaja 7x24 ya que las operaciones de transporte se manejan de esta forma, todo debe ser en línea e inmediato ya que las operaciones logísticas se manejan de esta forma, son clientes que invierten mucho en lo que esta ligado a su operación, pero a la vez son clientes que son limitados en sus recursos, la intermediación

en el transporte no es negocio que sea 100% rentable por eso siempre están en búsqueda de ahorro y productos que no les aumenten los costos operativos.

Las pólizas de transporte son un bien obligatorio para su operación por tal motivo se convierte en un bien necesario y no en un bien de lujo, de igual forma si no tienen una póliza que los soporte no pueden estar en el mercado ya que el mercado logístico siempre lo va a exigir.

3.7.1.1. Perfil de la empresa de transporte:

Buyer persona

- Empresa mediana
- Empresa que no haya implementado tecnologías disruptivas
- Empresa que no tenga un corredor de seguros
- Empresa que tenga clientes que le exija alguna de estas pólizas:
 - Seguro de transporte para generadores de carga
 - Seguro de transporte para empresas de transporte
 - Seguro por trayectos para transporte
 - Póliza específica en línea
 - Póliza pyme con operación logística
 - Póliza para transporte de mercancías peligrosas
 - Seguro para vehículos pesados
 - Seguro para OTM
 - Seguro multiriesgo logístico
- Empresa que no tenga más de 500 despachos mensuales
- Empresa que lleve carga a nivel nacional.

3.7.1.2. Perfil de la empresa Generador de carga:

- Empresa pequeña o mediana
- Empresa que necesite implementar tecnologías complementarias a las implementadas en su organización.
- Empresa que no tenga un corredor de seguros
- Empresa que tenga clientes que le exija alguna de estas pólizas:
 - Seguro de transporte para generadores de carga
 - Seguro de transporte para empresas de transporte
 - Seguro por trayectos para transporte
 - Póliza específica en línea
 - Póliza pyme con operación logística
 - Póliza para transporte de mercancías peligrosas
 - Seguro para vehículos pesados
 - Seguro para OTM
 - Seguro multiriesgo logístico

3.7.1.3. Perfil de la empresa operador logístico.

- Empresa pequeña o mediana
- Empresa que tenga operación a nivel nacional.
- Empresa que necesite implementar tecnologías complementarias a las implementadas en su organización.
- Empresa que no tenga un corredor de seguros
- Empresa que tenga clientes que le exija alguna de estas pólizas:
 - Seguro de transporte para generadores de carga

- Seguro de transporte para empresas de transporte
- Seguro por trayectos para transporte
- Póliza específica en línea
- Póliza pyme con operación logística
- Póliza para transporte de mercancías peligrosas
- Seguro para vehículos pesados
- Seguro para OTM
- Seguro multiriesgo logístico

4. Producto o Servicio

4.1. Concepto de servicio de Logistics Insurtech

Logistics Insurtech permite a las empresas que hacen parte de la cadena logística obtener soluciones integrales y ajustada a sus necesidades para la gestión eficiente de sus riesgos, apoyada en el uso de tecnologías y un equipo humano especializado.

Mediante Logistics Insurtech las empresas convertirán la gestión de riesgos en una ventaja competitiva de su operación, optimizando el uso de recursos, evitando la materialización de riesgos que afecten su operación y por lo tanto la de sus clientes y aliados, todo lo anterior.

4.2. Especificaciones técnicas del producto

Para aquellos no familiarizados con el término, insurtech se refiere al fenómeno de startups que están innovando, utilizando la tecnología para mejorar, fundamentalmente, el modelo de negocio de seguros actual.

4.3.¿Qué lo diferencia a usted de sus competidores?

La gran diferencia esta enfocada tecnología, visibilidad, agilidad, asesoría en línea, trazabilidad, mejoramiento; es pasar de los seguros tradicionales, a las empresas tecnológicas y a las nuevas tecnologías como los *blockchains*, *big data* o la computación en la nube para crear dentro del sector de los seguros nuevas formas de ofrecer los productos y servicios al cliente final.

4.4.Beneficios del producto

Beneficios funcionales

- **Visibilidad.** Podrá tener un mapa claro y amplio de todos los riesgos que pueden afectar su operación y la de su cadena de suministros evitando riesgos descubiertos.
- **Agilidad.** Podrá contratar en tiempo real coberturas para riesgos especiales que se presenten durante su operación, estando siempre protegido frente a cualquier contingencia.
- **Asesoría.** Obtendrá asesoría especializada en la gestión de sus riesgos de acuerdo con el tipo de operación que realice o cuando requiera realizar operaciones especiales que no hacen parte de su giro normal de negocio. Así mismo, si ocurre un siniestro, nuestro equipo lo acompañará en la atención de este, en tiempo real, a través de nuestra plataforma tecnológica y nuestra red de asistencia en sitio.
- **Trazabilidad.** Controlará todo lo que pasa en la operación de su cadena de suministro, mediante el uso de nuestra herramienta podrá conocer en tiempo real que

ocurre con su operación y tomar acciones rápidas frente a las contingencias que se puedan presentar.

- **Mejoramiento.** Implementará una cultura de mejoramiento continuo en su cadena de suministros mediante el seguimiento a indicadores clave de su operación, que le permitan tomar acción de mejora para evitar la ocurrencia de riesgos

4.5. Beneficios emocionales

- **Acompañamiento.** En caso de que se materialice un riesgo o se presente un siniestro, obtendrá asesoría en tiempo real por parte de un equipo especializado y con seguimiento inmediato a través de nuestra plataforma y centro de contacto, para minimizar los impactos de este en su operación.
- **Protección y visibilidad:** Las coberturas de las pólizas que ofrecemos son amplias y de acuerdo con sus necesidades, por lo que en caso de siniestros obtendrá la protección adecuada frente a las pérdidas o daños generados para que restablezca su operación a la normalidad a la mayor brevedad posible.
- **Ahorro.** A través del análisis de riesgos que la permita hacer nuestra plataforma podrá contratar las coberturas de seguro adecuadas sin que incurra en costos adicionales
- **Competitividad.** Su empresa contará con un programa de gestión de riesgos y coberturas de seguros que le brindarán tranquilidad a sus clientes y aliados, constituyéndose en una ventaja competitiva de su empresa en el mercado.

5. Plan de mercadeo:

5.1. Entorno económico del emprendimiento:

5.1.1. Sector logístico:

En este momento en Colombia el Tamaño total del mercado colombiano de empresas de transporte y generadores de carga es de:

Segmentos:

Empresas de transporte: 3.545

Generadores de carga: 788.208

El objetivo que tenemos en este momento es el siguiente:

Lograr llegar el primer año al 5% del mercado de empresas de transporte (177 empresas de transporte) y en el caso de generadores de carga llegar a 50 de ellos que puedan expedir pólizas por medio digital Insurtech.

