



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERIO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

**PROPUESTA DE SEGURO DE VIDA MULTI COBERTURA Y
DE BAJO COSTO COMERCIALIZADO A TRAVÉS DE
CANALES MASIVOS Y DE VENTA DIRECTA PARA OHIO
NATIONAL SEGUROS DE VIDA S.A.**

Tesina de Grado presentada por

DIEGO ALONSO ENCINA TAPIA

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina LORENA PAREDES.

Septiembre de 2023

TITULO DE TESINA: “PROPUESTA DE SEGURO DE VIDA MULTI COBERTURA Y DE BAJO COSTO COMERCIALIZADO A TRAVÉS DE CANALES MASIVOS Y DE VENTA DIRECTA PARA OHIO NATIONAL SEGUROS DE VIDA S.A.”

AUTOR: DIEGO ALONSO ENCINA TAPIA

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES: _____

COMISIÓN DE TESINA:

- LORENA PAREDES
- JOSÉ LUIS ANDÍAS
- LIONEL VALENZUELA

Santiago, Septiembre 2023

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: DIEGO ALONSO
ENCINA TAPIA.

Fecha: 01 de Septiembre de
2023

Índice

Índice.....	1
Índice de Tablas	6
Índice de Figuras.....	9
Índice de Gráficos	10
1. Introducción	11
2. Objetivos	12
2.1. Objetivo Principal	12
2.2. Objetivos Específicos.....	12
3. Metodología y Modelos Utilizados.....	12
3.1. Análisis PESTA	13
3.2. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	14
3.3. Análisis Interno de la Cadena de Valor.....	15
3.4. Mapa de Empatía.....	16
3.5. Lienzo de Propuesta de Valor	17
3.6. Modelo CANVAS.....	18
3.7. Bibliografía Existente.....	19
3.8. Datos Estadísticos ONSV	19
4. Estado del Arte.....	20
4.1. Sobre el Seguros y el Mercado Asegurador en Chile	20
4.1.1. Definiciones del Seguro	20
4.1.2. Sobre los Productos.....	23
4.1.3. Sobre las Coberturas	26
4.1.4. Mercado de Seguros de Vida en Chile: Cifras y Proyecciones.....	27
4.2. Sobre Ohio National Seguros de Vida S.A	34
4.2.1. Antecedentes Generales	34
4.2.2. Análisis PESTA	39
4.2.3. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	41
4.2.4. Análisis Interno de la Cadena de Valor.....	43
4.2.5. Mapa de Empatía.....	44
4.2.6. Lienzo de Propuesta de Valor	45
4.2.7. Modelo CANVAS Actual	46
4.2.8. Modelo CANVAS Propuesto: Modificaciones al Modelo.....	49
4.3. Diseño de nueva Línea de Negocios	52

4.3.1.	Comparación con Productos Actuales: Estructura de Margen.....	52
4.3.2.	Perfil de Cliente: Mercado Objetivo	57
4.3.3.	Modelo de Selección de Coberturas.....	58
4.3.4.	Estructura de Margen Nueva Línea de Negocios.....	60
4.3.5.	Configuración de Canal Propio	61
4.3.6.	Modelo de Determinación de Costo Siniestral: Tablas de Mortalidad y Supuestos por Cobertura	66
4.3.7.	Determinación de las Características del Producto.....	71
4.4.	Presupuesto y Componentes de la Evaluación Financiera.....	75
4.4.1.	Presupuesto de Ventas.....	75
4.4.2.	Vector de Vigencias: Persistencia de Seguros	76
4.4.3.	Estructura de Ingresos: Supuestos y Definiciones	79
4.4.4.	Estructura de Inversión, Costos y Gastos: Supuestos y Definiciones.....	84
4.4.5.	Estructura de Siniestros: Supuestos y Definiciones.....	85
4.4.6.	Estructura de Reservas Técnicas: Supuestos y Definiciones	90
4.5.	Evaluación Financiera Proyectada	91
4.5.1.	Estado de Resultados Proyectado.....	91
4.5.2.	Cálculo de Indicadores Financieros del Proyecto y Análisis de Sensibilidad de Indicadores Financieros.....	109
4.5.3.	Determinación de Indicadores de Gestión del Proyecto	115
4.5.4.	Matriz de Riesgos.....	116
5.	Conclusiones	119
6.	Bibliografía	121

Índice de Tablas

Tabla 1: Prima Directa y participación de Mercado por Compañía para el año 2021. Fuente: Asociación de Asegurados de Chile.....	30
Tabla 2: Prima Directa y participación de Mercado por Compañía para el año 2020. Fuente: Asociación de Asegurados de Chile.....	31
Tabla 3: Resultado Operacional Sponsor 1 año 2021. Fuente: Estados de Resultados ONSV, 2023	38
Tabla 4: Resultado Operacional Sponsor 2 año 2021. Fuente: Estados de Resultados ONSV, 2023	38
Tabla 5: Margen ONSV para segmento de Seguros Masivos. Fuente: Estados Financieros ONSV, 2022.	52
Tabla 6: Margen ONSV para segmento de Seguros Masivos sin efecto de Reservas Técnicas. Fuente: Estados Financieros ONSV, 2022	54
Tabla 7: Tabla de Contratación de Coberturas ONSV. Fuente: Libros de Producción ONSV 2020-2022	59
Tabla 8: Tabla Comparativa de elementos del Margen de Contribución. Fuente: Elaboración Propia	60
Tabla 9: Estimación Inversión Creación de Portal ONSV. Fuente: Evaluación de Proyectos ONSV 2023	65
Tabla 10: Cláusulas Generales y Adicionales para Coberturas Seleccionadas. Fuente: Evaluación de Proyectos ONSV 2023	72
Tabla 11: Capitales mínimos y máximos seleccionables por Cobertura. Fuente: Evaluación de Proyectos ONSV 2023.	72
Tabla 12: Cálculo de RRC para diferentes valores de primas y períodos de Gracia. Fuente: Elaboración Propia	74
Tabla 13: Presupuesto de Ventas Ohio National nueva línea de Negocios Propuesta en número de pólizas emitidas Fuente: Gerencia Comercial Ohio National, 2023.	76
Tabla 14: Vector de Persistencia para nueva línea de Negocios Propuesta Fuente: Gerencia Técnica Ohio National, 2023	77
Tabla 15: Aplicación Vector de Persistencia en Presupuesto de Ventas del Año 1 Fuente: Gerencia Técnica Ohio National, 2023	78
Tabla 16: Determinación de los Costos Siniestros para Hombre de 45 años según tabla de Mortalidad M95 Fuente: Elaboración Propia, 2023	80
Tabla 17: Tabla de afectación al Impuesto al Valor Agregado por Cobertura. Fuente: Elaboración Propia, 2023	81
Tabla 18: Tabla de Aplicación de Impuesto al Valor Agregado por Cobertura. Fuente: Elaboración Propia, 2023	82
Tabla 19: Porcentaje Normalizado de Contratación de Coberturas en Ohio National entre los años 2020 y 2022 Fuente: Libros de Producción ONSV 2020-2023	85
Tabla 20: Porcentaje del número de Coberturas contratadas en Ohio National entre los años 2020 y 2022 Fuente: Libros de Producción ONSV 2020-2023	86
Tabla 21: Escenarios de Contratación de Coberturas en base a restricciones implementadas Fuente: Elaboración Propia	87
Tabla 22: Validación restricción de coberturas contratadas respecto al total de ventas de seguros Fuente: Elaboración Propia.....	87

Tabla 23: Validación restricción de cantidad de coberturas contratadas respecto al total de ventas de seguros Fuente: Elaboración Propia	88
Tabla 24: Validación restricción de coberturas de Vida Fuente: Elaboración Propia	88
Tabla 25: Bandas de Capitales mínimos y máximos por cobertura establecidos por la Gerencia Técnica de ONSV. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.	89
Tabla 26: Capitales por cobertura establecidos por Cobertura. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.	89
Tabla 27: Criterios de Edad y Sexo para proyección de nueva línea de Negocios. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.	90
Tabla 28: Costo Siniestral Escenario N°1. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.	92
Tabla 29: Costo Siniestral Escenario N°2. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.	92
Tabla 30: Costo Siniestral Escenario N°3. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.	92
Tabla 31: Costo Siniestral Escenario N°4. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.	92
Tabla 32: Costo Siniestral Escenario N°5. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.	92
Tabla 33: Costo Siniestral Escenario N°6. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.	93
Tabla 34: Costo Siniestral Escenario N°7. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.	93
Tabla 35: Costo Siniestral Escenario N°8. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.	93
Tabla 36: Resumen de Costos Siniestrales por Escenarios. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.	94
Tabla 37: Resumen de principales variables del Estado de Resultados para cada uno de los escenarios propuestos. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023	99
Tabla 38: Presupuesto de Ventas Total y por Escenario Fuente: Gerencia Comercial ONSV, 2023	100
Tabla 39: Vector de Persistencia para un rango de 18 meses: Gerencia Técnica ONSV, 2023	101
Tabla 40: Cantidad de Seguros Vigentes por Escenario para un rango de 18 meses: Gerencia Técnica ONSV, 2023	102
Tabla 41: Cantidad de Seguros Vigentes por Escenario para un rango de 60 meses: Gerencia Técnica ONSV, 2023	102
Tabla 42: Cantidad de Seguros Vigentes Total para un rango de 60 meses: Gerencia Técnica ONSV, 2023	103
Tabla 43: Tabla de parámetros Escenario N°1: Gerencia Técnica ONSV, 2023	104
Tabla 44: Estados de Resultados Proyectado Escenario N°1: Gerencia Técnica ONSV, 2023	104
Tabla 45: Tabla de parámetros Escenario N°2: Gerencia Técnica ONSV, 2023	104
Tabla 46: Estados de Resultados Proyectado Escenario N°2: Gerencia Técnica ONSV, 2023	104
Tabla 47: Tabla de parámetros Escenario N°3: Gerencia Técnica ONSV, 2023	105
Tabla 48: Estados de Resultados Proyectado Escenario N°3: Gerencia Técnica ONSV, 2023	105
Tabla 49: Tabla de parámetros Escenario N°4: Gerencia Técnica ONSV, 2023	105
Tabla 50: Estados de Resultados Proyectado Escenario N°4: Gerencia Técnica ONSV, 2023	105
Tabla 51: Tabla de parámetros Escenario N°5: Gerencia Técnica ONSV, 2023	106
Tabla 52: Estados de Resultados Proyectado Escenario N°5: Gerencia Técnica ONSV, 2023	106
Tabla 53: Tabla de parámetros Escenario N°6: Gerencia Técnica ONSV, 2023	106

Tabla 54: Estados de Resultados Proyectado Escenario N°6: Gerencia Técnica ONSV, 2023.....	106
Tabla 55: Tabla de parámetros Escenario N°7: Gerencia Técnica ONSV, 2023	107
Tabla 56: Estados de Resultados Proyectado Escenario N°7: Gerencia Técnica ONSV, 2023.....	107
Tabla 57: Tabla de parámetros Escenario N°8: Gerencia Técnica ONSV, 2023	107
Tabla 58: Estados de Resultados Proyectado Escenario N°8: Gerencia Técnica ONSV, 2023.....	107
Tabla 59: Estados de Resultados Consolidados de todos los Escenarios: Gerencia Técnica ONSV, 2023	108
Tabla 60: Estados de Resultados Consolidados de todos los Escenarios con Costos de Inversión y Mantenimiento de Marketing: Gerencia Técnica ONSV, 2023	108
Tabla 61: Tasas de Evaluación de Proyectos: Gerencia Técnica ONSV, 2023	109
Tabla 62: Cálculo de Indicadores Financieros Proyecto: Gerencia Técnica ONSV, 2023	110
Tabla 63: Comparación de Indicadores Financieros Proyecto en Evaluación con respecto a la última licitación adjudicada por la Compañía en línea de SSMM.: Gerencia Técnica ONSV, 2023	110
Tabla 64: Comparación de Indicadores Financieros Proyecto en Evaluación con respecto a la última licitación adjudicada por la Compañía en línea de SSMM y con Escenario de Sensibilidad N°1.: Gerencia Técnica ONSV, 2023	112
Tabla 65: Comparación de Indicadores Financieros Proyecto en Evaluación con respecto a la última licitación adjudicada por la Compañía en línea de SSMM y con Escenario de Sensibilidad N°2.: Gerencia Técnica ONSV, 2023	112
Tabla 66: Comparación de Indicadores Financieros Proyecto en Evaluación con respecto a la última licitación adjudicada por la Compañía en línea de SSMM y con Escenario de Sensibilidad N°3.: Gerencia Técnica ONSV, 2023	112
Tabla 67: Comparación de Indicadores Financieros Proyecto en Evaluación con respecto a la última licitación adjudicada por la Compañía en línea de SSMM y con Escenario de Sensibilidad N°4.: Gerencia Técnica ONSV, 2023	113
Tabla 68: Comparación de Indicadores Financieros Proyecto en Evaluación con respecto a la última licitación adjudicada por la Compañía en línea de SSMM y con Escenario de Sensibilidad N°5.: Gerencia Técnica ONSV, 2023	113
Tabla 69: Resumen de Escenarios de Sensibilización.: Gerencia Técnica ONSV, 2023	113
Tabla 70: Razón de VAN y Esfuerzo de Capital.: Gerencia Técnica ONSV, 2023	114
Tabla 71: Indicadores de Gestión del Proyecto.: Gerencia Técnica ONSV, 2023	115
Tabla 72: Indicadores de Gestión del Proyecto.: Gerencia Técnica ONSV, 2023	117

Índice de Figuras

Figura 1: Relación de Metodologías de Investigación a utilizar. Elaboración Propia.....	13
Figura 2: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Michael Porter, 1979.....	15
Figura 3: Mapa de Empatía. Gray, D., Brown, S. & Macanujo, J. 2010. Gamestorming16	
Figura 4: Lienzo de Propuesta de Valor. Sebastian Andrade, 2012. Metodología CANVAS, una forma de agregar valor a sus ideas de Negocios.....	17
Figura 5: Modelo CANVAS. (Sebastian Andrade, 2012. Metodología CANVAS, una forma de agregar valor a sus ideas de Negocios.....	18
Figura 6: Modelo de Fijación de Precios por Costo. Camilo Clavijo, 2022. Fijación de precios: definición, factores y objetivos.....	20
Figura 7: Actores en la Estructura de Negocios de Comercialización de Seguros. Elaboración propia.....	32
Figura 8: Casa Matriz de Ohio National en Estados Unidos (Fuente: www.ohionational.cl, 2023).....	34
Figura 9: Cadena de Valor de ONSV. Elaboración propia.....	43
Figura 10: Actores en la Estructura de Negocios de Comercialización de Seguros. Elaboración propia.....	44
Figura 11: Perfil de Cliente ONSV por segmento de Negocio. Fuente: ONSV, 2022....	44
Figura 12: Lienzo de Propuesta de Valor. Fuente: ONSV, 2022.....	45
Figura 13: Modelo CANVAS Ohio National Seguros de Vida. Fuente: Elaboración Propia.....	46
Figura 14: Impacto en Modelo CANVAS Ohio National Seguros de Vida. Fuente: Elaboración Propia.....	51
Figura 15: Perfil de Cliente ONSV para nueva línea de Negocios. Fuente: Elaboración Propia.....	57
Figura 16: Coberturas Comercializadas ONSV 2020-2022. Fuente: Libros de Producción ONSV 2020-2022.....	58
Figura 17: Modelo de Ventas Online. Fuente: Evaluación de Proyectos ONSV 2023...62	
Figura 18: Modelo de Campañas de Captación Online. Fuente: Evaluación de Proyectos ONSV 2023.....	63
Figura 19: Transacciones portal web de venta de Seguros. Fuente: Evaluación de Proyectos ONSV 2023.....	64
Figura 20: Extracto Tabla de Mortalidad M95 para Hombres. Fuente: Comisión para el Mercado Financiero, 2023.....	68
Figura 21: Extracto Tabla de Mortalidad M95 para Mujeres. Fuente: Comisión para el Mercado Financiero, 2023.....	68
Figura 22: Definición de los componentes del margen y su relación con definiciones de la estructura de producto. Fuente: Elaboración Propia.....	75
Figura 23: Determinación de Precio Neto para Hombre de 45 años según tabla de Mortalidad M95. Fuente: Elaboración Propia, 2023.....	80
Figura 24: Determinación de Precio Bruto para Hombre de 45 años según tabla de Mortalidad M95. Fuente: Elaboración Propia, 2023.....	82
Figura 25: Desglose de Prima de Producto Comercializado por Ohio National a través de Socio Comercial. Fuente: Elaboración Propia, 2023.....	83