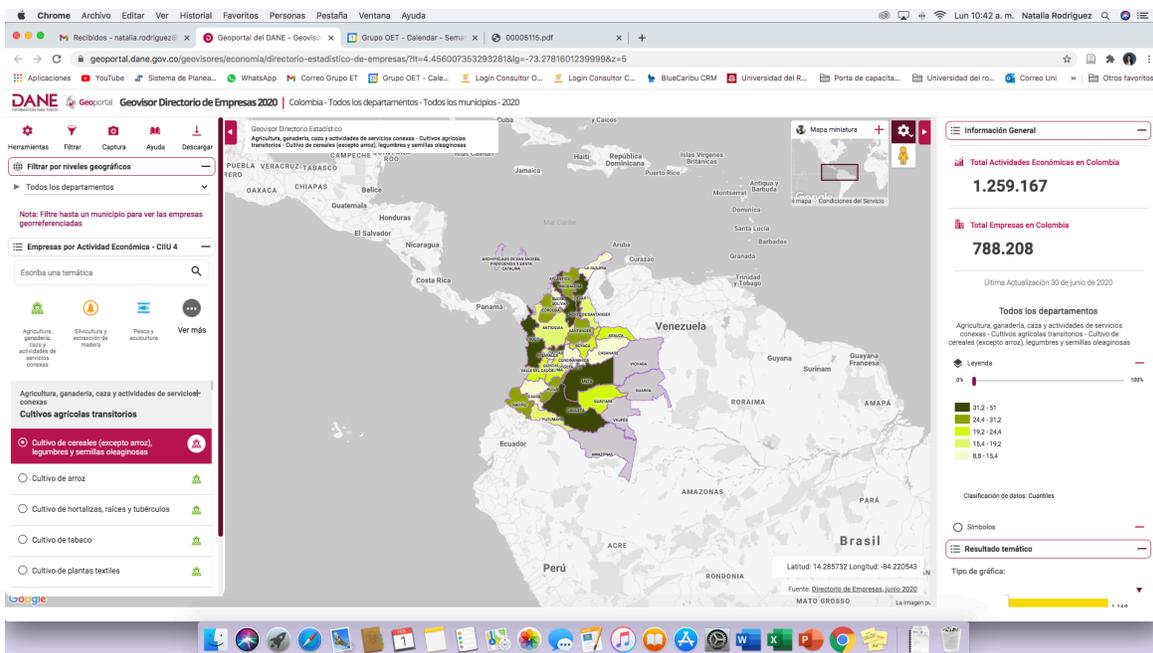


Ilustración 6. Datos Dane, empresas de transporte y generadores de carga

TAM
Empresas de transporte 3.545
Generadores de Carga
788.208

Mapa de categoría:

SAM
5% del mercado
Empresas de transporte
177
Generadores de carga
50

Figura 1. Mapa de categorías (Kennedy, 2006)

5.1.2. Sector asegurador:

Frente a las cifras del sector asegurador para el sector transporte en el año 2020 se emitieron primas por el valor de \$25.965 millones, nuestra meta es que de esto con las 177 empresas y los 50 generadores emitiríamos el 2%, el segundo año 4%, y el 3 año un 10%, meta año inicial: \$519.040.000 ingresos de primas por medio digital.

Dato Importante: Según diversos estudios, en el año 2019 el comercio electrónico supuso el 13,7% de las ventas totales en todo el mundo. Para 2021 las predicciones apuntan a que la cifra se eleve hasta un 17,5%. (Conecta Software, 2020)

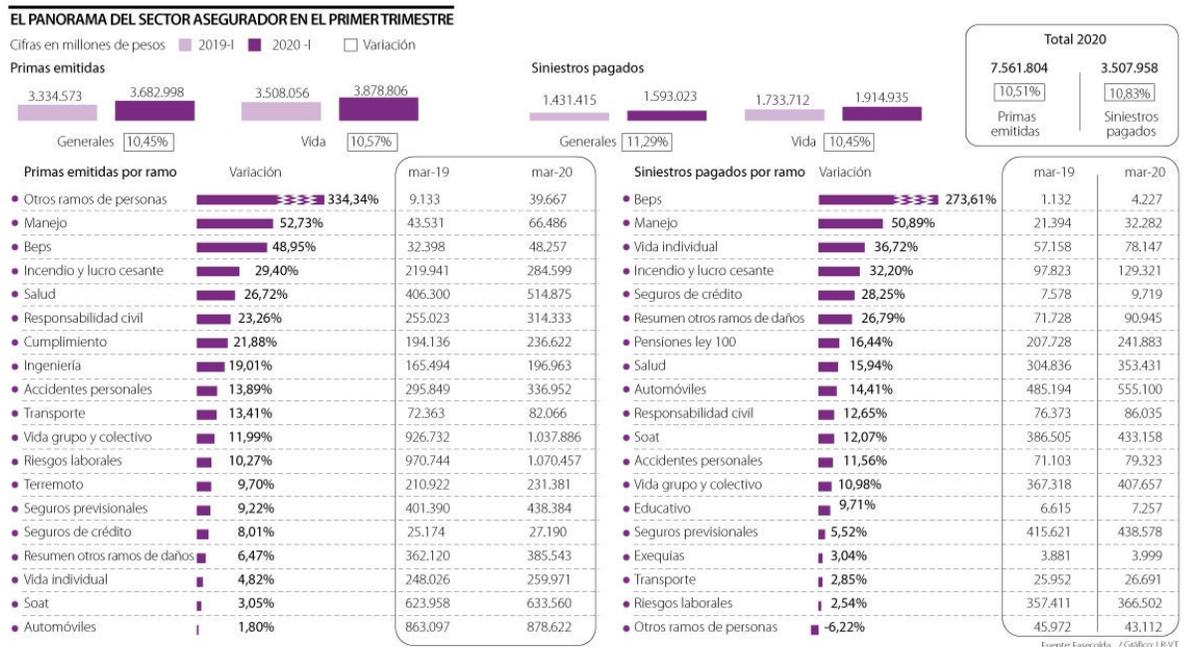


Ilustración 7. Panorama del Sector aseguradoras en el primer trimestre.

5.2.¿Qué barreras de entrada enfrenta al ingresar a este mercado? Y ¿cómo se superarán las barreras?

El mercado asegurador crece impulsado por el mayor número de empresas insurtech. El sector atrae cada vez más inversiones, y su expansión no se detiene: las compañías que integran el rubro en la región ya levantaron US\$125 millones provenientes de fondos de venture capital desde 2016, mientras que, a nivel global, el financiamiento supera los US\$14.000 millones.

Asimismo, en 2018, subió 50 % el número de start-ups latinoamericanas vinculadas a los seguros, principalmente, con base en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú, según el reporte Fintech Radar, que elaboró la organización Finnovista.

La presencia de más compañías tecnológicas en la industria no solo obliga a los jugadores tradicionales a adaptarse, sino que genera también una mayor competencia.

Más de 70% de las aseguradoras ya usan soluciones basadas en la nube, lo cual reduce *las barreras de entrada al negocio* y posibilita el surgimiento de nuevos emprendimientos. Así, las empresas deben enfocarse cada vez más en brindar un servicio de mayor calidad, en un contexto de permanente mutación.

5.2.1. ¿Cómo impulsar la innovación en el sector?

5.3.¿Cómo empezar a transitar este camino?

Como bien sabemos, los seguros son productos intangibles, por lo cual la tecnología debe ser el nexo entre la compañía de seguros y el cliente, haciendo que el manejo de la big data sea fácil, dinámico y con procesos eficientes, generando al cliente una experiencia diferencial digital.

La tecnología ha cambiado el comportamiento y mentalidad del ser humano, llevándolo a una zona de confort de donde no quiere salir por miedos y temores. También ha

creado nuevos conceptos como la economía colaborativa basada en la participación de costos y activos; ha integrado los canales de comunicación con el cliente, generando una experiencia integrada encajando con su estilo de vida. Ante todos estos cambios, los clientes tienen altas expectativas de los servicios que contrata, esperando una capacidad de respuesta inmediata: no acepta nada sino reciben algo a cambio y probar servicios gratis.

Las empresas del sector asegurador deberán subirse a la ola de la innovación generada por las nuevas tecnologías, simplificando el proceso de evaluación y administración de los riesgos, con el fin de lograr una diferenciación y especialización que tenga como único objetivo el entregar al cliente un servicio innovador.

Si tenemos en cuenta que desde hace algunos años gran parte de la población está usando internet con un alto grado de penetración en todos los sectores socioeconómicos; que el Facebook es la red social más popular, y que el ciudadano promedio utiliza cuatro de los principales dispositivos de acceso a internet como son el Smartphone, laptop, computadora y Tablet, definitivamente si las empresas de seguros adoptan la transformación digital como estrategia, esta les traerá consigo una serie de retos y oportunidades en el corto plazo, pero primero deberá enfrentar algunos problemas importantes como los siguientes:

- Una baja penetración de los seguros, sobre todo en zonas marginadas, debido a la pobre cultura de prevención.
- Pocos jugadores que concentran la mayor cuota del mercado.
- Competencia de otros rubros.
- Un entorno económico menor al previsto (Martese, 2018)

Basados en lo anterior proponemos los siguientes puntos para tener en cuenta en este proceso de innovación:

Cuatro claves para tener en cuenta:

1. Transformar la cadena de valor existente: se trata de innovar en los distintos eslabones que integran la cadena, desde re imaginar el core business (por ejemplo, pensar nuevas soluciones

para otros segmentos de consumidores) hasta rediseñar la experiencia del usuario (mediante la creación de un mayor engagement) y optimizar los procesos (a través de la utilización de herramientas que permitan impulsar la productividad y la eficiencia de costos, como el análisis de datos, la Inteligencia Artificial y el blockchain).