Figura 26: Determinación Prima Cliente en UF para Escenario N°1. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.	95
Figura 27: Determinación Prima Cliente en UF para Escenario N°2. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.	96
Figura 28: Determinación Prima Cliente en UF para Escenario N°3. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.	96
Figura 29: Determinación Prima Cliente en UF para Escenario N°4. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.	97
Figura 30: Determinación Prima Cliente en UF para Escenario N°5. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.	97
Figura 31: Determinación Prima Cliente en UF para Escenario N°6. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.	98
Figura 32: Determinación Prima Cliente en UF para Escenario N°7. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.	98
Figura 33: Determinación Prima Cliente en UF para Escenario N°8. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.	99

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Evolución de la Prima Directa de Vida en el Mercado Asegurador. Fuente: Asociación de Asegurados de Chile.....	27
Gráfico 2: Evolución de la Prima Directa como % del PIB. Fuente: Asociación de Asegurados de Chile	28
Gráfico 3: Evolución de N° de Compañías de Seguros de Vida en Chile. Fuente: CMF Chile	29
Gráfico 4: Margen ONSV para segmento de Seguros Masivos con efecto de Reservas Técnicas. Fuente: Estados Financieros ONSV, 2022	55

1. Introducción

Hoy en día contar con diferentes líneas de negocios dentro de una organización que permitan diversificar el riesgo se ha transformado más que en un ideal en una necesidad; los continuos cambios en la legislación existente y el constante aumento de la competitividad del mercado Asegurador en Chile generan cada vez más exigencia y creatividad en los productos que ofrecen las compañías de Seguro. El bajo crecimiento económico que ha golpeado a Chile en los últimos años, en conjunto con los altos índices de inflación que ha encarecido el costo de vida en el país, ha llevado a reformular el factor precio en los seguros de vida y de salud de hoy de ofrecen en el Mercado, todo esto genera que la estructura tradicional de ventas de seguros masivos en Chile a través de Sponsor requiera una reestructuración que permita dos efectos fundamentales, (1) otorgar una oferta de seguros a un menor costo y (2) diversificar el riesgo de venta de seguros a través de sponsors que cada vez son mas exigentes en el consumo de prima y que generan rentabilidades sumamente baja y poco atractivas para las compañías de seguro.

El presente trabajo de Tesina busca crear una nueva línea de negocios de venta se seguros masivos a través de la creación de una canal de comercialización propio de seguros de vida y salud, rompiendo con la estructura tradicional de venta se seguros a través de sponsors, los cuales en términos simples, consumen cerca del 80% de la prima comercial de los seguros comercializados a través de sus canales, encarecen las primas de los clientes finales, generan márgenes sumamente reducidos para las Compañías de Seguro y a un costo de inversión sumamente alto.

Diversificar la matriz operacional de Ohio National es uno de los pilares fundamentales del presente trabajo de Tesina generando una independencia en la capacidad de ofertar seguros de vida a un menor costo y a través de un canal de ventas propio, minimizando el consumo de capital y maximizando el retorno de la inversión realizada por la Compañía.

Finalmente, el presente trabajo constituye una evaluación operacional, técnica y financiera para la creación de un canal de ventas propio de seguros de vida y salud a un menor costo para el cliente final, generando énfasis en la estructura técnica y financiera que dará soporte a la obtención y cumplimiento de los resultados esperados para la implementación de esta nueva línea de negocios.

2. Objetivos

2.1. Objetivo Principal

- Proponer y evaluar un nuevo producto multi coberturas de bajo costo comercializado a través de un canal masivo y de venta directa en ONSV.

2.2. Objetivos Específicos

- Diversificar el riesgo de venta y margen de Ohio National al establecer un modelo de venta directa, sin presencia de intermediarios y a través de un canal online.
- Reducir la prima de los seguros de vida comercializados por Ohio National a través del diseño de un nuevo producto sin intermediarios y de venta directa, aumentando los niveles de competitividad de ONSV.
- Aumentar la cuota de mercado de ONSV a través de la comercialización de un nuevo producto con ventaja en costos.
- Generar una oferta de seguro especializada y focalizada en las necesidades del cliente (multi-cobertura) generando un valor de prima diferenciado en función a las preferencias de los consumidores
- Disminuir y mitigar la dependencia actual del modelo de seguros masivos de ONSV para con los intermediarios, generando un modelo de venta directa y con un canal propio.
- Generar mejores ofertas de seguros para el cliente, reduciendo los precios y maximizando los beneficios percibidos.

3. Metodología y Modelos Utilizados

Las metodologías y modelos utilizados en la presente investigación y la forma en que estas se relacionan es la siguiente:

- Análisis PESTA
- Modelo de las 5 Fuerzas de Porter
- Análisis Interno de la Cadena de Valor
- Mapa de Empatía
- Lienzo de Propuesta de Valor
- Modelo CANVAS
- Bibliografía Existente
- Datos estadísticos recopilados desde ONSV
 - o Modelo de Selección de Coberturas

- o Modelo de Tarificación
- o Modelo de Siniestralidad

La forma en que cada una de estas metodologías se relacionan entre sí y el mecanismo en que aportarán al presente trabajo es la siguiente:

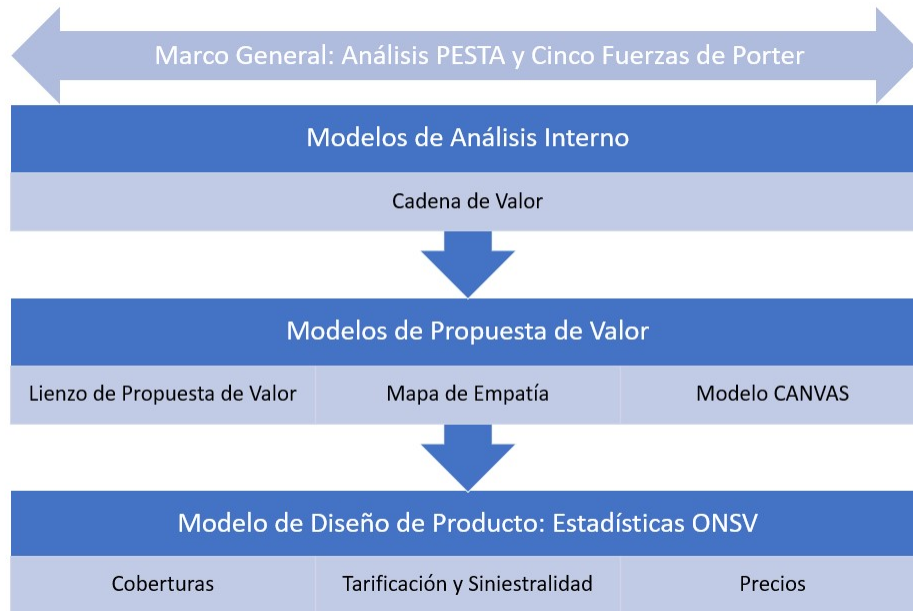


Figura 1: Relación de Metodologías de Investigación a utilizar. Elaboración Propia

El análisis PESTA y el modelo de las 5 fuerzas de Porter otorgarán un contexto general en el cual se verá inmerso el producto que estamos implementando, nos darán las directrices generales bajo las cuales el producto debe ser diseñado y las posibles oportunidades y amenazas que deriven de su diseño y propuesta. Posterior al análisis macro del entorno, modelos como la cadena de valor y el mapa de empatía nos permitirán entender de mejor manera los procesos clave y las características del cliente respectivamente, con esto seremos capaces de buscar características y atributos tanto del producto como del cliente que nos permitan obtener una ventaja competitiva en el mercado en que se verá inmerso el producto diseñado. Con todos estos análisis es necesario desarrollar el modelo CANVAS que nos permitirá reunir y centralizar todas las características, procesos, actividades, recursos claves, entre otros, que nos permitirán analizar y canalizar de mejor manera lo analizado a través de los modelos precedentes. Finalmente se utilizará la historia de ONSV como fuente de información relevante para el establecimiento de características del producto y proyecciones necesarias para cuantificar la propuesta de producto que se está realizando.

3.1. Análisis PESTA

El análisis PESTA (acrónimo para Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico y Ambiental) es una herramienta simple y ampliamente utilizada que nos permitirá ayudar a analizar los cambios políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y ambientales

en el entorno del negocio y que pueden constituir un factor de relevancia en el éxito del proyecto.

3.2. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter nos permitirá analizar la competitividad del mercado de Seguros de Vida en Chile; el presente trabajo se basa en el diseño de un nuevo producto de seguros de vida masivos y de bajo costo por lo que es de carácter obligatorio y fundamental realizar un análisis y una medición de la competitividad a través de este modelo para visualizar fortalezas y debilidades del modelo de valor propuesto. El modelo de las 5 fuerzas de Porter considera:

- **Poder de Negociación de los Clientes**, según Porter cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo.
- **Poder de negociación de los proveedores**, para Porter cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de un sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es cuando hacen un mercado más atractivo.
- **La amenaza de nuevos competidores entrantes**, para Porter si las barreras de entrada para un mercado son relativamente fáciles de superar para una organización, más importante será la amenaza que representa para la empresa ya instalada en la industria.
- **La amenaza de nuevos productos sustitutivos**, un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos.
- **La rivalidad entre los competidores**, la rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costes fijos, entre otros factores. En estos casos, se trataría de mercados poco atractivos.



Figura 2: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Michael Porter, 1979.

3.3. Análisis Interno de la Cadena de Valor

El análisis de la cadena de valor es un proceso de análisis de las actividades realizadas por una empresa para ofrecer un producto o servicio de valor a los clientes. El análisis de la cadena de valor determina si el valor que cada actividad individual aportada al cliente es mayor que el costo de realizar la actividad para la empresa.

La cadena de valor de una organización se compone de nueve actividades que agregan valor y que influyen en el margen de beneficios, y fue propuesta por Michael Porter en 1985. Estas pueden dividirse en dos tipos: primarias y de apoyo. Las cinco actividades primarias son las que están directamente asociadas a la producción y venta de un producto o servicio e incluyen:

- **Logística entrante:** Recepción y almacenamiento de materiales de proveedores externos
- **Operaciones:** Transformación de materiales en productos / servicios
- **Logística saliente:** Procesar los pedidos y distribuirlos a los clientes
- **Mercadeo y ventas:** Promover los productos y servicios a los compradores facilitando su compra
- **Servicio:** Garantizar que el producto o servicio siga aportando valor a los clientes después de la compra

Mientras que en las actividades de apoyo se encuentran:

- **Adquisiciones:** Responsable de negociar los costos de las compras en las cinco actividades principales
- **Desarrollo tecnológico:** Responsable de los sistemas utilizados para gestionar y procesar la información dentro de la organización

- **Gestión de los recursos humanos:** Responsable de la contratación, la formación y la retención de las personas con las aptitudes adecuadas para ofrecer los productos/servicios
- **Infraestructura de la empresa:** Se refiere a las funciones que permiten a la empresa mantener las operaciones diarias, por ejemplo, las finanzas

El análisis de esta metodología nos permitirá poder entender de mejor manera cuales son los procesos y actividades claves dentro de ONSV para potenciar el producto de seguro diseñado.

3.4. Mapa de Empatía

El mapa de empatía es una herramienta que busca describir el cliente ideal de una empresa por medio del análisis de 6 aspectos, relacionados a los sentimientos del ser humano. Puede ser realizado a partir de preguntas que ayudan a entender a conocer el cliente y cómo relacionarse con él. Las 6 preguntas a las cuales da respuesta esta metodología son:

- ¿Qué piensa y siente el Cliente?
- ¿Qué ve el Cliente?
- ¿Qué oye el Cliente?
- ¿Qué dice y hace el Cliente?
- ¿Qué esfuerzos, miedos, frustraciones y obstáculos encuentra el Cliente?
- ¿Qué le motiva al Cliente?

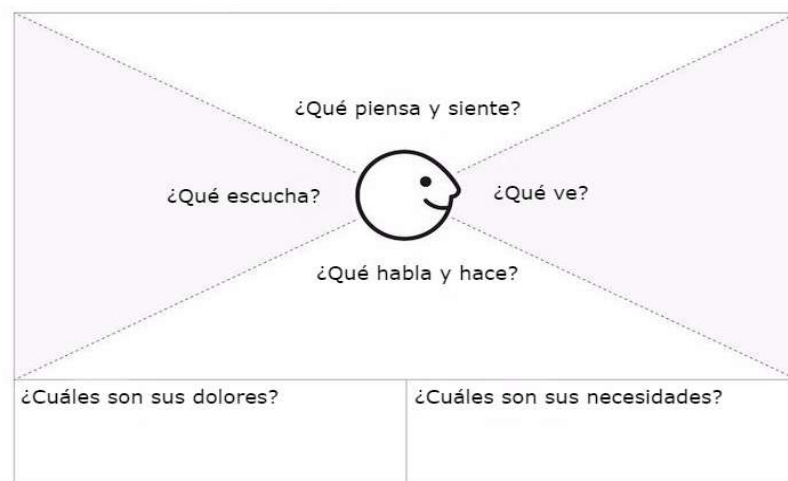


Figura 3: Mapa de Empatía. Gray, D., Brown, S. & Macanufo, J. 2010. Gamestorming

El desarrollo de esta metodología nos permitirá entender y comprender al cliente objetivo de ONSV para potenciar las características y atributos del producto y así lograr ofrecer una propuesta de valor con un alto grado de relación con las necesidades y expectativas del cliente objetivo.

3.5. Lienzo de Propuesta de Valor

Un lienzo de propuesta de valor es una herramienta visual que nos permitirá posicionar el producto o servicio propuesto alrededor de las necesidades de los clientes. El objetivo del lienzo de propuesta de valor es identificar cómo el producto proporciona valor dentro del mercado.

Los elementos clave dentro de lienzo de propuesta de valor se clasifican en dos grupos principales: Perfil del Cliente y Mapa de Valor

Perfil del Cliente:

- **Ganancias o Alegrías:** Este apartado recoge aquellos resultados positivos y beneficios que el usuario querría conseguir.
- **Frustraciones o dolores:** Remite a todo aquello que está impidiendo al cliente obtener aquellos resultados que le gustaría, y que supone para él un problema.
- **Trabajo o actividades del cliente:** Remite todo aquello que el arquetipo de cliente trata de hacer en su día a día,

Propuesta de Valor:

- **Productos y servicios:** Son todos aquellos productos y servicios que se ofrecen al cliente.
- **Generadores de alegrías o ganancias:** Son todos aquellos beneficios que los productos o servicios aportan a tu usuario
- **Aliviador de dificultades o frustraciones:** Hace referencia a los problemas que se va a enfrentar el cliente y a la forma en la que también se atenúa estas frustraciones.