2. Habilitar nuevos tipos de capacidades: es fundamental aprovechar las tecnologías emergentes para generar un valor agregado en la oferta. ¿Cómo llevarlo a cabo? Se pueden emplear métodos accesibles (como el uso de datos para disminuir los tiempos de respuesta a los clientes, el empleo de Inteligencia Artificial para procesar reclamos de forma más rápida y la opción de enviar fotos para que los usuarios den cuenta de la situación que los afecta), hasta algunas herramientas más sofisticadas como el uso de drones aéreos para crear modelos probabilísticos en cuanto a las pérdidas que una catástrofe natural puede ocasionar y estimar así los riesgos.

3. Crear nuevos productos: junto con el avance de la tecnología, aparecen también nuevas amenazas, como el ciberdelito. Idear una póliza para protegerse de este riesgo es parte del reto que enfrentan las insurtech. Hoy, el mercado presenta una serie de oportunidades y demanda la creación de nuevas soluciones

4. Trascender las fronteras: más allá de innovar y de aportar un valor agregado, el sector tiene que pensar en proporcionar acceso a nuevos clientes y mercados. Es decir, las empresas deben enfocarse en desarrollar productos que tengan que ver no solo con la industria en la que operan (Ferrari, 2020)

5.4. Estrategia de Marketing Digital para impulsar la innovación en el sector:

Tabla 3. Estrategia Marketing digital

MARCA: GRUPO OET - Producto Insurtech para transporte y logística
--

ARQUETIPO DE CLIENTE: Empresas de transporte y generadores de carga, medianos y grandes, con necesidad de software para optimizar su operación por medio de la expedición de pólizas de transporte y logística en línea.
PROBLEMÁTICA: Dar a conocer el modelo de negocio Insurtech en un mercado en donde aún no existe este tipo de servicio
OBJETIVO DE NEGOCIO: Lograr llegar el primer año al 5% del mercado de empresas de transporte (177 empresas de transporte) y en el caso de generadores de carga llegar a 50 de ellos que puedan expedir pólizas por medio digital Insurtech.
OBJETIVO DE MERCADEO: Dar a conocer que es el Insurtech, por que es importante y los beneficios de expedir las pólizas de esta forma
OBJETIVO DIGITAL: (1) Lograr que 500 empresas de transporte y 500 generadores nos conozcan y sigan en redes sociales y que al menos 150 empresas se conviertan en clientes. (2) Posicionamiento por medio de marketing de contenido para que esta sea la principal forma de expedir pólizas en el mercado.
PROPÓSITO: Ser pioneros en implementar una plataforma de Insurtech en Colombia para los seguros de transporte y Logística
DESARROLLOS: Aplicación móvil. Página web. Blog. WhatsApp, FB, Plataformas TMS y ERP

Tabla 4. Estrategia de Marketing Digital

Canal	Rol	KPIs
APP Insurtech	Plataforma para que puedan solicitar y expedir el seguro desde la APP	No. De pólizas expedidas

Página web Insurtceh	Plataforma de aterrizaje, entrega de contenidos, descripción de servicios de las pólizas y servicios complementarios	<ul style="list-style-type: none"> * Analytics * Tráfico e inscripción de empresas * Expedición de Pólizas * Visitas por página * % de Rebote
WhatsApp Business	WhatsApp Business con catálogo de venta, venta y comunicación de contenido y publicidad, llegar a la base de datos de las empresas de transportes y generadores	<ul style="list-style-type: none"> * Leads de la BD * No de empresas interesadas * No de empresas registradas * No de inquietudes e solicitud de información adicional
email Corporativo	Entregar contenido de interés para suscriptores (usuarios y vendedores) explicación del Insurtceh t beneficios de expedir la póliza por este medio.	<ul style="list-style-type: none"> * Correos enviados * Correos entregados * Correos abiertos * Correos rebotados

		* Suscripciones dadas de baja
Canal de YouTube	Compartir videos educativos, charlas de riesgos relacionados con los seguros, promociones y ofertas, charlas de prevención de riesgos.	* No de suscriptores * Visualizaciones * Likes / DisLikes * Comentarios
TMS o plataformas ERP	En las plataformas de TMS o ERP de los clientes poner el link y publicidad relacionada. <i>(Es importante aclarar que estas expediciones de pólizas son parametrizadas por parte del cliente y con aprobación por parte de ellos)</i>	* Pólizas expedidas desde las plataformas * Leads que lleguen desde esta plataforma
LinkedIn	Herramienta de venta B2B para profundice, acá podemos encontrar muchos de nuestros clientes.	* No. de contactos adquiridos * Leads que lleguen desde esta plataforma.

5.5.Target:

Nuestro Target va a estar enfocado en empresas medianas y pequeñas, recordemos que las empresas de transporte y generadores de carga se pueden categorizar de la siguiente forma:

la siguiente clasificación de empresas, esta se da de acuerdo con la ley 590 de 2000 y su modificación en la ley 905 del 2004:

Tabla 5. Calificación generadores de carga

TAMAÑO GENERADOR DE CARGA	ACTIVOS TOTALES SMMLV
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000 (4.389015.000)
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000 (26.334.090.000)
Grande	Superior a 30.000 (26.334.090.000)

Tabla 6. Calificación empresas de transporte

TRANSPORTADORES DE CARGA	INGRESOS OPERATIVOS (FLETES AL AÑO)
Pequeña	Hasta 2.000 millones
Mediana	Entre 2.000 y 20.000 millones fletes
Grande	Mayor a 20.000 millones fletes

5.5.1. Target empresa de transporte:

- ⇒ Nombre: Transportes Rodríguez
- ⇒ Activos totales: Superior a 5.000 y hasta 30.000 (26.334.090)
- ⇒ Empresas familiares en su mayoría o son la empresa transportadora de un generador.

- ⇒ Cita: “Tu socio confiable”
- ⇒ Trasfondo: Empresas con mas de 10 años de tradición, tienen clientes estables, tienen cobertura a nivel nacional y necesitan de los seguros como respaldo para su operación ya que de esto depende el respaldo a sus clientes y el cumplimiento de sus certificaciones.
- ⇒ Características: Certificadas en Basc, en ISO, tienen TMS Implementado, cumplen con los procesos, su imagen y respaldo es lo más importante.

5.5.2. Target Generador de carga:

- ⇒ Nombre: Cementos Antioquia
- ⇒ Activos totales: Superior a 5.000 y hasta 30.000 (26.334.090)
- ⇒ Empresas familiares en su mayoría o son la empresa transportadora de un generador.
- ⇒ Cita: “Contribuimos al desarrollo del país con soluciones integrales para la construcción que generan bienestar”
- ⇒ Trasfondo: Empresas con mas de 15 años de tradición, tienen clientes representativos, tienen cobertura a nivel nacional y necesitan de los seguros como respaldo para su operación ya que de esto depende el respaldo a sus clientes y el cumplimiento de sus certificaciones.
- ⇒ Características: Certificadas en las diferentes normas que les exigen para su producción, Certificados en calidad ISO, tienen ERP Implementado, cumplen con los procesos, su imagen y respaldo es lo más importante, y los seguros son parte fundamental para cumplir sus operaciones.

5.6. Propuesta de valor:

5.6.1. Concepto de producto Logistics Insurtech

Logistics Insurtech permite a las empresas que hacen parte de la cadena logística obtener soluciones integrales y ajustada a sus necesidades para la gestión eficiente de sus riesgos, apoyada en el uso de tecnologías y un equipo humano especializado.

Mediante Logistics Insurtech las empresas convertirán la gestión de riesgos en una ventaja competitiva de su operación, optimizando el uso de recursos, evitando la materialización de riesgos que afecten su operación y por lo tanto la de sus clientes y aliados, todo lo anterior.

5.7.Competencia

5.7.1. Productos.

Colombia – Insurtech – Automóviles – Plataforma digital, Producto de seguros existe, pero no por medio de una plataforma digital, muy manual, por correo, Seguros de transporte no existe en este momento competencia.

Sector logístico – No existe póliza de pesados (Vehículos de carga), ni de pólizas de logística.

Soat – ya existe 100% digital

En vida ya existe el seguro en línea.

5.8.Análisis competitivo

La competencia que existe en este momento del mismo sector y que tiene algunos seguros con esta misma tecnología, son las empresas tradicionales de seguros que cuentan con el ramo de transporte y que se encuentran avaladas por Fasecolda:



Allianz Colombia



Aseguradora Solidaria de Colombia Ltda. Entidad Cooperativa



Axa Colpatría Seguros S.A.



BBVA Seguros Colombia S.A.



Berkley Internacional Seguros Colombia S.A.



CHUBB Seguros Colombia S.A.



Compañía Aseguradora de Fianzas S.A. Confianza



La Equidad Seguros Generales Organismo Cooperativo



La Previsora S.A. Compañía de Seguros



Liberty Seguros S.A.



Mapfre Seguros Generales de Colombia S.A.



SBS Seguros Colombia S.A



Seguros del Estado S.A.



Seguros Generales Suramericana S.A.



Zurich Colombia Seguros S.A.



Seguros ALFA S.A. y Seguros de Vida ALFA S.A.



Seguros Bolívar S.A.

Todas las anteriores son competencia, aseguradoras seguro de transporte, pero no existe digital, la gran ventaja competitiva producto 100% digital, en este momento ninguna ofrecen los seguros nombrados de manera digital.

5.9. Estrategia de mercado:

5.9.1. Precios.

En este momento este modelo no existe en el país, por lo tanto, no existe forma de comparar los precios, existen los precios tradicionales que según lo validado estarían por un precio superior en el 25% por **operar el modelo tradicional** y tener tantos costos adicionales como intermediarios o valores que suman al valor final.

5.9.2. Ex chance – Estrategia de precio:

Para poder definir el precio de nuestro producto, se debe tener en cuenta varios factores:

1. Valor asegurable: Estará compuesto por el valor de la mercancía incluyendo fletes, impuestos, costos de embalaje, seguros y gastos adicionales en puertos, este es variable para cada póliza.
2. Valor de intermediación, existen diferentes canales de ventas o distribución; Canales digitales, oficinas de insurtech, intermediarios no tradicionales, redes bancarias, grandes superficies como Falabella, por tal motivo se debe definir un % diferencial para cada uno.

3. Infraestructura, se debe tener una infraestructura fuerte ya que toda la mayoría de la operación se hace vía web, se deben tener servidores, ingenieros y estos son costos que suman al precio que se debe especificar.
4. Faltara también calcular costos de publicidad, personal, inversiones iniciales y varios, todos estos ítems nos podrían ayudar a definir un precio final el cual se validará en el momento que se inicie con el proyecto.

5.9.3. Precios, productos, comercialización, y comunicación de los competidores del mismo sector.

Puede que aparezca alguien en el mercado ofreciendo en el sector, No existe por que no existe el producto en el país, el precio opera según cada póliza, se analizan las variables de siniestralidad, tipo de mercancía, modelos, marcas.

5.9.4. Sustitutos de la plataforma:

Correo electrónico

Plataformas expedición en línea

Nuevas herramientas – Intermediarios y aseguradora

5.9.5. Estrategias de comercialización.

Las estrategias de comercialización que se da en este momento por las aseguradoras tradicionales son las siguientes:

1. Intermediarios, es la forma de comercializar las pólizas y la mayoría de las empresas cuentan con un intermediario.

2. Directamente en las oficinas, se tiene oficinas a nivel nacional en donde se desarrolla este proceso.
3. Campañas en redes, medio tradicionales; radio, televisión.

5.9.6. Estrategia de comunicación.

La estrategia de comunicación de la competencia esta muy enfocada a ofrecer seguridad, tranquilidad y mitigación dl riesgo y va muy enfocada a realizarla por medio de los diferentes canales de distribución que se manejan como:

- Intermediarios
- Oficinas físicas
- Comerciales de las aseguradoras
- Capacitaciones virtuales
- Comunicación por medio de los canales tradicionales.

5.9.7. Posicionamiento.

En este momento existen 15 empresas a nivel nacional que ofrecen las pólizas de transportes y seguros de manera tradicional, el posicionamiento esta establecido por:

1. La cantidad de primas que se expidan de manera mensual, de esta forma Fasecolda (Gremio de aseguradoras) los pone en un top mensual y así se define cual esta en el podio, esto le da un posicionamiento en el mercado.
2. Este se define por quien tenga los clientes mas grandes en el mercado, esto da un posicionamiento y nombre en el mercado.
3. Existen unas tradicionales como Mapfre, equidad, Bolívar y suramericana que ya tienen un posicionamiento muy grande en el mercado el cual es facilita entrar en el mercado y la recordación por parte de los clientes

La estrategia de posicionamiento se va a trabajar de acuerdo con lo nombrado en estrategia de Marketing digital.

5.9.8. Puntos fuertes y débiles.

Fuertes:

- Nueva tecnología.
- Una forma ágil de expedir las pólizas.
- Posicionamiento en el mercado transporte.
- Costos menores en el valor de las pólizas.
- Menos intermediación.
- Fuerza comercial importante que facilita el cumplimiento de los presupuestos.
- Se pueden solicitar pólizas en cualquier momento, depende de horarios hábiles o de procesos internos de las aseguradoras.

Débiles:

- No existe suficiente tecnología implementada en estas empresas.
- Falta de confianza en la tecnología.
- Aun creen que se necesita de un intermediario.
- Fallas de tecnología o de conexión que aun pueden existir.

6. Planeación estratégica

6.1. Matriz DOFA:

A continuación, desarrollamos la matriz DOFA para desarrollar y entender las debilidades del desarrollo y lanzamiento del producto Insurtech para el sector de logística y transporte, con esta matriz se identifican las estrategias a seguir, mejoras a implementar y puntos que debemos tener en cuenta:

Tabla 7. Modelo de matriz DOFA

	Ayuda alcanzar el objetivo	No ayuda alcanzar objetivo
Interno	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataformas ya implementadas que soporte el servicio. • Experiencia en el sector • Clientes con productos afines (Profundización) • Agilidad y visibilidad en la expedición de las pólizas. • Desarrollo de tecnologías en el sector. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad y equipo, nuevas tecnologías. • Tiempo de implementación y desarrollo. • Fallas en conexión o en la plataforma, riesgos de desarrollo que se pueden presentar. <ul style="list-style-type: none"> • Financiación y capacidad de inversión.
Externo	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pioneros en este tipo de servicio. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento del producto. • Sustitutos (Pólizas físicas)

	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes interesados en nuevas tecnologías e innovación. • Agilidad y visibilidad en la expedición de las pólizas. • La intermediación genera más sobre costos para cliente final. • la atención sería directa y ágil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de confianza por el proceso de tecnología. <ul style="list-style-type: none"> • Ataques cibernéticos. • Regulación del gobierno. • Nuevas competencias de empresas extranjeras.
--	---	---

Fuente: (Roberto, 2004)

El ejercicio anterior se desarrollo con las siguientes fuentes:

- Encuestas realizadas a clientes en el sector.
- Información interna del DOFA de Grupo OET.
- Investigación de artículos, gremios e información relevante del sector.

7. Colaboradores:

Cuando hablamos de colaboradores, hablamos de las personas con las que vamos a trabajar, pero así mismo de los Stakeholders, los dividimos de la siguiente forma:

Funcionarios internos de Grupo OET.

Empresas aseguradoras los cuales son clientes, pero también funcionarán como colaboradores.

Aliados, los aliados con los cuales vamos a trabajar son los siguientes:

- Intermediarios de seguros
- reaseguradores
- Proveedores de tecnología (IFX; Amazon)
- Proveedores de GPS

8. Postura de marca:

Posicionar una **marca** (“Brand positioning”) es el proceso estratégico que conduce a lograr un espacio privilegiado en la mente de las personas, sean clientes o no.

A continuación relacionamos la postura de la marca que queremos desarrollar para el proceso de Insurtech:

8.1.¿Cuál es la postura de la marca? ¿Qué hace el producto por mi?