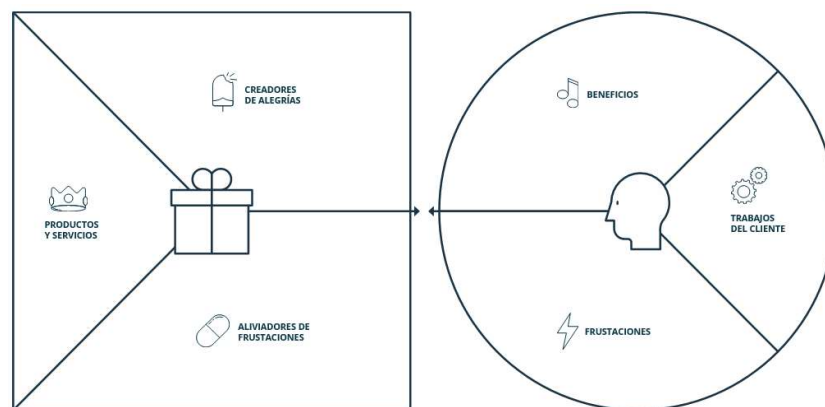


Figura 4: Lienzo de Propuesta de Valor. Sebastian Andrade, 2012. Metodología CANVAS, una forma de agregar valor a sus ideas de Negocios

3.6. Modelo CANVAS

Es una herramienta de gestión estratégica que permitirá conocer los aspectos clave de la cadena de valor de ONSV, cómo estos se relacionan y compensan entre sí, y de que manera podemos potenciar la relación entre estas actividades clave para obtener sinergia entre ellas y detectar oportunidades de mejora o de nuevas oportunidades en el proceso.

Por otro lado, es una herramienta que permitirá tener una visión global del negocio de ONSV facilitando la generación de innovación y de adopción a los cambios del mercado y el desarrollo de nuevas oportunidades.

A través de esta herramienta se determinarán los actores y procesos claves dentro de la cadena de valor de ONSV, cuáles de ellos requieren de un control absoluto por parte de la organización y cuáles se pueden dejar en manos de terceros. Es un modelo clave para la determinar las oportunidades de mejora dentro de la organización. Los 9 pilares del modelo CANVAS son:

- Los Clientes
- Propuesta de Valor
- Canales
- Relaciones con los Clientes
- Fuentes de Ingresos
- Actividades Claves
- Recursos Clave
- Asociados Claves
- Estructura de Costos.

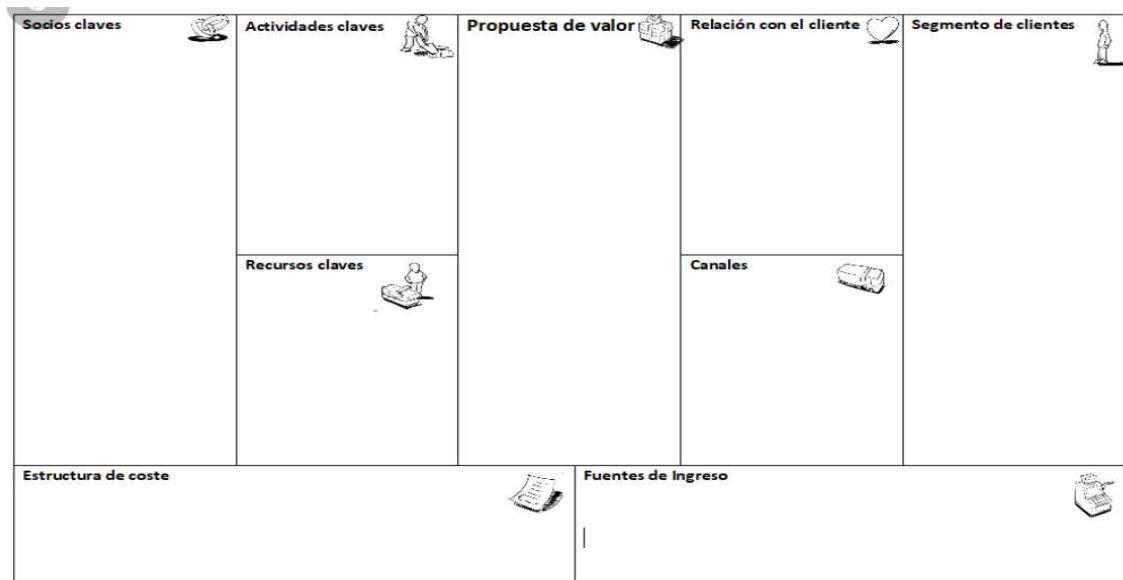


Figura 5: Modelo CANVAS. (Sebastian Andrade, 2012. Metodología CANVAS, una forma de agregar valor a sus ideas de Negocios)

3.7. Bibliografía Existente

Para el diseño y construcción del marco teórico que le dará validez al presente trabajo, se ha recurrido a bibliografía existente sobre estudios, documentos y tesis de grado que permitan obtener información de interés para la confección y diseño del modelo propuesto; adicionalmente y al tratarse de una industria con una cantidad considerable de años en Chile y con un alto nivel de regulación se han obtenido estudios y estadísticas tanto de la entidad reguladora de la industria (CMF, Comisión para el Mercado Financiero) como de la asociación Gremial de las Aseguradoras en Chile (AACH, Asociación de Aseguradores de Chile A.G.)

3.8. Datos Estadísticos ONSV

Ohio National Seguros de Vida está presente en Chile desde el año 2000 a través de la información generada durante estos 22 años de presencia en Chile es posible obtener estadísticas relevantes para la confección y diseño del producto propuesto. Esta información nos permitirá definir las directrices para los modelos de:

- **Modelo de Determinación de Coberturas ONVS**

A través de la data del último año se determinarán las coberturas mas atractivas a ofrecer a través de dos criterios fundamentales:

- Grado de preferencia de la cobertura (número de contrataciones de la cobertura sobre número total de colocaciones de seguros). A este índice lo denominaremos “**Índice de Preferencia de la Cobertura**”, mientras más cercano sea a 1 sea su valor mayor es el grado de preferencia por sobre otras coberturas.
- Nivel de Siniestralidad de la cobertura (número de siniestros ocurridos de la cobertura sobre el total de colocaciones de seguros de dicha cobertura). A este índice lo denominaremos “**Índice de Siniestralidad de la Cobertura**”, mientras más cerca de 0 sea su valor mayor en el nivel de margen generado por sobre otras coberturas.

- **Modelo de Tarificación a través de Tablas de Mortalidad (Siniestralidad)**

Una Tabla de Mortalidad es un modelo teórico que describe el comportamiento de la mortalidad de una población según la edad de sus integrantes en un lugar determinado. Estas tablas de vida muestran el número de fallecimientos (mortalidad), la edad, así como otras informaciones que se producen en un determinado territorio geográfico o localidad. Son el fundamento para conocer las expectativas de vida, evolución de la población, el grado de madurez demográfica, la repercusión de epidemias y otra información utilizada en demografía, ciencias actuariales, seguros, entre otras.

Las tablas que utilizaremos en el presente proyecto corresponden a la M-95. (tabla de mortalidad utilizado por ONSV para generar sus modelos de tarificación y costo siniestral real).

- **Modelo de Fijación de Precios ONVS**

El modelo seleccionado para la fijación de precios será el “Modelo de Costo”, donde el precio es función del costo más un margen determinado por ONSV.

En un sistema tradicional de precios basados en costes, el proceso comienza con la elección del producto o servicio que se ofrecerá al mercado, calculamos el costo, y en base al mismo, se establece el precio de venta que nos permita un margen de beneficios.

De acuerdo con las políticas establecidas por el directorio de ONSV el margen mínimo de un producto debe ser un 20% por sobre el nivel de costos unitarios.



Figura 6: Modelo de Fijación de Precios por Costo. Camilo Clavijo, 2022. Fijación de precios: definición, factores y objetivos

4. Estado del Arte

A continuación se dará un recorrido sobre el seguro en Chile abordando el contexto general del Mercado Asegurados en Chile y sus principales características y estadísticas relevantes para la presente propuesta de producto, se presentarán las definiciones específicas sobre el producto de seguro desarrollando sus principales atributos y características, se realizará una descripción general de la empresa en la cual se busca implementar este producto y finalmente se desarrollaran los modelos definidos en el apartado N°5 del presente trabajo aplicándolos en función a las características, tanto, del mercado asegurados, de la empresa y del producto diseñado.

4.1. Sobre el Seguros y el Mercado Asegurador en Chile

4.1.1. Definiciones del Seguro

En primer lugar, un seguro es un contrato en el cual hay dos partes interesadas, el asegurado y el asegurador. En estos contratos, que desde ahora en adelante llamaremos pólizas de seguros, se cubren o se indemnizan las coberturas contratadas por el asegurado previo pago de una prima establecida entre ambas partes. Son una ayuda de tipo económico, la mayor parte de las veces, en el que se garantizan eventualidades inesperadas en diferentes situaciones de la vida.

En Chile, la industria de seguros se encuentra dividida en dos grandes grupos, los seguros de vida y los seguros generales. Los seguros de vida son contratos que cubren los **riesgos de las personas** o bien garantizan a ésta, mientras que los Seguros Generales son contratos que cubren el **riesgo de pérdida o deterioro en las cosas o el patrimonio de las personas**.

El presente trabajo se centra en los Seguros de Vida, por lo tanto, se hará énfasis en esta rama del mercado asegurador.

El objetivo de un Seguro de Vida es entregar una indemnización a los beneficiarios en caso de fallecimiento del asegurado. Este beneficio consiste en una suma de dinero, llamado “capital asegurado”, que puede pagarse por una sola vez o bien en forma de renta financiera u otras modalidades a los beneficiarios designados en la póliza. El seguro provee la seguridad económica a los beneficiarios cuya estabilidad financiera puede verse amenazada ante la muerte, enfermedad o incapacidad del asegurado. Los principales elementos y definiciones de un seguro de vida son:

- **Asegurado:** Es la persona, titular del seguro, que traspassa el riesgo a la compañía de seguros.
- **Asegurador:** Es la empresa que asume la cobertura del riesgo, vale decir, la que ofrece el seguro, previamente autorizada a operar como tal por la Superintendencia de Valores y Seguros.
- **Beneficiario:** Es la persona que, sin ser asegurado, va a recibir las indemnizaciones que corresponda pagar al asegurador en caso de siniestro. No es parte del contrato y, por lo tanto, no asume obligaciones ni cargas
- **Cobertura:** Corresponde al conjunto de riesgos que se traspanan al asegurador con motivo del seguro y cuya ocurrencia obliga a la compañía a pagar al asegurado una indemnización hasta el límite del monto asegurado y de acuerdo con los términos establecidos en las condiciones generales y particulares de la póliza.
- **Condiciones Generales del Seguros (o también llamados POL):** Las condiciones generales son los textos de los contratos tipo, que deben utilizar las entidades aseguradoras en la contratación de los seguros, que contienen las regulaciones y estipulaciones por las que se rige el contrato respectivo. Estas condiciones deberán contener, a lo menos, las siguientes estipulaciones relativas a: la cobertura y materia asegurada; exclusiones; obligaciones del asegurado; agravación o alteración de riesgo; declaraciones del asegurado; prima y efectos de su no pago; procedimiento de denuncia de siniestro; terminación del seguro; comunicación entre las partes y, en general, todas aquellas materias destinadas a regular el contrato que no constituyan condiciones particulares del mismo.

Las condiciones generales se identifican con la nomenclatura POL

Condiciones Particulares del Seguros: Las condiciones particulares del contrato de seguro son todas aquellas estipulaciones que regulan aspectos que por su naturaleza no son materia de las condiciones generales, y que permiten la singularización de una póliza de seguro determinada, especificando sus particularidades tales como: requisitos de aseguramiento, especificación de la materia asegurada; individualización del asegurador, contratante, asegurado y beneficiario, si corresponde; descripción, destino, uso y ubicación del objeto o materia asegurada, monto o suma asegurada, prima convenida y su forma de pago, franquicias, deducibles o límites de cobertura convenidas y duración del seguro.

- **Condiciones Adicionales del Seguros (o también llamadas CAD):** Son aquellas cláusulas accesorias al contrato de un seguro, que permiten extender o ampliar las coberturas comprendidas en las Condiciones Generales de una póliza, incluyendo riesgos no contemplados o expresamente excluidos o eliminando restricciones, condiciones u obligaciones que afecten o graven al Asegurado o Contratante. Las condiciones generales se identifican con la nomenclatura CAD
- **Contratante:** Es quien celebra el contrato con el Asegurador y sobre quien recaen las obligaciones generadas por el contrato. Generalmente en los seguros individuales el tomador contrata el seguro por cuenta propia, uniéndose así en una persona dos figuras o calidades (Tomador o Contratante y Asegurado). Por el contrario, el seguro es por cuenta ajena cuando el tomador o contratante es distinto del Asegurado, situación que ocurre, por ejemplo, en los seguros colectivos.
- **Edad Máxima de Ingreso:** Es la edad máxima con que una persona puede tomar un seguro de vida
- **Edad Máxima de Permanencia:** Es la edad máxima que una persona puede permanecer en un seguro de vida, alcanzada esta edad se produce el término del contrato de seguro.
- **Interés Asegurable:** Es el interés real y de carácter económico que tiene una persona para evitar que ocurra el riesgo asegurado. Si un asegurado carece de tal interés, el seguro es nulo.
- **Monto Asegurado:** Es el valor en que el Asegurado ha estimado tienen los bienes que asegura y que corresponde al monto máximo de indemnización que la compañía de seguros se obliga a pagar en caso de siniestro. Tratándose de seguros de vida, el monto asegurado (capital asegurado) tiene directa relación con la prima pagada y no con el valor de la materia asegurada.
- **Periodo de Gracia:** Período fijado durante el cual se mantiene en vigor la cobertura de la póliza de un Seguro de vida, aunque no se hayan pagado las primas correspondientes. Por lo general es de 30 días a partir de la fecha de vencimiento de pago de la prima.

- **Preexistencia:** Cualquier lesión, enfermedad o dolencia que afecte al asegurado, conocida o diagnosticada con anterioridad a la fecha efectiva del inicio de la cobertura que le otorga la Compañía Aseguradora.
- **Prima:** Es el precio del Seguro y cuyo pago es de exclusiva responsabilidad del contratante o asegurado.
- **Renovación Automática:** Es el acuerdo entre las partes por el cual el seguro puede prorrogarse tácitamente por un nuevo período de vigencia, a menos que el asegurado lo cancele.
- **Siniestro:** Es el acontecimiento o hecho previsto en el contrato, cuya materialización genera la obligación de indemnizar al asegurado.
- **Siniestralidad:** En sentido amplio corresponde a la valoración conjunta de los siniestros producidos (pendientes y liquidados) con cargo a una entidad aseguradora. En sentido estricto, equivale a la proporción entre el importe total de los siniestros y las primas recaudadas por una entidad aseguradora.
- **Vigencia:** Es el período durante el cual el asegurador toma bajo su cargo los riesgos cubiertos por la póliza. Se encuentra mencionado en las condiciones particulares de la póliza.

4.1.2. Sobre los Productos

Dentro de los principales productos de seguros de vida existentes en Chile y en los cuales haremos énfasis en el presente trabajo se encuentran:

- **Seguros de Vida Puros**
 - Son contratos de seguros que cubren el fallecimiento del contratante de la póliza, otorgando un beneficio económico a los beneficiarios declarados en el contrato de seguro o en su defecto a los herederos legales del asegurado.
 - Pueden ser contratados de manera individual o colectiva.
 - Tienen una vigencia definida, los contratos temporales son por un período definido y los de vida entera son hasta la muerte del asegurado.
 - Establecen una edad máxima del asegurado para incorporarse en la póliza.
 - Establece una edad máxima del asegurado en que se dará cobertura. (edad máxima de permanencia)
 - Generalmente presentan exclusiones de asegurabilidad en los contratos establecidos (actividades o deportes riesgosos, muerte por condiciones preexistentes a la contratación del seguro, suicidio, etc.). Cada una de estas exclusiones depende del contrato de seguro adquirido por los contratantes y se encuentran claramente definidos en las condiciones del seguro.