Branding 1.0 Centrado en los atributos del producto, comunicación en una sola vía, el protagonista es en numero.

En este caso escogimos Branding 1.0 ya que todo está referenciado con los atributos del producto y muy enfocado a los costos de la operación.

El producto es un producto que hace por mi:

- Facilidad en expedir las pólizas, generando optimización de tiempos muertos.
- Genera implementación de tecnología en la organización y cambia la cultura al interior de la organización.
- Disminuye los costos.
- Genera que se vea como una empresa moderna y competitiva en donde sus procesos internos se hacen de manera más efectiva.
- Que mis seguros estén cubiertos y conociendo que coberturas tengo.

8.2. Personalidad de la Marca

Basados en los arquetipos de la marca y personalidades, el cual se trata de identificar la personalidad de la marca, se valida con varias personas y las personas ven a la marca como: ¡El sabio! Esto ligado a sus características:

4. El Sabio



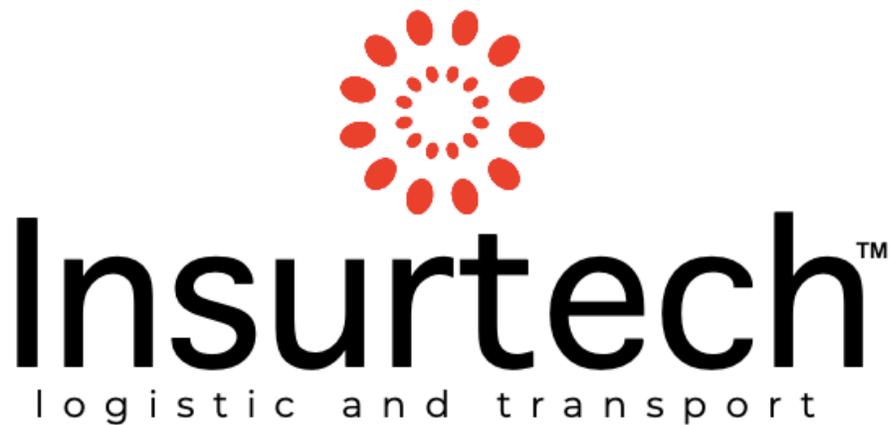
- **Actitud:** son marcas que creen en la importancia del conocimiento y del análisis del entorno para entender el mundo.
- **Objetivo:** expandir el conocimiento y posicionarse como referentes de su sector.
- **Mayor temor:** la ignorancia o desconocimiento.
- **Mensaje:** «el mundo se entiende a través del análisis de la información, el conocimiento y la investigación inteligente».
- **Descripción:** son marcas que inspiran sabiduría, inteligencia, maestría e innovación tecnológica.
- **Estrategia:** buscan y comparten constante información y conocimiento.
- **Colores predominantes:** azul, rojo, gris y negro, principalmente.
- **Ejemplos de marcas:** HP, Google, Phillips, CNN.
- **Ejemplo de campaña:** Vídeo «Chromecast Audio» de Google.

(Arquetipos, 2017)

Esta es una marca que tiene actitud, que su objetivo es expandir el conocimiento, que su mensaje se entiende a través de análisis de información y que son marcas que inspiran sabiduría, inteligencia maestría y su mayor característica innovación tecnológica.

8.3. Marca como símbolo:

El símbolo de la marca es el siguiente:



Los colores que se van a utilizar para la marca es el color rojo, esto alineado con el arquetipo o el tipo la personalidad de la marca, el color rojo significa:

- Sinceridad
- Autoridad
- Paz
- Control
- Responsabilidad
- Tecnología (Colores de las marcas, 2017)

8.4.Hechos

Se entrevistan a 4 personas y se identifican los siguientes comentarios:

- Tecnología
- Innovación
- Algo con Seguros
- Algo con tecnología
- ¿Una pagina WEB?
- ¿Una APP?

8.5.Brand Visión

La visión de la marca es llegar a ser una marca transparente y que llegue a los consumidores de tan formal que prime la facilidad, eficiencia y siempre enfocado en mejorar la competitividad de los clientes con la optimización de sus seguros, teniendo una cobertura en cada uno de sus riesgos.

8.6.¿Por qué la marca es relevante, como crea compromiso y como construye reputación?

La Marca es relevante por que genera una transformación en las organizaciones, crea compromiso por que apoya a las empresas a crecer y a las aseguradoras a hacer las cosas diferentes y con tecnología e innovación y construye reputación en el momento que las empresas lo inicien a implementar y se encuentren sus beneficios, cuando se de el primer caso de siniestro o de algún problema sentirán el respaldo y esto generará una voz a voz en este mercado tan cerrado la cual generará reputación.

También se generará reputación siendo la pionera en Colombia y generando un producto disruptivo en un mercado muy tradicional el cual viene haciendo los mismos procesos durante bastante tiempo.

8.7. Plataforma estratégica de Branding:

La **Plataforma de Marca** es la herramienta que recoge el ADN de nuestra **marca** y proyecta su propuesta de valor. Es la recopilación de todo lo que hará único a nuestra **marca** y es la base para la construcción de cualquier elemento de identidad visual o verbal (Branzai, 2021)

A continuación desarrollamos toda una validación de este desarrollo de marca basados en su territorio, valores y atributos, Brand manifiesto y los atributos adquiridos en las diferentes encuestas y trabajo desarrollado.

8.7.1. Territorio de Marca

Queremos llegar al 25% del mercado de empresas de transporte, en este momento este producto no tiene competencia en el mercado, pero como todo producto al ser pionero llegará un momento en que lleguen más competencias, la meta es mantenerse de primero en el mercado por lo menos en los primeros tres años de operación.

Queremos competir de forma agresiva y quitando el mercado de la forma de hacer de manera tradicional las operaciones de seguros para hacerlo en línea, la idea es competir con las empresas tradicionales, llegando de manera directa a los clientes de este mercado.

Queremos que se nos asocie, con la marca Mac, tecnología, innovación, nueva forma de hacer las cosas, elegancia y productos disruptivos.

8.7.2. Valores y atributos

Los valores de la marca son:

- Excelencia
- Innovación
- Pasión
- Trabajo en equipo
- Respeto

Estos son los valores que identifican a la marca y que queremos posicionar en el mercado.

8.8.Brand Manifiesto

- ⇒ Somos una nueva marca y producto que queremos ser disruptivos en el mercado.
- ⇒ Amamos ayudar a nuestros clientes con Tecnología e innovación.
- ⇒ Siempre queremos ser innovadores y traer nuevas opciones para nuestros clientes.
- ⇒ Odiamos no ser sinceros con nuestros clientes, y no traerles nuevas opciones.
- ⇒ Nunca queremos ser una empresa desactualizada y que no genere valor.
- ⇒ Queremos ser siempre pioneros en opciones de seguros en línea para el sector transporte.

8.9.¿Como relevar el insight de la marca?

Creemos que nos admiran por siempre ser pioneros, y ser innovadores.

Creemos que nos odia la competencia por no llegar antes con la misma tecnología.

Significa una revolución del mercado, significa un cambio de pensamiento del mercado, significa una transformación del seguro de transporte y logística.

¡En lo que realmente somos buenos es el escuchar a los clientes y transformar lo que escuchamos en tecnología e innovación! En eso somos realmente buenos.

9. Pronóstico de ventas:

A continuación, desarrollamos el pronóstico de ventas, estas ventas se basarían tanto en pólizas nuevas como en pólizas ya existentes pero que se pueden expedir de forma digital, la idea es que el primer año solo trabajemos con las pólizas de trayectos, pólizas de transportes y pólizas específicas, esto con el fin de entender como se comporta el mercado y de manera posterior poder ir incursionando en otro tipo de pólizas.

9.1 Presupuesto de ventas

A continuación, relacionamos el presupuesto de ventas durante el primer año:

La meta es vender 30 pólizas de transportes mensuales, 5 pólizas de trayectos mensuales y 20 pólizas específicas, este es un escenario inicial, no es acumulativo.

Tabla 8. Presupuesto de ventas

Producto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Poliza de Transportes	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000
Poliza de trayectos	\$ 37.500.000	\$ 37.500.000	\$ 37.500.000	\$ 37.500.000	\$ 37.500.000	\$ 37.500.000	\$ 37.500.000	\$ 37.500.000	\$ 37.500.000	\$ 37.500.000	\$ 37.500.000	\$ 37.500.000
Poliza de específicas	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Total Ingresos	\$ 103.500.000	\$ 103.500.000	\$ 103.500.000	\$ 103.500.000	\$ 103.500.000	\$ 103.500.000	\$ 103.500.000	\$ 103.500.000	\$ 103.500.000	\$ 103.500.000	\$ 103.500.000	\$ 103.500.000

10. Plan de operaciones

El plan de operaciones en este momento de desarrollaría de la siguiente forma:

Primas	\$ 2.000.000.000
Promedio por poliza	\$ 2.000.000
Numero de polizas Transporte 30	\$ 60.000.000
Primas	\$ 1.500.000.000
Promedio por poliza	\$ 7.500.000
Numero de polizas Trayectos 5	\$ 37.500.000
Primas	\$ 1.500.000.000
Promedio por poliza	\$ 300.000
Numero de polizas Específicas 20	\$ 6.000.000

Contratación del equipo de ingenieros (3 ingenieros por 3 meses para el inicio del proyecto, costo aproximado \$7.000.000 mensuales)

Se va a contratar un director de proyecto, el cual va a desarrollar y ejecutar el plan de trabajo y seguimiento a cada uno de los hitos principales del proyecto, esto se va a desarrollar bajo la metodología Scrum, con unos daily en donde se pueda validar a diario el avance del proyecto y el cumplimiento de este, de igual forma se va a exponer de forma mensual el seguimiento de este cronograma al comité directivo.

Se va a contratar a una agencia de publicidad para desarrollar toda la estrategia de Marketing digital, ya se tiene todo el proyecto y los kpis a medir, falta es la implementación con la agencia.

Proceso de alianza y acercamiento con las empresas aseguradoras para definir con cuales se van a trabajar e iniciar un plan Piloto, ya con esta desarrollaremos el trabajo iniciar y bajo el desarrollo y resultado de la implementación se decidirá con cual se va a trabajar.

Por último, el equipo de ventas e implementación, la idea es iniciar con el equipo que ya se tiene, capacitarlo y de manera posterior revisar capacidad y aumento de ventas; la idea es progresivamente ir contratando mas equipo de acuerdo con el cumplimiento de ventas esperado.

10.1. Estrategia de comercialización

La estrategia de comercialización se va a desarrollar con los siguientes canales de distribución:

- Canales digitales – Los canales digitales son las redes sociales, las plataformas que tenemos en este momento: TMS, APS, las plataformas de las aseguradoras.
- Oficinas de Insurtech – La idea es contar con oficinas virtuales en donde se puedan expedir las pólizas, estas son paginas web tanto de las aseguradoras como de grupo OET, en donde iniciemos con la expedición de estas pólizas.
- Intermediarios nueva metodología no tradicionales, la idea es capacitar a los intermediarios de tal forma que sigan los nuevos canales de venta y puedan pasar a cada uno de sus clientes a esta nueva forma de expedir las pólizas, la idea es desarrollar todas estas carteras y clientes y poder llevarlos a este nuevo mercado.
- Redes bancarias – Poder realizar alianzas con las empresas ligadas al transporte y logística y que las pólizas se puedan expedir por este medio.

- Grandes superficies como Falabella – Hacer alianzas con estas grandes superficies para contar con estas plataformas y validar como podemos llegar de forma integral a nuestro mercado y ser más visibles y más masivos con esta solución.

10.2. Cantidad de intermediarios

La cantidad de intermediarios o anchura de canal es INTENSIVA ya que desde la página web se puede hacer esta transacción lo cual hace que lleguen de diferentes formas los clientes, sin que sean en un solo sector, se pueden llegar por canales digitales, oficinas, intermediarios no tradicionales, redes bancarias y grandes superficies.

Numero de intermediarios iniciales 70 a nivel nacional.

Criterio para seleccionarlos: Que en este momento tengan clave en aseguradoras que tengan el ramo de transporte y tengan cartera de empresas de transporte y generadores y que conozcan el medio y el sector, deben tener al menos 3 años de experiencia en el sector de transporte y logística.

Las metas de cumplimiento se medirían por el % de ventas de cada uno de acuerdo con el presupuesto asignado por regional (Andina, caribe, Occidente y Antioquia).

La idea es involucrar a nuestros líderes regionales en donde validen de forma mensual este presupuesto y vayamos revisando el % de cumplimiento y de cambio de la cartera para pólizas físicas Vs el % de pólizas virtuales.

La meta es iniciar con la cartera tradicional y pasarla a que expidan la mayoría de sus pólizas de manera virtual, y de manera posterior ir buscando un nuevo mercado de tal forma

que generemos diferentes tipos de necesidades en donde podamos incursionar en diferentes tipos de pólizas.

10.3. Responsabilidad de cada miembro del canal



Ilustración 8. Estrategia de canales

Aplican los tres niveles, las políticas y precios se entregan directamente desde la plataforma ase se venda en cada uno de los diferentes canales.

Las tarifas ya están estandarizadas variables predefinidas por las primas y por lo reglamentado por Fasecolda.

La comisión de cada canal también esta en la plataforma y de acuerdo con el perfil se liquida, al igual que los descuentos.

Como tal no existe un territorio ya que esto depende del sitio o lugar donde el cliente quiera expedir la póliza no se puede bloquear territorios.

10.4. Modelo de creación de hábitos

A continuación, encontramos el modelo de creación de hábitos en donde validamos cada una de las acciones a tomar que influyen al consumidor:

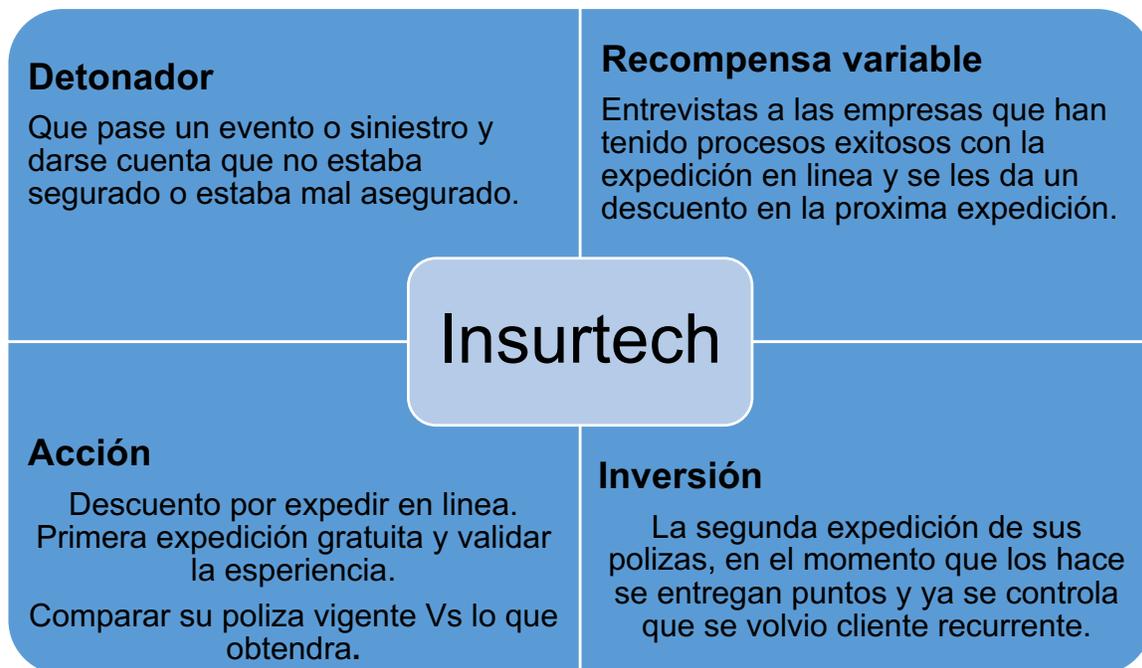


Ilustración 9. Modelo de creación de hábitos.