- **Seguros de Salud e Incapacidad**

- Son contratos de seguros que otorgan una indemnización al contratante del seguro con ocasión de una enfermedad, tratamiento médico o incapacidad prevista en la póliza.
- Pueden ser contratados de manera individual o colectiva.
- Tienen una vigencia definida, los contratos temporales son por un período definido y los de vida entera son hasta la muerte del asegurado.
- Establecen una edad máxima del asegurado para incorporarse en la póliza.
- Establece una edad máxima del asegurado en que se dará cobertura. (edad máxima de permanencia)
- Generalmente presentan exclusiones de asegurabilidad en los contratos establecidos (actividades o deportes riesgosos, muerte por condiciones preexistentes a la contratación del seguro, etc.). Cada una de estas exclusiones depende del contrato de seguro adquirido por los contratantes y se encuentran claramente definidos en las condiciones del seguro.

- **Seguros de Accidentes Personales**

- Son contratos de seguros que otorgan una indemnización al asegurado a consecuencia de las lesiones producidas por un accidente.
- Existen distintos tipos de seguros de accidentes: muerte accidental, desmembramiento por accidente, invalidez por accidente, reembolso de gastos médicos por accidente, etc.
- Pueden ser contratados de manera individual o colectiva.
- Tienen una vigencia definida, los contratos temporales son por un período definido y los de vida entera son hasta la muerte del asegurado.
- Establecen una edad máxima del asegurado para incorporarse en la póliza.
- Establece una edad máxima del asegurado en que se dará cobertura. (edad máxima de permanencia)
- Generalmente presentan exclusiones de asegurabilidad en los contratos establecidos (actividades o deportes riesgosos, muerte por condiciones preexistentes a la contratación del seguro, etc.). Cada una de estas exclusiones depende del contrato de seguro adquirido por los contratantes y se encuentran claramente definidos en las condiciones del seguro.

- **Seguros de Vida con Ahorro:**

- Contratos de Seguros que otorgan una indemnización a los beneficiarios, en caso de fallecimiento del asegurado por una causa cubierta en la póliza y permite el ahorro de una suma de dinero.

- Además de las características de los Seguros de Vida, contienen una cuenta de ahorro que genera rentabilidad, garantizada o no. Estos fondos pueden ser retirados por el asegurado cumpliendo con los requisitos y plazos establecidos en la póliza, o bien formar parte de la indemnización al fallecimiento del asegurado.
- Una parte de la prima pagada se destina a financiar los gastos de la póliza (administración, emisión, comercialización, gestión de inversiones) y los costos de la cobertura del seguro y la otra parte se destina al ahorro.
- Pueden ser contratados de manera individual o colectiva.
- Tienen una vigencia definida, los contratos temporales son por un período definido y los de vida entera son hasta la muerte del asegurado.
- Establecen una edad máxima del asegurado para incorporarse en la póliza.
- Establece una edad máxima del asegurado en que se dará cobertura. (edad máxima de permanencia)
- Generalmente presentan exclusiones de asegurabilidad en los contratos establecidos (actividades o deportes riesgosos, muerte por condiciones preexistentes a la contratación del seguro, etc.). Cada una de estas exclusiones depende del contrato de seguro adquirido por los contratantes y se encuentran claramente definidos en las condiciones del seguro.

- Seguros de Desgravamen:

- Son contratos de Seguros exigidos por las entidades crediticias, que cubre el saldo insoluto de la deuda por muerte del deudor asegurado.
- Puede ser contratado de manera individual o colectiva.
- Su contratación es voluntaria, pero normalmente exigida por la entidad crediticia.
- Tiene una vigencia definida, normalmente un año
- El precio del seguro es una tasa única para todos los deudores de la póliza colectiva, establecido como un porcentaje del monto asegurado. Es decir, no existen sobreprimas.
- Contemplan exclusiones por enfermedades preexistentes y por actividades o deportes riesgosos.
- Los asegurados de la póliza anterior a la vigente licitada tienen continuidad de cobertura sin necesidad de una suscripción.
- Establecen una edad máxima del asegurado para incorporarse en la póliza.
- Establece una edad máxima del asegurado en que se dará cobertura. (edad máxima de permanencia)

4.1.3. Sobre las Coberturas

Dentro de las principales coberturas de seguros de vida y salud existentes en Chile y en los cuales haremos énfasis en el presente trabajo se encuentran:

- **Fallecimiento:** Paga el monto de la suma asegurada en caso de muerte del contratante de la póliza de seguros. Esta suma asegurada, establecida en el contrato de seguro, es pagada a los beneficiarios designados en la póliza o a sus herederos legales en el caso de no haber realizado la declaración de éstos al momento de la contratación del seguro.
- **Muerte Accidental:** En caso de fallecimiento del contratante de la póliza de seguros, por consecuencia directa e inmediata de un accidente, se pagará el capital asegurado a los beneficiarios designados en la póliza o a sus herederos legales en el caso de no haber realizado la declaración de éstos al momento de la contratación del seguro.
- **Enfermedades Graves:** Se pagará la suma asegurada al contratante que se le diagnostica una enfermedad o es sometido a una intervención quirúrgica, de aquellas enfermedades cubiertas y establecidas en el contrato de seguros. Generalmente no se cubren enfermedades preexistentes a la fecha de contratación del seguro de vida
- **Invalidez Accidental:** Se pagará la suma asegurada al contratante de la póliza multiplicada por el porcentaje de invalidez determinado por pérdida de la capacidad de trabajo a consecuencia de enfermedad, accidente o debilitamiento de sus fuerzas físicas o intelectuales. Este porcentaje de invalidez es evaluado conforme a las "Normas para la evaluación y calificación del grado de invalidez de los trabajadores afiliados al nuevo sistema de pensiones", regulado por el D.L. N° 3.500 de 1980
- **Invalidez Total y Permanente 2/3:** Se pagará la suma asegurada al contratante de la póliza que, en caso de la pérdida definitiva, de a lo menos un 66,6% de la capacidad de trabajo a consecuencia de enfermedad, accidente o debilitamiento de sus fuerzas físicas o intelectuales. Este porcentaje de invalidez es evaluado conforme a las "Normas para la evaluación y calificación del grado de invalidez de los trabajadores afiliados al nuevo sistema de pensiones", regulado por el D.L. N° 3.500 de 1980
- **Hospitalización:** Se pagará la suma asegurada definido en la póliza en caso de que el contratante sea hospitalizado por algún accidente o enfermedad. Generalmente se establece un capital asegurado por días de hospitalización y se paga un monto fijo diario independiente del gasto real en que haya incurrido el asegurado.

Cabe mencionar que esta es una descripción genérica de las principales coberturas de seguros de vida y de salud ofrecidas en Chile; las condiciones específicas de cada una de estas coberturas se encuentran definidas en los Condicionados Generales disponibles en el depósito de documentos la Comisión para el Mercado Financiero.

4.1.4. Mercado de Seguros de Vida en Chile: Cifras y Proyecciones

- Evolución de la Prima Directa (2012-2021)

Uno de los indicadores más relevantes para poder evaluar el Mercado de Seguros de Vida es determinar el comportamiento de la prima directa a lo largo del tiempo; la prima directa corresponde a los ingresos por la venta de seguros efectuada por el total de las compañías de seguros de vida de la industria.

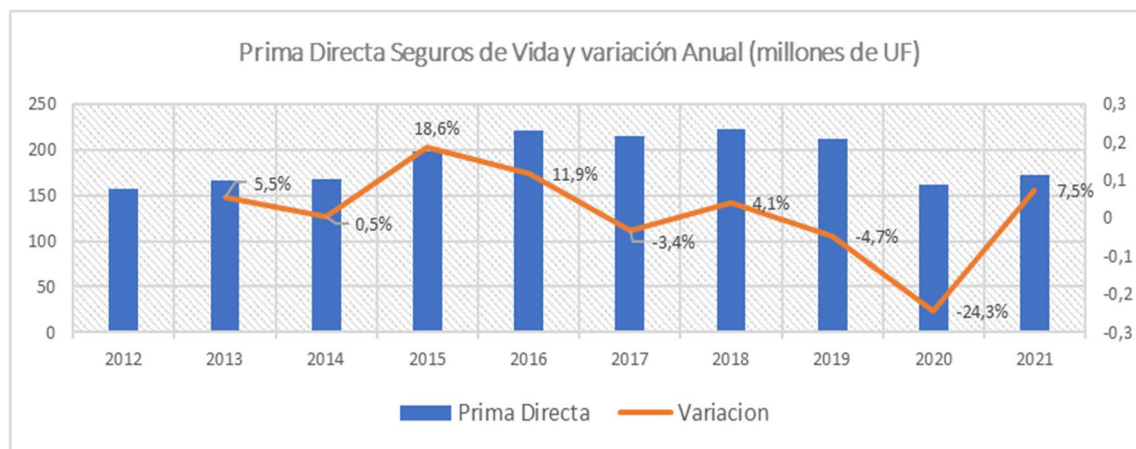


Gráfico 1: Evolución de la Prima Directa de Vida en el Mercado Asegurador. Fuente: Asociación de Asegurados de Chile

Como podemos apreciar en la figura precedente, hasta 2018 la prima directa generada por las compañías de seguros de vida presentaba un crecimiento sostenido en el tiempo, experimentando una baja considerable durante los años 2019 y 2020; estas bajas son explicadas por el contexto nacional y mundial que afectaba a nuestro país durante dicho periodo como lo fueron el estallido social y la pandemia. Ya durante el año 2021 se genera un crecimiento de un 7,5% en la prima directa generada lo que nos da indicios de la recuperación que está teniendo esta industria. Esta recuperación en la industria se entiende principalmente por las adaptaciones realizadas a los procesos clave de la cadena de valor como lo es la venta y suscripción de seguros a través de canales digitales y la automatización de procesos claves dentro del negocio.

Según la información publicada por la Asociación de Asegurador de Chile en su informe “Proyecciones de la prima directa del mercado asegurador para los años 2022-2023” con

fecha 11 de noviembre de 2022 se espera que la prima directa aumente en los años 2022 y 2023 en un 26,30% y un 4,40% respectivamente.

- Evolución de la Prima Directa como porcentaje del PIB (1985-2021)

Otro elemento que es muy relevante para entender la relevancia y potencial del mercado de seguros de vida es ver su relación con el Producto Interno Bruto, es decir, que tan importante es esta industria en la capacidad de producción del país; la siguiente gráfica nos muestra el peso de la prima directa de seguros de vida en el PIB de Chile:

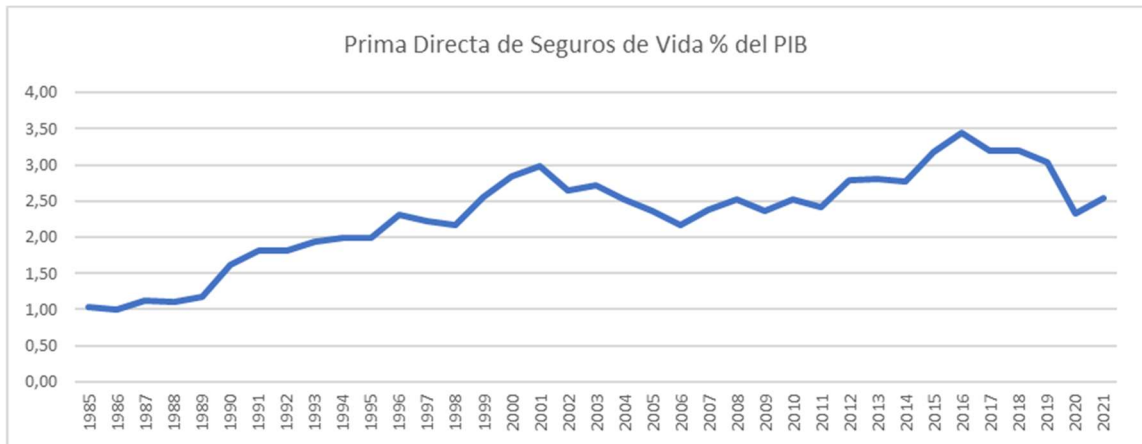


Gráfico 2: Evolución de la Prima Directa como % del PIB. Fuente: Asociación de Asegurados de Chile

Como bien se puede apreciar se observa una importancia creciente de la industria de seguros de vida en el PIB de Chile; en el año 1985 constituía un 1,00% aumentando a 2,54% para el año 2021. El peak de importancia lo alcanzó en el año 2018 llegando a representar un 3,20% del producto interno bruto (como ya se explicó anteriormente sufre una baja entre los años 2019 y 2020 producto del contexto nacional y mundial)

Según la información publicada por la Asociación de Asegurador de Chile en su informe “Proyecciones de la prima directa del mercado asegurador para los años 2022-2023” con fecha 11 de noviembre de 2022 se espera que la prima directa de seguros de vida como porcentaje del PIB aumente a un 2,98% y 3,12% para los años 2022 y 2023, lo que nos indica la importancia creciente del mercado de seguros de vida en la producción nacional.

- Número de Compañías de Vida en Chile 1995-2021

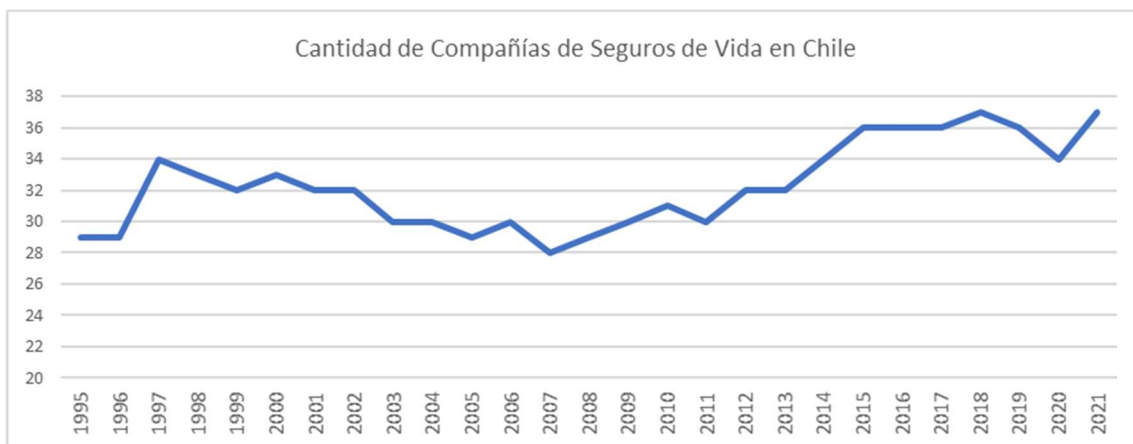


Gráfico 3: Evolución de N° de Compañías de Seguros de Vida en Chile. Fuente: CMF Chile

Como se puede apreciar en la figura precedente el número de compañías de seguros de vida ha crecido en un 28,00% desde el 1995 al año 2021; lo que resulta atractivo de considerar es que, en el año 2021, tres nuevas compañías entraron al mercado chileno, lo que nos puede dar evidencias empíricas del potencial que puede tener esta industria para los inversionistas y las oportunidades de negocio que se pueden desprender de este mercado.