En el cuadro anterior se nombran algunas de las acciones a desarrollar, pero se pueden implementar diferentes variables para llegar al consumidor final incluyendo unas diferentes en cada uno de los casos

11. Plan financiero:

11.1. Presupuesto de Marketing

A continuación, relacionamos el presupuesto de Marketing y comunicaciones para el primer año:

Para el primer año la idea es invertir en los siguientes ítems desde el área de marketing:

1. Diseño pagina web: Lo primero que se quiere desarrollar es la pagina WEB en donde se puedan ofrecer los productos y servicios, y declarar la oferta de valor para llegar a más clientes, también casos de éxito y el call to acción.
2. Contratar una agencia para el manejo del marketing digital, las landing page y demás, esto para obtener posicionamiento en google y en las diferentes redes y así mismo generar contenido.
3. Contratar un Diseñador free lance para el desarrollo de campañas, piezas y varios para así mismo estar generado contenido en las redes.
4. Por ultimo la participación en eventos, webinars, desayunos de trabajo varios con el fin de realizar el lanzamiento de los productos y generar posicionamiento y venta

Tabla 9. ROI de Marketing

11.2. ROI de Marketing

El ROI o retorno de inversión para este proyecto es del 13%, es importante tener en cuenta que se mantuvieron los mismos ingresos mensuales y los mismos gastos mensuales ya que se dividió la anualidad de forma mensual.

Para este caso y resultado por cada recurso invertido en Marketing se obtiene una ganancia del 13%, esta es una ganancia relevante y significa que la gestión que se esta desarrollando desde mercadeo o mejor la inversión que se esta haciendo tiene una retribución en la compañía.

Estos valores deben revisarse nuevamente, como lo manifesté anteriormente este es un escenario y un presupuesto simulado y muy cercano al resultado final.

		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Producto	Acción de Marketing	Valor	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	0.000
	Marketin Digital	\$ 10.800.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	0.000
Poliza de Transportes	Diseño Pagina WEB	\$ 3.000.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	13%
	Diseño Campañas y varios	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	
	Desayunos y eventos	\$ 8.000.000	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	
Total P1	TOTAL	\$ 22.600.000	\$ 2.616.667	\$ 2.616.667	\$ 2.616.667	\$ 2.616.667	\$ 2.616.667	\$ 2.616.667	\$ 2.616.667	\$ 2.616.667	\$ 2.616.667	\$ 2.616.667	\$ 2.616.667	\$ 2.616.667	
Poliza de trayectos	Marketin Digital	\$ 10.800.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	
	Diseño Campañas y varios	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	
	Desayunos y eventos	\$ 8.000.000	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	
Total P2	TOTAL	\$ 19.600.000	\$ 2.366.667	\$ 2.366.667	\$ 2.366.667	\$ 2.366.667	\$ 2.366.667	\$ 2.366.667	\$ 2.366.667	\$ 2.366.667	\$ 2.366.667	\$ 2.366.667	\$ 2.366.667	\$ 2.366.667	
Poliza de especificas	Marketin Digital	\$ 10.800.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	
	Diseño Campañas y varios	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	
	Desayunos y eventos	\$ 8.000.000	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	
Total P2	TOTAL	\$ 19.600.000	\$ 2.366.667	\$ 2.366.667	\$ 2.366.667	\$ 2.366.667	\$ 2.366.667	\$ 2.366.667	\$ 2.366.667	\$ 2.366.667	\$ 2.366.667	\$ 2.366.667	\$ 2.366.667	\$ 2.366.667	
TOTAL ESTIMADO		\$ 61.800.000	\$ 7.350.000	\$ 7.350.000	\$ 7.350.000	\$ 7.350.000	\$ 7.350.000	\$ 7.350.000	\$ 7.350.000	\$ 7.350.000	\$ 7.350.000	\$ 7.350.000	\$ 7.350.000	\$ 7.350.000	

Tabla 10. Presupuesto de Marketing

La idea es que este ROI sea tan positivo es por que bajo la estrategia que se ha realizado de manera inicial en Grupo OET frente al proceso de Insurtech los resultados han sido parecidos, la validación que se ha realizado es que los siguientes aspectos son los que han ayudado a que este sea el resultado:

- La necesidad de los clientes de tener nuevas opciones tecnológicas para operar, esto ha hecho que las campañas tengan respuestas con leads de manera inmediata.
- El 70% de los leads son óptimos y se están transformando en ventas, por lo tanto, la inversión que estamos haciendo en marketing digital se esta viendo como resultado en ventas.
- Las plataformas como el TMS y La aplicación están teniendo ventas de la póliza de trayectos y los clientes están pidiendo ajustes en la plataforma para poder expedir más

pólizas, esto significa que ellos entendiendo los insight que nos están transmitiendo los clientes y en las campañas están siendo efectivas.

Todo lo anterior es parte de lo que nos demuestra que este ROI puede ser ambicioso, pero se puede cumplir, la idea es seguir evaluando y conociendo a los clientes para desarrollar las estrategias y cumplir el ROI proyectados.

12. Riesgos y supuestos críticos

12.1. Riesgos y supuestos

12.2. ¿Qué pasa si su mercado se desarrolla más lento o rápido de lo esperado?

Si el mercado se desarrolla más rápido:

Si el mercado se desarrolla más rápido de lo esperado ya tenemos un Backup de equipo de ingeniería que soporte el software y la capacidad de respuesta que debemos tener, esto estaría ligado a la capacidad de desarrollo y software.

Tener este equipo de manera mensual tiene un costo de aproximadamente de \$7.000.000 mensuales, por lo tanto, se debe tener muy claro cada uno de los desarrollos que vamos a implementar, la idea es que para superar esos riesgos es contar con lo siguiente:

- Implementar una metodología Scrum, la cual nos ayude a tener controlado el proyecto y bajo el Sprint que se desarrolle poder tener controlados los tiempos y la efectividad del proyecto.
- La idea es mantener máximo 3 meses este equipo y validar los resultados, más allá de tres meses tendríamos que reevaluar la inversión.
- La idea es también tener un director de proyecto en donde exista un cronograma en donde todas las personas que van a estar involucradas tengan claros sus roles y en

caso de no cumplir con cada una de las metas que tengamos en el cronograma o esos hitos podamos tomar las medidas inmediatas para validar la efectividad del proyecto.

- También debemos contar con un equipo de implementación, ventas y capacitación, el cual debemos ir preparando para el momento que hagamos el lanzamiento e iniciemos con la venta, ya en este momento contamos con este equipo el cual desarrolla otras actividades, la idea es iniciar con ellos, y de manera posterior ir contratando paulatinamente.

Creeríamos que con todo lo anterior podemos contrarrestar en caso de que el mercado de desarrolle más rápido, de igual forma contamos con la infraestructura y el equipo que en este momento se tiene en Grupo OET, el cual apoyaría esta operación en caso de que se necesite mientras se pueda conseguir un apoyo adicional.

Si el mercado se desarrolla más lento:

Si el mercado se desarrolla más lento, que ya nos ha pasado en algunos proyectos la idea es:

- Vamos a contar con un equipo 100% para esta operación, pero si se va desarrollando más lento, podemos utilizar este equipo para otros proyectos, la idea es contar con la metodología Scrum y con el director de proyectos para poder ir midiendo como se va comportando el proyecto y el mercado, y así disminuir el tiempo de los ingenieros y poder destinarlos a otros proyectos mientras este va cogiendo mayor fuerza.
- Implementar estrategias de Marketing diferenciales, si vamos detectando que el mercado se está desarrollando más lento, debemos revisar cuáles estrategias no están funcionando con la agencia e implementar unas adicionales a las que estamos trabajando, esto se puede identificar con los leads que están llegando y la calidad de estos, la idea es tener plan B en estas estrategias y bajo como se vaya desarrollando el mercado las vamos implementando.

- Frente al proceso de implementación y equipo comercial, la idea es iniciar con el equipo que ya tiene Grupo OET, y se va midiendo de manera mensual, si vemos que el mercado se desarrolla lento, no se contrataría más personal y se sigue trabajando con el personal de base, de esta forma no incurrimos en gastos adicionales, la idea es que bajo las estrategias que se desarrollen en Marketing se pueda desarrollar más rápido.

Lo importante es estar midiendo y entendiendo el mercado tanto en los casos que se comporte de forma rápida o en los casos que se comporte de forma lenta, lo importante es poder entender el mercado, y tomar las medidas del caso para enfrentar este tipo de riesgos.

12.3. ¿Cómo reaccionará ante los desafíos de la competencia, a los precios bajos, a los nuevos productos que lo pueden hacer obsoleto?

Frente a los desafíos de la competencia se tiene varias estrategias, dentro de Grupo OET se viene desarrollando y la idea es continuar desarrollándolas con este proyecto:

- Lo primero que se viene desarrollando es el estudio de mercado y de la competencia (Benchmarking) esto se esta desarrollando en conjunto con una agencia en donde se viene realizando bajo dos metodologías: estudio de posicionamiento digital y mystery shopper, la idea es que con estas dos metodologías podamos conocer que esta haciendo la competencia e implementar las mejoras del caso, tanto digitalmente como la forma que están vendiendo y los precios que están manejando, la idea es que esto de desarrolle de forma trimestral para estar entendiendo como se esta comportando la competencia y siempre ser innovadores y pionero pero también estar pendiente de como se están comportando.
- Frente a los precios bajos, la idea es que nuestra competencia no esta enfocada en el precio, esta enfocada en las ventajas competitivas que podemos ofrecer y en los ahorros que puedan tener las empresas de hacer sus operaciones de seguros virtuales, claro que debemos estar pendientes de los precios, pero es claro para nosotros que, si la competencia baja los precios, nuestros clientes tengan tan claros nuestros beneficios que el precio no sea el diferencial.
- Por último frente a los nuevos productos, la idea es estar escuchando a los clientes y estar constantemente innovando en nuestros productos, Grupo OET lleva 26 años en el mercado y por algo que se caracteriza es por que esta en constante innovación y transformando las necesidades de los clientes en soluciones tecnológicas, así mismo será para este producto, por tal motivo la idea es seguir por el mismo camino y no dejar que los productos sean obsoletos o que la competencia llegue antes de lo que nosotros lleguemos.

Somos consientes que siempre va a existir competencia, y que no vamos a ser los únicos del mercado, pero parte de la estrategia es ser pioneros y tener claro el proceso al interior de innovación constante, en donde sea un proceso de escuchar a los clientes y que la competencia puede llegar, pero siempre estemos superando en las ventajas competitivas y que el precio no sea nuestra estrategia principal.

12.4. ¿Qué haría en caso de escasez de mano de obra?

En este caso, nuestra afectación sería la falta de ingenieros y de equipo de ventas, pero donde vemos mayor riesgo es en los ingenieros, para este caso estamos desarrollando las siguientes estrategias:

- un “Semillero” es capacitar a ingenieros; en donde estamos capacitando directamente a esta mano de obra y así que dependa de nosotros estas personas o estos colaboradores y no que dependa de terceros o del comportamiento del mercado, la idea es estar en constante formación en donde existan personas ya capacitadas con la capacidad que puedan obtener trabajo en el mismo momento que terminen de estudiar.
- La otra estrategia que estamos desarrollando son acuerdos con los clústeres de logística y transporte en Bogotá y en Colombia en donde constantemente tienen personas capacitadas en el sector y ayudan a las empresas a busca empleo, estas estrategias son conjuntas y así contamos con plan b cuando necesitamos personal adicional.
- Otros acuerdos que estamos desarrollando es con las universidades donde se esta contratando directamente estudiantes que puedan desarrollar su practica en la empresa y de esta forma si demuestran las suficientes capacidades puedan quedar contratados por la empresa.
- Por último, también se esta trabajando con el SENA en donde se patrocinan a los muchachos que están en etapa productiva, ellos ingresan como aprendices y se van formando en la empresa, y de igual forma que como los estudiantes de universidad

si demuestran sus capacidades y compromisos pueden quedar contratados por la empresa.

Sabemos que es un riesgo alto el no conseguir personal en este sector, y mas bajo los estudios que se vienen desarrollando en donde se ha identificado que es un problema del país, pero con estas estrategias que se han venido desarrollando se han podido suplir un poco estos riesgos.

12.5. ¿Se tiene la intención de hacer crecer el negocio hasta el punto de llegar a una oferta pública inicial?

Se tiene la intención de llevar esta misma figura a Chile y a México, la idea es que inicialmente lo implementemos en Colombia, pero esta figura se pueda replicar en estos países, ese sería el punto a donde queremos llegar con esta iniciativa.

Ya grupo OET pudo abrir sus nuevas oficinas en Chile y esto se debe a dos temas:

1. Uno de los socios tiene su esposa y familia en este lugar lo que permitió conocer el mercado y hacer una investigación mas exhaustiva en donde se identifico la necesidad de esta solución en este país.
2. Junto a la cámara de comercio se realizo un estudio de mercado en donde se identifico la falta del desarrollo de software para transporte y logística en este país, así como la necesidad de transformar las formas en que se estaban expidiendo las pólizas y el proceso de implementación de esta necesidad.
3. Frente al proceso de México también se realizo un estudio en conjunto con la cámara de comercio y Procolombia en donde también se identifico la necesidad de implementar soluciones de software y seguros, se realizaron varias visitas de investigación y de exploración y bajo lo que se encontró se incluye en el plan de

trabajo de Grupo OET hacer esta inversión de poder llegar las soluciones a estos países.

12.6. ¿Se tiene la intención de vender el negocio?

Inicialmente no, la idea es que esto haga parte de Grupo OET, y en este momento no se tiene pronosticado venderlo, lo que se tiene en mente es exportar los productos y servicios, ya se tienen oficinas en Chile y este sería el país siguiente a replicar.

En temas de cifras no se tiene el dato, ya que al no ser un interés en este momento por parte del comité directivo no se cuenta con esta información, no se descarta la opción, pero no es una prioridad en este momento.

12.7. ¿Cómo recuperarán su dinero los inversionistas?

El dinero de los inversionistas se va a recuperar con el ROI del producto, este se tiene pronosticado que se de en un año aproximadamente, esto teniendo en cuenta la inversión que se va a realizar en desarrollo de software, en alianzas, en plan de marketing, pero bajo los datos revisados se podría tener este retorno aproximadamente en un año.

Referencias bibliográficas

- Aguilera, O. (2019, diciembre 21). *Siete tendencias en el sector de los seguros en 2020*. RRHHDigital. http://www.rrhhdigital.com/secciones/empresa/139665/Siete-tendencias-en-el-sector-de-los-seguros-en-2020?target=_self
- BBVA. (2019). ¿Qué es un ciclo económico? *Página WEB*.
- Branzai. (2021). *Plataforma de marca: Construir y utilizarla*. <http://www.branzai.com/2012/10/plataforma-de-marca-construir-y-utilizarla-y.html#:~:text=La%20Plataforma%20de%20Marca%20es,de%20identidad%20visual%20o%20verbal.>
- Conecta Software. (2020). *Estadísticas Ecommerce 2020*. 8.
- Ferrari, M. (2020). *Como es el Panorama de insurtech en la región*. <https://www.colombiafintech.co/novedades/como-es-el-panorama-insurtech-en-la-region>
- Insurtech. (2016). En *Wikipedia*.
- Martese, M. (2018). *La necesaria innovación en el sector asegurador*. [Entrevista]. <https://www.marsh.com/co/insights/risk-in-context/innovacion-en-seguros.html>
- Ministerio de transporte. (2016). *Manual Generadores de Carga—RNDC*.
- Moreno, A. (2021). *Crisis afectó resultado del sector asegurador*. <https://www.portafolio.co/economia/crisis-afecto-resultado-del-sector-asegurador-549334>
- Oliva, F., & Flores, M. (2017, marzo). *La transformación de las compañías de seguros en la era digital | Deloitte*. Deloitte Uruguay. <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy-operations/articles/La-transformacion-de-las-companias-de-seguros-en-la-era-digital.html>
- Pedro Angel Montagut. (2019). *El sector de transporte en Colombia en la vía de las industrias 4.0*.
- Portafolio. (2019, septiembre 8). *Sector asegurador crecerá entre 8 y 10% este año: Fitch*. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/sector-asegurador-crecera-entre-8-y-10-este-ano-fitch-533360>

Wikipedia. (2017). Poliza de seguros. En *Wikipedia*.