- Prima Directa de Seguros de Vida por Compañía 2020-2021

	Prima Directa 2021	% Mercado	% Mercado Acumulado
MetLife	27.035.059	16,7%	16,7%
Consorcio Nacional	24.462.384	15,1%	31,9%
Security Previsión	10.645.462	6,6%	38,4%
Chilena Consolidada	10.221.333	6,3%	44,8%
Confuturo	10.039.807	6,2%	51,0%
Bice Vida	9.573.278	5,9%	56,9%
4 Life Seguros	8.018.941	5,0%	61,9%
Penta Vida	7.293.570	4,5%	66,4%
Ohio National	6.225.009	3,9%	70,2%
Cardiff	5.686.707	3,5%	73,7%
Principal	5.382.106	3,3%	77,1%
Bci Seguros Vida	5.282.043	3,3%	80,3%
Cámara	4.715.798	2,9%	83,3%
Sura	4.497.732	2,8%	86,0%
CN Life	3.456.135	2,1%	88,2%
Zurich Santander	3.275.671	2,0%	90,2%
Mutual de Seguros	2.810.782	1,7%	91,9%
Suramericana	2.317.746	1,4%	93,4%

Tabla 1: Prima Directa y participación de Mercado por Compañía para el año 2021. Fuente: Asociación de Asegurados de Chile

Para el año 2021, doce compañías de seguros de vida abarcaban el 80,30% del mercado y cinco compañías el 51,00%. Resulta relevante mencionar que Ohio National cuenta con una participación del 3,90% ocupando el novenos lugar dentro del ranking de participación de mercado en el segmento de Vida.

Compañía	Prima Directa 2020	% Mercado	% Mercado Acumulado
MetLife	24.208.099	15,0%	15,0%
Consortio Nacional	20.032.026	12,4%	27,5%
Penta Vida	15.300.226	9,5%	37,0%
Chilena Consolidada	15.251.427	9,5%	46,4%
Bice Vida	9.625.583	6,0%	52,4%
Security Previsión	7.890.920	4,9%	57,3%
Confuturo	7.888.149	4,9%	62,2%
Principal	6.435.279	4,0%	66,2%
Ohio National	5.535.472	3,4%	69,6%
Banchile	5.298.532	3,3%	72,9%
Cardiff	4.949.049	3,1%	76,0%
Bci Seguros Vida	4.822.128	3,0%	79,0%
Cámara	4.669.507	2,9%	81,9%
Sura	4.561.550	2,8%	84,7%
Rigel	3.532.378	2,2%	86,9%
Zurich Santander	3.430.617	2,1%	89,1%
4 Life Seguros	2.818.446	1,8%	90,8%
Mutual de Seguros	2.403.720	1,5%	92,3%
EuroAmerica	2.101.835	1,3%	93,6%
Suramericana	1.939.501	1,2%	94,8%
Save Seguros	1.737.400	1,1%	95,9%
CN Life	1.643.397	1,0%	96,9%

Tabla 2: Prima Directa y participación de Mercado por Compañía para el año 2020. Fuente: Asociación de Asegurados de Chile

Para el año 2020, doce compañías de seguros de vida abarcaban el 79,00% del mercado y cinco compañías el 52,40%. Resulta relevante mencionar que Ohio National cuenta con

una participación del 3,40% ocupando el novenos lugar dentro del ranking de participación de mercado en el segmento de Vida. (Asociación de Aseguradores de Chile, 2023)

Al comparar los años 2020 y 2021, podemos determinar que no hay grandes modificaciones en la repartición de las participaciones de mercado de las compañías en el mercado de seguros de vida; existen 5 compañías que lideran y sobresalen respecto al resto de la industria y 12 actores principales. Ahora, respecto a la realidad de Ohio National su participación para 2021 aumentó en un 0,50% con respecto a su mercado del año 2020. (Asociación de Aseguradores de Chile, 2023)

Al comparar ambos años y analizando las participaciones de mercado de las diferentes compañías, podemos determinar que existen posibilidades de mejora en la posición de Ohio National en la industria aseguradora de vida, por tales efectos, el presente trabajo busca generar nuevas oportunidades de negocio para aumentar esta participación y transformarse en un actor con mayor relevancia en el mercado.

- Actores Actuales del Negocio

Para la línea de negocio de interés que corresponde a la de Seguros Masivos (seguros de baja prima), la estructura de negocio se compone de la siguiente manera:



Figura 7: Actores en la Estructura de Negocios de Comercialización de Seguros. Elaboración propia

- **Socio Comercial o Sponsor:** Son los dueños del canal en el cual se están comercializando los productos de seguros diseñados por las compañías de Seguro. Generalmente corresponden a empresas de Retail, bancos, instituciones financieras, cajas de compensación, cooperativas, empresas de servicios, etc. Son los “dueños del cliente” y suministran todo lo necesario para realizar la comercialización de seguros en su canal ya establecido.
- **Compañías de Seguro:** Son las que diseñan el producto de seguro que será comercializado en el canal del socio comercial. El negocio es fundamentalmente operacional, donde se busca que la siniestralidad esperada sea menor a la ocurrida. Son los encargados de pagar los siniestros a los asegurados en el caso de ocurrir.
- **Intermediador:** Son entidades jurídicas que forman parte del Socio Comercial, su función es ofrecer asesoría, promover y conducir la venta de pólizas de seguros de personas naturales o jurídicas que tienen necesidades de algún tipo de protección producto por lo cual perciben una comisión en función a la prima del seguro comercializado, esta comisión puede variar generalmente entre un 5,00% hasta un 25,00% de la prima en función a lo definido entre el socio comercial y la compañía de seguros.
- **Recaudador:** Son entidades jurídicas que forman parte del Socio Comercial, su función es proveer el medio de pago para la cobranza de las primas de seguros comercializados por lo cual perciben una comisión en función a la prima del seguro comercializado, esta comisión puede variar generalmente entre un 25,00% hasta un 65,00% de la prima en función a lo definido entre el socio comercial y la compañía de seguros. Generalmente los medios de pago ofrecidos por los Socios Comerciales son cerrados y solo utilizados por ellos.
- **Cliente:** Es el asegurado final que paga la prima de seguro a cambio de las coberturas ofrecidas por la compañía de seguros a través del canal dispuesto por el Socio Comercial.
- **Canal:** Es toda la estructura operativa y comercial que da soporte a la venta y comercialización de seguros de vida en el canal del Socio Comercial. La parte fundamente del canal son todos los clientes relacionados al Socio Comercial y que son potenciales asegurados para las compañías.
- **Comisión para el Mercado Financiero:** Conocida como CMF y es la encargada de regular y controlar a las compañías de seguros e intermediadores. Dicta las normas y reglas que regulan la comercialización de seguros en Chile.

4.2.Sobre Ohio National Seguros de Vida S.A

4.2.1. Antecedentes Generales

4.2.1.1.Origen

Ohio National Financial Services es una compañía de seguros fundada en el año 1909 con origen en Estados Unidos ofreciendo una variedad de productos financieros y de seguros de calidad tanto a personas como a grupos de personas y empresas. El pilar fundamental de la organización se basa en la integridad de sus servicios y en el cuidado y responsabilidad para con sus clientes. La empresa abrió sus operaciones en Chile en el año 2000 dando origen a Ohio National Servicios Financieros, posteriormente a esto, ha generado operaciones en Perú y Brasil.



Figura 8: Casa Matriz de Ohio National en Estados Unidos (Fuente: www.ohionational.cl, 2023)

4.2.1.2.Historia

En el año 1993 nace BHIFAMERICA S.A., compañía de seguros de vida, producto de una empresa conjunta entre el Banco BHIF y la Compañía de Seguros norteamericana General American, con su casa matriz en St. Louis y dueña de la RGA. En agosto del año 2000, BHIFAMERICA S.A., fue adquirida por Ohio National Financial Services Inc., pasando a llamarse Ohio National Seguros de Vida S.A., tras aprobarse la modificación social por la entonces Superintendencia de Valores y estados del Seguros. Ohio National Financial Services, es un exitoso grupo asegurador y financiero en Estados Unidos fundado en el año 1909, en la ciudad de Cincinnati del estado de Ohio, y está presente en 47 países. Chile fue el primer país al cual se expandió el grupo Ohio National, contribuyendo a dar un fuerte impulso al desarrollo de la empresa en el país, y a un enriquecedor intercambio de experiencias, que se fue reflejando paulatinamente en los siguientes ejercicios. A partir del año 2000 la compañía desarrolló un crecimiento sostenido en Rentas Vitalicias. La estrategia central fue tener un rol primordial en el sistema privado de pensiones, uno de los principales pilares de la Seguridad Social en Chile. Asimismo, la compañía se fue diversificando en variadas líneas de productos de vida individual, Banca Seguros y desgravamen.

4.2.1.3.Misión, Visión y Valores Corporativos

- Visión: Ser una Compañía sólida e innovadora, con un equipo comprometido en otorgar un servicio de excelencia, confiable y diferenciador, que entregue valor a sus clientes, accionistas y colaboradores.
- Misión: Incrementar el bienestar de nuestros clientes y los suyos, mediante soluciones de protección y ahorro que les otorguen tranquilidad financiera presente y futura, contribuyendo al desarrollo del país
- Propósito: Servimos con dedicación y excelencia para acompañar a nuestros clientes cuando su vida cambie
- Valores Corporativos: Trabajo en equipo – Comunicación – Flexibilidad – Excelencia en el Servicio – Lealtad – Honestidad – Respeto Mutuo – Vocación – Compromiso – Transparencia – Confianza – Actitud Positiva – Humor – Responsabilidad Social Empresarial.

4.2.1.4.Líneas de Negocios

En el presente la compañía cuenta con 3 líneas de negocio principales en el segmento de seguros de Vida las que se describen de la siguiente manera:

- Rentas Vitalicias

Las Rentas Vitalicias son una modalidad de pensión que contrata un afiliado con una Compañía de Seguros de Vida, obligándose dicha Compañía al pago de una renta mensual, fija en UF, para toda la vida del afiliado y fallecido éste, a sus beneficiarios de pensión.

Por decisiones del directorio y dada la coyuntura sobre el sistema de Pensiones en Chile actualmente y hace más de tres años esta línea de negocio se encuentra sin nuevos negocios y con la venta en stand by, por tales efectos, no será desarrollada en el presente trabajo.

- Vida Individual

Es un seguro que pagará una suma asegurada, convenida de antemano, a los beneficiarios del asegurado en caso en que este muera o pagará al asegurado cuando se incapacite o sufra una enfermedad grave.

Un seguro de vida cubre los riesgos de muerte natural o accidental y tiene coberturas adicionales por los riesgos de incapacidad total y permanente, desmembración accidental, renta diaria por hospitalización, renta por incapacidad total temporal y enfermedades graves, entre otros.

El seguro está dirigido a todas las personas que quieran garantizar la estabilidad económica de sus familias ante la ocurrencia de la muerte del asegurado o la falta de ingresos causados por una incapacidad o una enfermedad que le impida desempeñar labores que le generen ingresos.

El costo de la prima está determinado principalmente por la edad y el estado de salud actual del asegurado, el género, el valor asegurado, la cobertura contratada y las actividades que desarrolle la persona, entre otros. **Por lo que en la mayoría de los casos requieren de un proceso de evaluación de antecedentes médicos.**

Esta línea de caracteriza **por brindar soluciones personalizadas a los asegurados conforme a sus necesidades y deseos. Esta línea de negocio posee primas medianamente altas y con beneficios altos (capitales asegurados); los beneficios para la organización se generan en el mediano y largo plazo, por lo que requiere niveles elevados de persistencia.**

Los principales productos para esta línea de negocio son: **Seguros de Vida Temporales, Seguros de Vida Entera, Seguros de Vida con Ahorro y Seguros de Vida con APV.**

De acuerdo con la segmentación realizada por la compañía, esta línea de negocio está **enfocada en personas con una calificación socioeconómica alta y muy alta.**

El modelo de venta se sustenta en una asesoría personalizada uno a uno por cada persona que desee adquirir el seguro, es un producto que requiere un elevado nivel de conciencia de contratación y está diseñado de forma particular para cada uno de lo prospectos de clientes; generalmente se establecen primas altas y con sumas aseguradas considerables. En esta línea de negocio, dado lo personalizado de la atención y la cuantía de las primas de seguros y capitales involucrados, se hace estrictamente necesaria la presencia de un agente de ventas y un encargado de evaluación de riesgo, es decir, son productos que requieren de asesoramiento para el asegurado y de evaluación de riesgo para la compañía.

Según políticas definidas por el directorio de la compañía en su plan de expansión para el año 2025, **se potenciará esta línea de negocios manteniendo la estructura de negocios para lograr quintuplicar la prima para dicho año**, existe un plan comercial y de crecimiento focalizado en esta línea de negocio.

- Seguros Masivos

Presentan características similares a los productos de Vida Individual, sin embargo, poseen 7 características que lo diferencian de dicha línea:

1. **Son productos que se comercializan a través de terceros** (que desde ahora en adelante llamaremos “sponsors”), generalmente, entidades jurídicas de Retail, bancos, cajas de compensación, cooperativas, etc., donde los dueños del canal de comercialización son estas entidades.

2. **Generalmente el derecho para poder ofrecer los seguros en los canales del sponsor se realiza a través de licitaciones** por periodos de 3 años, donde la compañía otorga su tarifa para ser evaluada y comparada por el sponsor considerando otras ofertas recibidas. El sponsor agrega a la tarifa propuesta por la compañía sus comisiones (generalmente de intermediación y cobranza, que pueden llegar a ser en conjunto hasta de un 65% de la prima cliente) y exige pagos mensuales fijos por el derecho de poder usar su canal de ventas)
3. **Son seguros de baja prima** (generalmente menores a UF 0,3 mensuales).
4. **Gran parte de la prima cubre las comisiones y pago de uso de canal de los sponsors, generando beneficios unitarios muy bajos para la compañía.** Un beneficio atractivo se base en la generación de una masa crítica de asegurados.
5. **Son productos predeterminados**, es decir, se ofrece un seguro con determinadas primas, coberturas y capitales, donde el tomador del seguro no puede alterar las características del producto.
6. **Son de suscripción inmediata**, es decir, al momento de contratar el seguro el tomador de la póliza se encuentra con cobertura inmediata no requiriendo un proceso de análisis de antecedentes médicos.
7. **Son seguros de baja persistencia** (menor a 1 año) y con elevados niveles de comisiones para los sponsors; generando márgenes para la compañía en el corto plazo.
8. De acuerdo con la segmentación realizada por la Compañía, estos tipos de seguros están enfocadas en **segmentos bajos y medios de la población.**
9. Son productos que son comercializados aprovechando las visitas de las personas a los “sponsors”, ya sea por aperturas de tarjetas, solicitudes de avances y diferentes instancias de compra. Generalmente **el grado de conciencia de contratación de estos seguros es bajo**, desprendiendo los bajos niveles de duración de estos seguros.

A continuación, haremos un desglose de los 2 principales contratos de seguros de vida masivos vigentes en Ohio National para mostrar la conformación de la prima y la estructura de costos y gastos de esta línea de negocios (estas cifras corresponden a datos reales al cierre del ejercicio 2021).

Ítem	Sponsor 1	% Prima
Prima Recaudada	3.957.978.699	-
Comisión Intermediación	-368.681.961	-9,31%
Comisión Cobranza	-1.549.671.388	-39,15%
Uso de Canal	-1.422.593.853	-35,94%
Siniestralidad	-405.226.564	-10,24%
Margen Compañía	211.804.933	5,35%

Tabla 3: Resultado Operacional Sponsor 1 año 2021. Fuente: Estados de Resultados ONSV, 2023

Ítem	Sponsor 2	% Prima
Prima Recaudada	2.174.166.726	-
Comisión Intermediación	-112.177.305	-5,16%
Comisión Cobranza	-911.549.344	-41,93%
Uso de Canal	-983.420.398	-45,23%
Siniestralidad	-5.230.207	-0,24%
Margen Compañía	161.789.472	7,44%

Tabla 4: Resultado Operacional Sponsor 2 año 2021. Fuente: Estados de Resultados ONSV, 2023

Como bien se puede apreciar numéricamente, gran parte de la prima que es obtenida por la venta de seguros está destinada a pagar las comisiones y uso de canal a los sponsors, quedando márgenes muy bajos para la compañía. Este resultado operacional no considera los gastos de administración y ventas propios de la compañía por la administración de estos contratos.

La propuesta que presenta el trabajo actual busca rescatar lo mejor de ambas líneas de negocio para crear una tercera, la cual desde ahora en adelante llamaremos “Seguros de Vida Multi Cobertura Masivos y de Bajo Costo”. Mas adelante en el presente trabajo se desarrollará en detalle, no obstante, los puntos clave para entender esta nueva línea de negocio son:

1. **Productos personalizados de baja prima** en base a un set de coberturas disponibles con capitales bajos de
2. **Primas en función al riesgo adquirido** por el asegurado (edad, sexo, coberturas y capitales) pero de venta masiva

3. Diseño de un **canal de ventas web propio** de Ohio National
4. **Eliminación de las comisiones de intermediación, cobranza y uso de canal.**
5. **Aumento de márgenes para Ohio National** y generación de una **oferta de seguro masivo más atractiva para los clientes**
6. **Aumento de persistencia de los seguros comercializados** por aumento del grado de conciencia en la contratación de este.
7. **Intensivo en publicidad, promoción y convenios** empresariales

A continuación, se desarrollarán todos los modelos propuestos y actuales de Ohio National Servicios Financieros y el impacto en esta tercera nueva línea de negocios propuesta para la Compañía para cada uno de ellos.

4.2.2. Análisis PESTA

El siguiente análisis PESTA entrega una visión del escenario actual en Chile en cuanto a temas políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y ambientales con alcances en la industria aseguradora.

- **Políticos**

En los últimos años en Chile ha existido una incertidumbre política debido a cambios en la tendencia de los gobernantes, lo que genera una disminución de las inversiones y un aumento del riesgo percibido por parte de los controladores de la Compañía; porque cada decisión es analizada profundamente.

Por otro lado, la regulación a las compañías aseguradoras y el cuidado del asegurado por parte de las autoridades ha sido creciente, por ende, realizar prácticas acordes a la ética, actuar de manera justa y respetar los derechos de los consumidores se ha transformado en un elemento diferenciador a nivel de la competencia existente en la industria.

La nueva línea de negocios propuesta busca generar un beneficio real en los precios pactados de los seguros para los consumidores finales, generando un producto acorde a sus necesidades y eliminando intermediarios que encarecen el precio del producto con riesgos sumamente limitados.

- **Económicos**

La inflación durante el último tiempo ha sido un tema relevante que ha afectado el poder adquisitivo de las personas en Chile, las cuales privilegian necesidades básicas en desmedro de un seguro.

Expertos plantean que el año 2023 será un año de recesión, por lo que las ventas de seguros de vida pueden verse afectadas por las capacidades de pago

de la población chilena; buscar una línea de negocio alternativa, directa, de bajo costo y dirigida a segmentos medios y bajos de la población puede constituir un elemento diferenciador a nivel de la industria; por otro lado, condiciones adversas del mercado genera que los niveles de resultados de los sponsors se vean directamente afectados, por lo que las condiciones de las licitaciones de seguros pueden ser cada más exigentes para la compañía, por lo que buscar un canal alternativo puede resultar sumamente atractivo para la organización.

- Sociales

La importancia y derechos del consumidor han crecido exponencialmente en los últimos años. Brindar un servicio de calidad, justo y acorde a sus necesidades se transforma en un elemento requerido para el consumidor chileno. La constante presión social a las autoridades puede llevar a constituir leyes que aumenten la regulación y limiten el negocio de las compañías de seguro, por ende, lograr diversificar el negocio puede constituir un elemento muy importante a la hora de evaluar impactos en sus operaciones por cambios en la legislación generados por una presión social constante.

- Tecnológicos

Como ya se pudo apreciar en pandemia, las empresas que no adaptan sus procesos a los tiempos y exigencia del consumidor actual pueden verse realmente complicadas en el corto plazo; la necesidad de contar con un canal propio, inmediato, web y confiable se transforma en un elemento indispensable. Hoy existe una dependencia de la presencia física de los clientes para generar una venta en los sponsors, pero como ya vimos en pandemia, la tendencia nos impulsa a un canal web y digital, donde la diferenciación por precios, la capacidad de respuesta rápida y confiable se transforma en un elemento diferenciador.

- Ambientales

El desarrollo de prácticas éticas y de responsabilidad social empresarial son elementos muy valorados por los consumidores de hoy en día; el cuidado del medio ambiente y la imagen empresarial son los pilares de una estrategia sustentable en el largo plazo.

A modo de conclusión, existe una gran sensibilidad en la industria a los cambios políticos y legales que pueden hacer cambiar en forma radical la estructura de negocios del mercado asegurados; en el último tiempo se ha incrementado de forma notoria las leyes que regulan el mercado y que protegen al consumidor en materias de seguros. Por otro lado, han existido una serie de reformas que han obligado a las compañías de seguro a realizar modificaciones a su estructura de negocio como han sido la ley de pensiones, la reforma tributaria y la ley del IVA. Por ende, estar en sintonía con la realidad a nivel país y a nivel mundial en materia política y legal, puede ser un elemento clave y diferenciador al momento de reformular la estructura de negocios de las compañías de seguro, por otro lado, la capacidad de adaptabilidad y de rápida respuesta a estos cambios serán

estrictamente necesarios para afrontar un entorno político-legal-económico en continuo cambio.

4.2.3. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

- Poder de Negociación de los Clientes

En la línea de Vida Individual calificaremos el poder de negociación de los clientes como alta, dado que cada vez encontramos clientes más informados y con más capacidad para exigir condiciones beneficiosas para su seguro; por otro lado, es tan amplia la oferta de seguros en el mercado, que los clientes pueden buscar las mejores alternativas en diferentes compañías de seguro del mercado y sustituir el producto fácilmente por una mejor parrilla de beneficios.

En la línea de seguros masivos a través de seguros comercializados a través del sponsor, el poder de negociación de éste es sumamente alto, dado que el sponsor es dueño del canal y puede exigir las condiciones que estime conveniente. Generalmente las compañías de seguro, para no perder el uso de canal, renuncian a margen para poder mantener la oferta de seguros en él. Por otro lado, existen muchas compañías de seguros dispuestas a asumir estos márgenes bajos, dada sus estrategias de penetración en ventas y de participación de mercado.

- Poder de negociación de los proveedores

Calificaremos el poder de negociación de los proveedores como bajos, dado que los procesos utilizados por las compañías de seguro son sumamente competitivos a nivel de sus industrias, fundamentalmente hablamos de compañías de reaseguro y coaseguro, plataformas de cobro de primas, plataformas de inversión, desarrolladores de software. Para cada una de estas actividades se encuentra una oferta amplia y variada en el mercado lo que reduce el poder de negociación de los proveedores.

- La amenaza de nuevos competidores entrantes

En el mercado chileno hay cerca de 35 compañías en la industria de seguros de vida, donde solo en el último año entraron 3 nuevos actores. Si bien existen considerables barreras a la entrada para nuevas compañías, la tendencia nos indica que este número continuara en ascenso. Entre las principales barreras a la entrada se encuentra el alto costo monetario para constituirse como una compañía de seguros en Chile, el alto nivel de competencia existente en la industria, la incertidumbre política, legal y social que enmarca a Chile, los altos niveles de inflación y el aumento creciente de la regulación sobre las aseguradoras; al parecer la estabilidad del mercado chileno en los últimos años sigue siendo atractiva para los inversionistas, por ende, calificaremos esta fuerza como alta.

- La amenaza de nuevos productos sustitutivos

El seguro es un bien sumamente reemplazable en condiciones adversas de la economía y ampliamente sustituible por la gran oferta que existe en el mercado; aun así, sigue siendo un producto requerido por los consumidores que buscar forman para salvaguardar la tranquilidad y estabilidad de sus grupos familiares. Calificaremos el grado de sustitución como bajo.

- La rivalidad entre los competidores

Calificaremos esta fuerza como muy alta, dado que la competencia a nivel del mercado asegurador es sumamente alta; existen más de 35 compañías presenten en el mercado de seguros de vida donde cada una busca maximizar su participación de mercado y sus retornos. En la línea de vida individual la competencia se basa en la capacidad que tienen las redes de intermediarios para desarrollar nuevos negocios, la rapidez de respuesta en los procesos de evaluación y suscripción de condiciones médicas y la capacidad de adaptarse rápidamente a las exigencias de los consumidores. La eficiencia y estrategias de reducción de costos sostenible en el tiempo incrementan la competencia entre los participantes del mercado.

En la línea de seguros masivos hay cerca de 30 compañías que compiten por las licitaciones realizados por los sponsors, por lo que, fuera del poder que tiene el sponsor al ser dueño del canal, cada vez que realiza licitaciones tiene un set considerable de posibilidades de cierre de negocio, que, en la mayoría de los casos, constituyen condiciones más beneficiosas para el sponsor que para las compañías de seguros.

Existen dos fuerzas que se destacan en el mercado asegurador, el poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre los competidores. El producto de seguro no varía mucho de una compañía a otra y es una industria con gran cantidad de participantes en el mercado, por lo tanto, contar con un producto diferenciador puede ser un elemento de gran importancia al momento de querer aumentar la cuota de mercado o lograr los objetivos de cada una de las compañías; contar un producto innovador, diferente y con atributos valorados por el cliente con elementos que permitirán a las compañías de seguro generar y explotar una ventaja competitiva que permita maximizar sus beneficios. Por otro lado, y respecto a las necesidades de los clientes, contar una estructura de post venta ágil, eficiente e inmediata son atributos necesarios actualmente para poder captar y mantener a los clientes en la cartera.

4.2.4. Análisis Interno de la Cadena de Valor

La cadena de valor de ONSV se encuentra determinada por las siguientes actividades claves y de soporte:

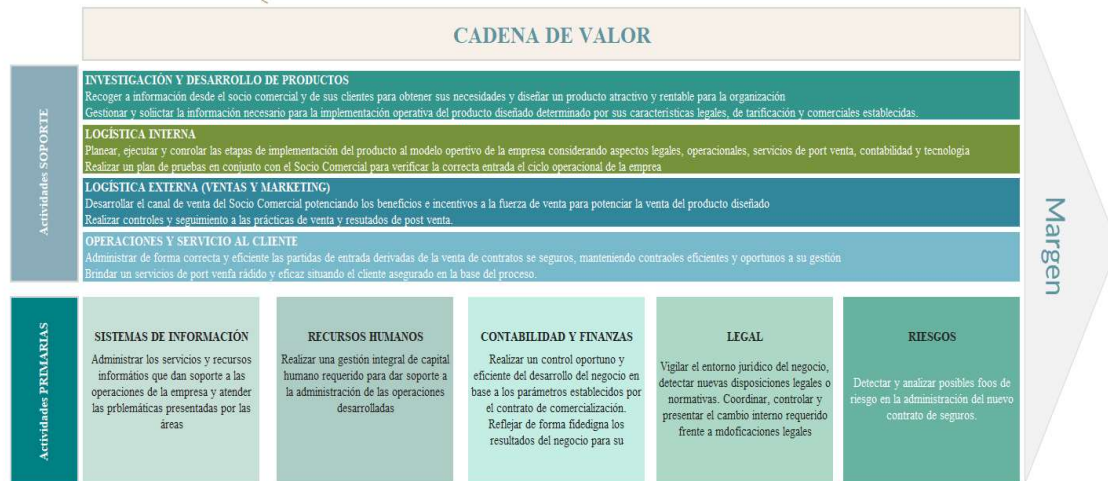


Figura 9: Cadena de Valor de ONSV. Elaboración propia

4.2.5. Mapa de Empatía

El mapa de empatía desarrollado por ONSV se muestra en la siguiente figura:

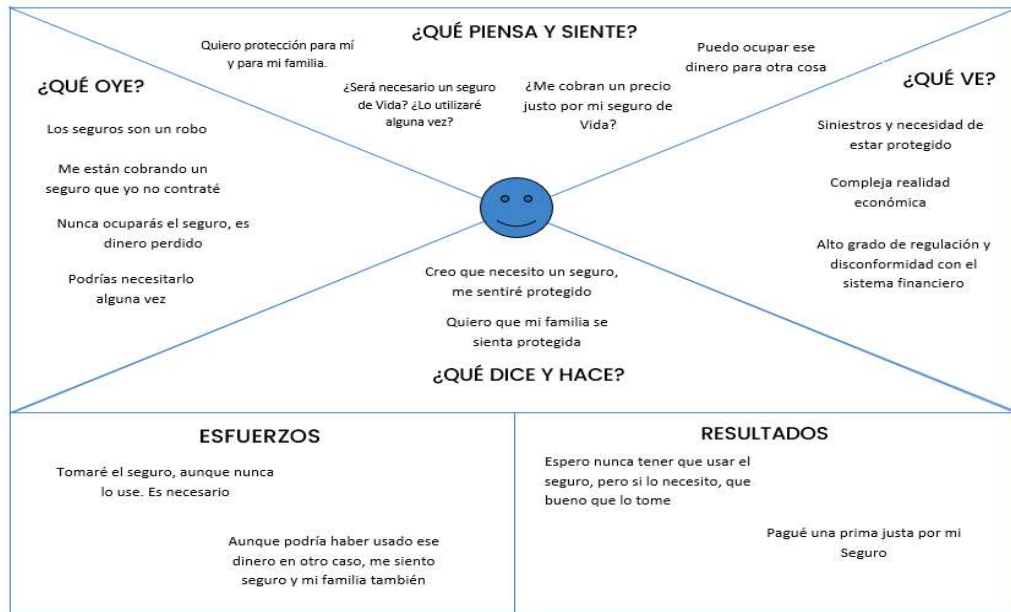


Figura 10: Actores en la Estructura de Negocios de Comercialización de Seguros. Elaboración propia

Antes de desarrollar el mapa de empatía, se considera el siguiente perfil de cliente como base para la construcción del mapa. Como observación, el perfil de cliente ha sido desarrollado para las líneas de Vida Individual y Seguros Masivos que son en las que se centra el presente trabajo:

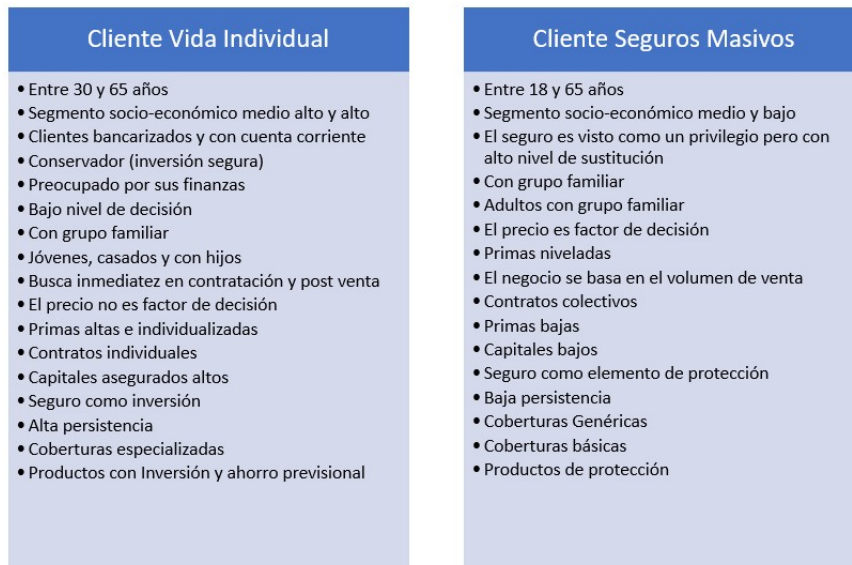


Figura 11: Perfil de Cliente ONSV por segmento de Negocio. Fuente: ONSV, 2022

Dentro de los principales elementos del mapa de empatía encontramos dos elementos que son clave para poder entender el comportamiento del cliente, estos elementos son: Tangibilidad del Producto y Necesidad del Producto.

Dentro de las principales características del seguro encontramos que es un producto intangible, es decir, en muy pocas ocasiones el tomador del contrato de seguro es el que percibe los beneficios, estos van enfocados principalmente a su grupo familiar y a sus seres queridos. He aquí uno de los principales elementos que se deben sortear para realizar una oferta de producto atractiva para los clientes, dado que conociendo sus dudas y sus certezas se puede generar un producto que resulte atractivo para su realidad. La línea de vida individual recoge estas preocupaciones de los clientes generando soluciones que se customizan en función a las expectativas y objetivos de los clientes aumentando en cierto grado la tangibilidad del producto de seguro ofrecido. Sin embargo, en la línea de seguros masivos a través de un Socio Comercial es totalmente lo contrario, son productos con características establecidas, con coberturas preestablecidas y con niveles de prima nivelados para todos los clientes, por ende, el elemento para aumentar la tangibilidad a través de los deseos y necesidades de los clientes se pierde. La nueva línea de seguros masivos a través de un canal propio busca generar productos de baja prima conforme a las verdaderas necesidades de los clientes y a un precio que guarde relación con sus características, generando una experiencia personalizada a través de un canal masivo. Con estos elementos el producto se hace más visible, más tangible y aborda una necesidad real del cliente.

4.2.6. Lienzo de Propuesta de Valor

En función a lo propuesto anteriormente, podemos considerar el siguiente lienzo de propuesta de valor:



Figura 12: Lienzo de Propuesta de Valor. Fuente: ONSV, 2022

Dentro de los principales elementos del lienzo de propuesta de valor sin lugar a duda resalta la oferta individualizada y de bajo costo que se puede ofrecer a los clientes, todo esto generado con la construcción de un canal propio que permita comercializar seguros de vida en forma directa eliminando los intermediarios en el proceso. Uno de los elementos que debe ser considerado por ONSV es que habrá disminución de los niveles de venta, sin lugar a dudas, pero que se verá contrastado con un aumento de la duración y persistencia de los seguros en el mediano y largo plazo, saber lidiar con dicha frustración será un elemento clave para poder desarrollar en canal de forma perdurable en el tiempo. Por otro lado, el desarrollo de una canal propio y administrado en un 100% por ONSV permitirá controlar de una manera más eficiente los procesos operacionales para comercializar y administrados los seguros, con esto, establecer SLA de eficiencia y cumplimiento de los estándares de servicios que permita otorgar un valor agregado a los clientes.

4.2.7. Modelo CANVAS Actual

El modelo CANVAS de Ohio National Servicios Financieros que resume los 9 puntos claves dentro de su cadena de valor se conforma de la siguiente manera:

<p>Socios clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Intermediarios • Bancos • Cajas de Compensación • Retail • Desarrolladores de Software • Plataformas de Pago • Plataformas Computacionales • Reaseguradores • Coaseguradores • Plataformas de Inversión • Plataformas de Beneficios para seguros 	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar fidelización y persistencia en los clientes de la compañía. • Actuar con responsabilidad y compromiso con los compromisos adquiridos con los clientes • Brindar soluciones efectivas y verdaderas. 	<p>Propuestas de valor </p> <p>ONSV se compromete a incrementar y potenciar el bienestar de sus clientes y sus familiar, mediante soluciones de protección y ahorro que les otorguen tranquilidad financiera presente y futura, contribuyendo al desarrollo del país.</p>	<p>Relación con clientes </p> <p>ONSV ofrece soluciones a la medida de cada uno de sus clientes en función a sus deseos necesidades y expectativas. La satisfacción y cuidado del cliente es uno de los elementos claves para el éxito empresarial y comercial.</p>	<p>Segmentos de clientes </p> <p>Los segmentos de clientes ONSV S.A. se dividen de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vida Individual y Seguros Masivos: Personas Naturales de alto y bajo poder adquisitivo • Rentas Vitalicias: Pensionados. • Personas Jurídicas: Bancos, Cajas de Compensación, Retail • Grupos de Personas con características similares
<p>Recursos clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Red de Intermediarios y recursos comerciales de venta • Página web • Empleados 	<p>Por otro lado, ofrece una solución responsable en base a las necesidades y deseos del cliente, maximizando sus beneficios y su educación financiera</p>	<p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> • Página Web • Redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn) • Telefónico • Presencial 		
<p>Estructura de costos </p> <p>Los costos del negocios están relacionados principalmente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal • Costos de intermediación de seguros • Costos de implementación y mantención de nuevos negocios • Costos de Siniestralidad • Costos de Reservas Técnicas 		<p>Fuente de ingresos </p> <p>ONSV S.A. tiene 2 fuentes principales de ingresos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primas de Seguros de Vida Individual, Seguros Masivos y Rentas Vitalicias • Ingresos Financieros por la administración de Capital <p>En definitiva se obtienen ingresos tanto por la red de clientes como por la red de proveedores.</p>		

Figura 13: Modelo CANVAS Ohio National Seguros de Vida. Fuente: Elaboración Propia

- **Clientes**

Los clientes de Ohio National en el segmento de Vida Individual puede ser cualquier persona natural entre 18 y 65 años que requiera de una póliza de seguros de vida. Como mencionamos anteriormente esta línea de negocio está focaliza en clientes con una calificación socioeconómica alta o muy alta.

Para la línea de seguros masivos los clientes, de acuerdo con el modelo actual, es cualquier entidad jurídica con un canal propio para la comercialización de seguros de baja prima, dentro de estas entidades podemos encontrar empresas de Retail, Cajas de Compensación, Bancos y Cooperativas principalmente.

- **Relación con Clientes y Propuesta de Valor**

Actualmente y en función a la visión y misión definidos por la compañía el cliente está al centro del negocio, es decir, es lo más importante dentro de la cadena de valor de la compañía. Ohio National busca crear soluciones a la medida de cada uno de los clientes que toma una póliza de seguros, brindando una atención de calidad y personalizada donde la satisfacción del cliente es lo más importante en el proceso de venta y post venta en la organización.

Esta definición aplica de manera directa para la línea de negocio de Vida Individual, donde la compañía tiene el control del canal y se relaciona de forma directa con el cliente final y contratante de la póliza de seguros. Por otro lado, el cliente en la línea de seguros masivos corresponde a los Sponsor, los cuales son los dueños del canal y por lo tanto, son los que realizan la interacción con los clientes durante el proceso de venta, por ende, la compañía no cuenta con un control directo para poder brindar la atención definida en su visión y misión y el asesoramiento deseado.

- **Canales**

Para la línea de Vida Individual los procesos de venta son desarrollados principalmente a través del canal presencial, y en una menor cuantía, a través de canales digitales y la página web. Los servicios de post venta son manejados por Ohio National a través de canales web, correos electrónicos y centro de atención telefónica de atención.

Para la línea de seguros masivos a través de sponsor el canal de venta es propio de ellos, en la mayoría de los casos la venta se concreta a través de la presencia física del cliente en los puntos de venta del sponsor y a través del canal de televenta (llamados telefónicos y página web), todos de control y propiedad del sponsor; los servicios de post venta, al igual que la línea de Vida Individual, son manejados por Ohio National a través de canales web, correos electrónicos y call center de atención.

- **Actividades Claves**

En el modelo actual se han definido tres metas que se deben alcanzar y desarrollar a través de actividades clave, éstas son: generar fidelización y persistencia de los seguros contratados, cumplir con las obligaciones

contraídas con los asegurados y brindar soluciones personalizadas y efectivas de acuerdo con las necesidades reales de los clientes. Para poder lograr estos tres objetivos la principal actividad que debe realizar la compañía bajo el modelo actual es potenciar la relación con el Socio Comercial, dado que es el dueño del canal y por lo tanto el que tiene el control de este. Por ende, potenciar la relación con el socio comercial y aumentar el control sobre el canal es la clave para lograr cumplir con los objetivos definidos por la organización para con sus clientes.

En términos reales, en la línea de seguros masivos a través de sponsor, no existe un control directo de la calidad de venta en el canal, esto se ve demostrado con los niveles de persistencia generados en la línea, que en promedio son de 5 a 7 meses, lo que genera bajos niveles de recaudación de primas, una alta tasa de reclamos, una alta rotación de asegurados y una complejidad para alcanzar la masa crítica de asegurados requeridos para que el negocio sea rentable para la compañía. A diferencia de esto, en la línea de vida individual encontramos persistencias superiores a 36 meses lo que nos da a entender la diferencia entre los niveles y calidad de venta de un sistema con otro.

- **Recursos Claves**

En el modelo actual de seguros masivos el principal recurso con que se cuenta para la comercialización de seguros es el canal generado por el sponsor y la relación que se guarda con éste. Es el principal recurso fuera de la estructura interna que permite administrar los seguros ofrecidos por los socios comerciales, principalmente hablamos de: Capital Humano, Sistemas de Información para la Administración de Seguros y servicios de post venta para controlar la persistencia y fidelidad de los productos contratados.

Para la línea de vida individual el recurso clave fundamente en la red de intermediarios afiliados a la compañía que ofrecen sus productos de seguros.

- **Socios Clave**

Dentro de la línea de Vida Individual los socios que son claves son los agentes de venta de seguros, dado que son los encargados de desarrollar el asesoramiento a los clientes en el proceso de venta.

Como se dijo anteriormente, son seguros de mediano y largo plazo con primas y capitales de montos altos, por lo tanto, socios como coaseguradores y reaseguradores (que permitan acotar el riesgo), plataformas de inversión (que permitan obtener un rendimiento financiero a las primas recaudadas), plataformas de cobro (que permitan realizar la recaudación de las primas) y desarrolladores de software (que permitan contar con un sistema dinámica y con rápida respuestas a las necesidades), toman un rol relevante en la cadena de valor de esta línea de negocios.

Para la línea de seguros masivos actual el socio clave son los sponsors, ya sean, empresa de Retail, Bancos, Cajas de Compensación y/o Cooperativas

principalmente. Ellos manejan el canal y hoy sin su participación no sería posible la comercialización de seguros de prima de baja prima.

- **Fuentes de Ingresos**

Tanto en la línea de vida individual como de seguros masivos existen dos fuentes de ingresos: primas de seguros y producto de inversión derivados de la recaudación de primas de seguros.

- **Estructura de Costos**

En la línea de vida individual el principal costo va determinado por las comisiones de la red de intermediarios y los gastos de personal para dar soporte a la administración de los seguros comercializados. Adicionalmente el costo siniestral también puede ser considera relevante.

En el caso de los seguros masivos a través de Sponsor la estructura de costos considera 5 grandes ítems:

- Costos de Entrada para ser parte del canal
- Costos de Intermediación
- Costos de Recaudación
- Costos de Canal
- Costos Siniestrales

4.2.8. Modelo CANVAS Propuesto: Modificaciones al Modelo

- **Clientes**

Es en los clientes donde encontramos el primer impacto de la nueva línea de negocios propuesta en el modelo CANVAS, dado que se produce una extensión de los clientes en la línea de seguros masivos al poder comercializar, a través de un canal propio, seguros de vida de baja prima eliminando dentro de la cadena de valor de esta tercera línea de negocios la presencia de sponsor. Esta tercera línea de negocios amplía la oferta de seguros de vida de la compañía al poder ofrecer seguros de forma directa a un segmento de la población medio y bajo.

- **Relación con Clientes y Propuesta de Valor**

Acá encontramos un segundo impacto en la línea de negocios propuesta en la cadena de valor de Ohio National, dado que, a diferencia de la línea de seguros masivos de venta a través de sponsor, el cliente final tendrá interacción directa con el canal de venta desarrollado por Ohio National para la comercialización de seguros, por lo que puede establecer estándares de control que permitan ofrecer una atención focalizada en las verdaderas necesidades del cliente. Por otro lado, y por las características del canal de venta a través de sponsor, hoy en día solo se pueden comercializar productos predeterminados, es decir, productos con primas, coberturas y capitales asegurados definidos y con

imposibilidad de ser modificados, por ende, no se puede ofrecer una oferta de seguros de baja prima atractiva y diseñada de acuerdo con las necesidades del cliente; la nueva línea de seguros propuesta permita al cliente seleccionar las coberturas que desee tener, determinar los capitales asegurados y con ello y en función a su sexo y edad se determina la tarifa que aplicará en cada uno de los casos, lo cual resulta claramente mas personalizado y el cliente pactará una prima conforme al riesgo generado para Ohio National y no una prima determinada sin conocer sus características y preferencias.

- **Canales**

Acá encontramos el impacto con mayor relevancia en la cadena de valor de Ohio National para la nueva línea de negocios propuesta, dado que se debe diseñar y desarrollo un canal web que permita a los clientes contratar seguros personalizadas y de baja prima a través de él a diferencia del canal tradicional donde el 100% de la venta es presencial y con una fuerte dependencia del Sponsor.

- **Actividades Claves**

En el CANVAS Actual se indicaba como actividad clave potenciar el canal del sponsor, en este nuevo modelo, las actividades claves van enfocadas a la creación, mantención y potenciamiento del canal propio generado por la Compañía. Elementos como la publicidad, propaganda, visibilidad de marca y marketing serán actividades claves para lograr construir un nuevo canal efectivo para la comercialización de seguros.

- **Recursos Claves**

El principal recurso para potenciar las ventas de seguros a través de un canal propio es en mismo canal, desarrollar y potenciar un canal efectivo a través de las herramientas disponibles en el mercado será el recurso clave para lograr llegar a los clientes y poder comercializar los productos de seguros ofrecidos por la compañía.

- **Socios Clave**

Como se puede inferir del apartado de Socios Clave del modelo CANVAS actual, el poder de negociación de los sponsors es sumamente alto y la compañía generalmente debe someterse a las condiciones impuestas por ellos. Aquí radica una ventaja muy relevante de la nueva línea de negocios propuesta, dado que el canal en esta tercera línea sería de propiedad de la Compañía, lo que permite una independencia de los sponsors y potencia la importancia de los desarrolladores web y empresas de marketing y publicidad para potenciar el canal propuesto por la Compañía.

- **Fuentes de Ingresos**

Al igual que en el CANVAS Actual, Tanto en la línea de vida individual como de seguros masivos existen dos fuentes de ingresos: primas de seguros y producto de inversión derivados de la recaudación de primas de seguros.

- **Estructura de Costos**

Acá encontramos un cambio relevante dentro de la estructura de costos, dado que al eliminar la presencia del Socio Comercial se evitan 4 de los 5 costos definidos en el CANVAS original, solo manteniéndose el Costo Siniestral. Sin embargo, aparecen nuevos costos para generar y potenciar el canal propio de la Compañía:

- Costos de Implementación de Canal
- Costos de Mantenimiento de Canal

A continuación, se muestra la matriz de impacto en el Modelo CANVAS en función a lo anteriormente descrito:

MODELO CANVAS				
Socios Clave Desarrolladores Web Empresas de Publicidad Empresas de Marketing Alianza con RRSS y motores de búsqueda Empresas de Posicionamiento y Desarrollo de Marca	Actividades clave Imagen Corporativa	Propuesta de valor Personalización de la oferta de valor.	Relación cliente Relación mas cercana con una oferta de valor individualizada y con un precio mas bajo	Cientes Al realizar venta directa a través de un canal masivo se expande la red de posibles clientes y no se limita a la red del socio comercial.
	Recursos clave Desarrollo de Canal; automatización de venta y post venta.		Canales Desarrollo de un canal de comercialización propio.	
Estructura de costes Eliminación de costos de intermediación y elevados costos de entrada y mantención del canal		Fuentes de ingreso Aumento de los ingresos por concepto de primas		

Figura 14: Impacto en Modelo CANVAS Ohio National Seguros de Vida. Fuente: Elaboración Propia

4.3. Diseño de nueva Línea de Negocios

4.3.1. Comparación con Productos Actuales: Estructura de Margen

En función a datos obtenidos de los Estados Financieros de ONSV al cierre del ejercicio 2022 podemos establecer la siguiente estructura de Margen de Contribución para la línea de Seguros Masivos:

Margen 2022	Miles de \$	% de la Prima
Prima Directa	6.120.771	-
Comisión Intermediación	(415.712)	-6,79%
Comisión de Cobranza	(2.253.206)	-36,81%
Gastos Canal	(2.480.010)	-40,52%
Variación de Reservas	404.045	6,60%
Costo Siniestral	(764.414)	-12,49%
Margen	611.474	9,99%

Tabla 5: Margen ONSV para segmento de Seguros Masivos. Fuente: Estados Financieros ONSV, 2022.

A continuación, se realizará una descripción de cada uno de los componentes del margen de contribución de ONSV:

- Prima Directa

Corresponde a la prima recaudada por concepto de seguros. En este concepto se considera el flujo de dinero recibido por la compañía y las primas por cobrar en un plazo menor a 30 días. Adicionalmente se realiza un ajuste por incobrabilidad, es decir, primas que tienen una muy baja probabilidad de ser percibidas. La fórmula de cálculo de la prima directa es la siguiente:

$$PrimaDirecta_n = RecaudaciónPercibida_n \pm VariacióndeCuentasporCobrar \pm VariacióndeIncobrabilidad$$

, donde:

$$VariacióndeCuentasporCobrar_n = CuentasporCobrar_n - CuentasporCobrar_{n-1}$$

$$VariacióndeIncobrabilidad_n = Incobrabilidad_n - Incobrabilidad_{n-1}$$

, será Cuenta por Cobrar cuando la prima adeudada tenga un plazo de mora menor a 30 días, en el caso que la mora sea mayor a dicho periodo, se entenderá como una prima con incobrabilidad.

- **Comisión de Intermediación:**

Corresponde a un porcentaje de la prima percibida por la compañía, usualmente varía entre un 3% a un 10%. Esta comisión es pagada al socio comercial por prestar servicios de intermediación de ventas de seguro en su canal.

- **Comisión de Cobranza:**

Corresponde a un porcentaje de la prima percibida por la compañía, usualmente varía entre un 25% a un 60%. Esta comisión es pagada al socio comercial por realizar la gestión de cobranza de la prima de seguro a través de un medio de pago propio, por ejemplo, tarjetas de casas comerciales del sponsor.

- **Gastos de Canal:**

Corresponden a todos aquellos pagos que realiza la compañía, a costo de prima, exigidos por el socio comercial para utilizar el canal de venta para la venta de seguros. Los gastos de canal consumen un 40% de la prima percibida. Los principales elementos dentro de este concepto son:

- Derecho de llaves: Son pagos mensuales fijos establecidos en UF por la utilización del canal del socio comercial
- Gastos de Fuerza de Venta: Son pagos que se deben realizar a los ejecutivos de ventas por la gestión de ventas de seguro. Generalmente son incentivos en función a una meta de venta.
- Gastos Operacionales: Son pagos que realiza la compañía al socio comercial por gastos generados por la venta de seguros. Acá se destacan comisiones garantizadas por emisión de seguros, personal de supervisión en terreno, herramientas computacionales para la gestión de venta y seguimiento de seguros.
- Aportes Operacionales: Son pagos variables mensuales que se realizan al socio comercial por el cumplimiento de los presupuestos de ventas establecidos
- Gastos No Operacionales: Corresponde a cualquier otro gasto definido en el contrato de uso de canal del socio comercial. Pueden ser gastos de administración de base de datos, gestión de reclamos, etc.
- Gastos de Beneficios: Son pagos que se realizan a empresas de servicios que brindan servicios adicionales al contrato de seguro, por ejemplo, descuentos en farmacia, reembolsos funerarios, telemedicina, etc.

- **Costos Siniestral:**

Corresponde el pago que realiza la compañía a los contratantes de seguros por siniestro de las coberturas contratadas. Son pagos realizados de forma directa a los asegurados o a los beneficiarios designados según corresponde a la naturaleza de la cobertura contratada. En el 2022 12,50% de la prima fue destinada al pago de siniestros.

- **Variación de Reservas**

Normativamente las compañías de seguro deben tener capital inmovilizado equivalente a 1 periodo de prima, a este capital se le conoce como reserva técnica; mientras mayor es la cantidad de seguros en vigor y más alto es el valor de la prima, mayor será el capital inmovilizado que debe tener la compañía, generando un costo de capital asociado. Como podemos apreciar en el año 2022 se produjo un resultado positivo de 400 millones por concepto de variación de reservas técnicas, es decir, la compañía liberó capital producto de una menor cantidad de seguros en vigor respecto al año 2021.

- **Margen**

Corresponde al resultado de todos los puntos definidos anteriormente, que para el caso de ONSV para el año 2022 fue de 611 millones, equivalente a un 10% de la prima percibida. Ahora, lo que resulta preocupante, es que un 65% de dicho resultado corresponde a liberación de reservas técnicas, y no a un resultado operacional derivado de la venta y recaudación de seguros de vida; si se aísla el efecto de las reservas técnicas el resultado operacional de la línea de seguros masivos sería el siguiente:

Margen 2022	Miles de \$	% de la Prima
Prima Neta	6.120.771	-
Comisión Intermediación	(415.712)	-6,79%
Comisión de Cobranza	(2.253.206)	-36,81%
Gastos Canal	(2.480.010)	-40,52%
Variación de Reservas	0	0,00%
Costo Siniestral	(764.414)	-12,49%
Margen	207.429	3,39%

Tabla 6: Margen ONSV para segmento de Seguros Masivos sin efecto de Reservas Técnicas. Fuente: Estados Financieros ONSV, 2022

Como podemos apreciar en la tabla anterior, el margen de ONSV aislando el efecto de la liberación de reservas en el año 2022 corresponde a un 3,40% de la prima, lo que resulta realmente bajo considerando que el rendimiento exigido por la administración debe ser de

al menos un 20% de la prima percibida, por lo que sin lugar a dudas, hay que desarrollar mecanismos que permitan maximizar el rendimiento y es lo que se busca a través del presente trabajo generando un beneficio para los clientes (reducción de primas y productos individualizados) y un beneficio empresarial (maximizar el margen de contribución). Lo otro que requiere ser considerado es que un 44% de la prima se paga de forma directa al socio comercial por concepto de intermediación y cobranza, y un 41% de forma indirecta a través de gastos generados por la utilización del canal, es decir, un 85% de la prima es destinado a financiar el canal, lo que, bajo nuestro parecer, debe ser reformulado.

Tener una estructura de negocio donde un 85% del resultado es prácticamente un costo fijo es sumamente riesgoso, dado que el beneficio para la compañía depende en un alto grado a los supuestos de siniestralidad utilizados en la tarificación de los productos, donde del 15% de la prima restante, un 12% se destinó al pago de siniestros, es decir un 80% del margen de la compañía fue absorbido para el pago de siniestros; cualquier variación inesperada en los siniestros hubiese generado grandes problemas para la obtención de márgenes para la compañía, dado esto, se requiere ver canales alternativos de venta de seguros siendo esa la principal justificación para el presente proyecto.

A modo de resumen y bajo el actual modelo de negocios, la prima se encuentra distribuida de la siguiente manera considerando el efecto a favor generado por la liberación de reservas técnicas para el año 2022:

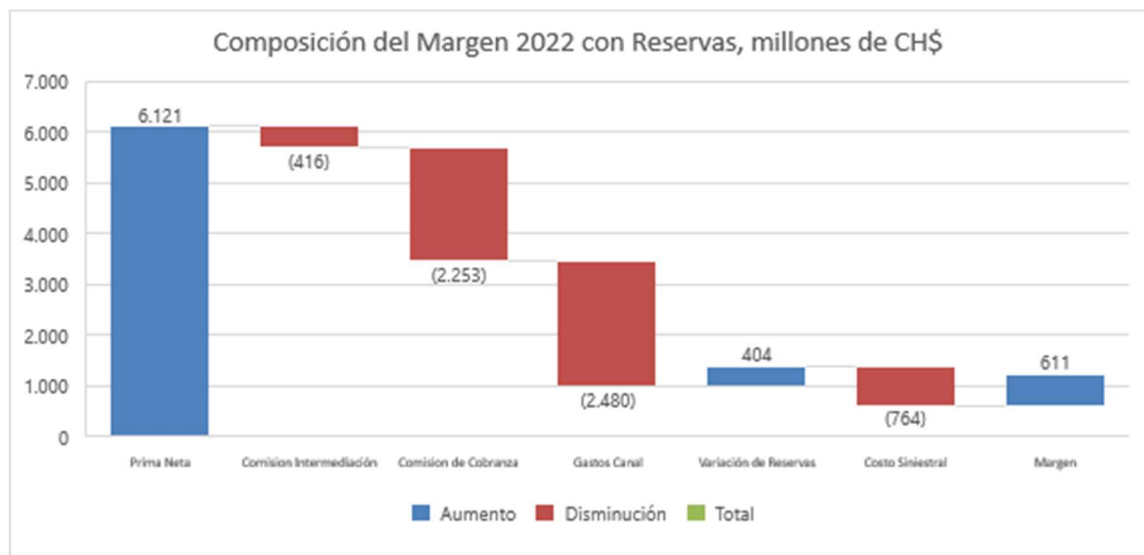


Gráfico 4: Margen ONSV para segmento de Seguros Masivos con efecto de Reservas Técnicas. Fuente: Estados Financieros ONSV, 2022

La nueva línea de seguros masivos propuesta busca minimizar los costos de comisiones y los gastos de canal generados por la utilización del mecanismo de ventas del socio comercial, los principales elementos que busca modificar son:

- Eliminación de la comisión de intermediación y comisión de cobranza, generando un efecto positivo en la prima de los clientes y en el capital inmovilizado producto de las reservas técnicas.
- Disminución de los gastos de canal (se estima que este tipo de gastos no deben ser superiores al 20% de la prima, este concepto será desarrollado con mayor profundidad en la estructura de costo presentada más adelante). Los principales costos de canal van enfocados en el desarrollo de una plataforma de venta y administración de seguros y elementos que aumenten la visibilidad del canal (publicidad, propaganda, visibilidad, desarrollo de motores de búsqueda, entre otros.)
- A diferencia del canal del socio comercial donde se cobran primas niveladas (es decir, la misma prima independiente del riesgo real del asegurado generando mayores costos para los asegurados de bajo riesgo y menor costo para los de alto riesgo) se generarán primas individualizadas en función al riesgo real del asegurado.
- La mayor parte de los seguros comercializados a través del canal del sponsor tienen una persistencia o duración menor a 6 meses lo que no permite absorber los costos fijos emanados de la utilización del canal de venta, esto se debe a que la mayoría de las ventas realizadas tienen un grado bajo de conciencia de contratación del tomador del seguro. En el modelo propuesto y al generar un canal de control propio se espera que las ventas de seguros masivos alcancen persistencias parecidas a la línea de Vida Individual, generando que la masa crítica asegurada para generar beneficios de reduzca considerablemente, es decir, si se requerían 3.000 ventas mensuales en el canal del socio comercial dada la persistencia de sus ventas, ahora con el canal propio de requerirán menor cantidad de colocaciones. Este punto será desarrollado con más detalle en la estructura de ingresos del presente trabajo.

Ya presentados los elementos que forman parte del margen de contribución de ONSV y las principales diferencias de los modelos propuestos, se desarrollará el diseño del producto desde la definición del cliente objetivo hasta las características del seguro propuesto.

4.3.2. Perfil de Cliente: Mercado Objetivo

De acuerdo con lo desarrollado anteriormente en el presente trabajo, se establece el siguiente perfil de cliente para la línea de Seguros Masivos de bajo Costo, este perfil toma elementos tanto de la línea de negocios de Seguros masivos tradicional, como de la línea de Vida Individual:

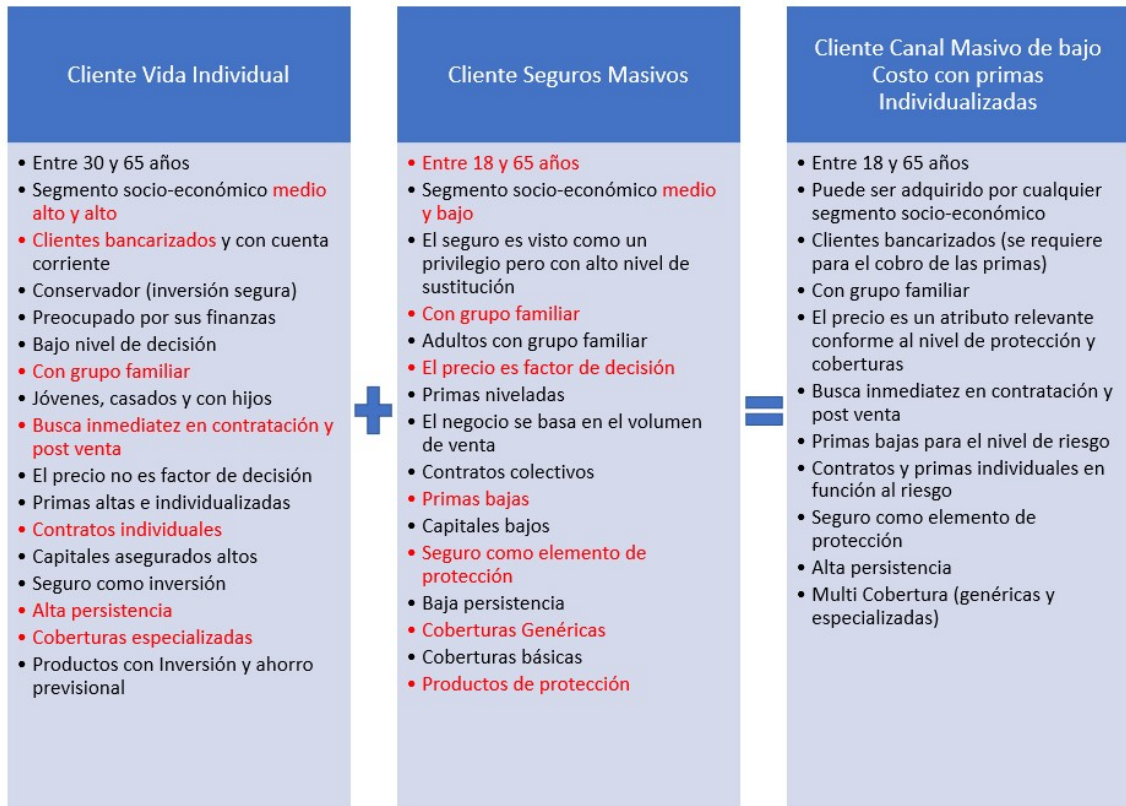


Figura 15: Perfil de Cliente ONSV para nueva línea de Negocios. Fuente: Elaboración Propia

Antes de describir la nueva línea de negocios propuesta, cabe mencionar que esta nueva línea será un negocio adicional a los dos ya existentes, asumiendo los beneficios y riesgos que esta decisión genere, por lo tanto, actuará como un complemento a las dos líneas ya existentes.

Como se puede visualizar en la figura precedente, el perfil de cliente para la nueva línea de seguros masivos a través de un canal desarrollado por ONSV busca la masividad de los contratos de seguros masivos a través de primas de bajo costo, pero agregando el factor de individualización de precios y coberturas propios de la línea de vida individual, con esto, se busca extraer la fortaleza y atractivo de cada una de las líneas de negocio por separado y unificarlas a través de esta nueva línea propuesta. Contar con esta línea de productos permitirá a la compañía extender la oferta de seguros a segmentos no explotados y diversificar el riesgo que se genera al mantener contratos tradicionales con los socios comerciales que generan un retorno sumamente bajo.

Por otro lado, al ser ONSV la dueña y administradora del canal establecido, se logrará que la persistencia de los seguros comercializados a través de este canal obedezca a la persistencia del canal de vida individual (de 3 a 5 años) y no a la de seguros masivos (6 a 9 meses) dado que al ser la controladora del canal se podrá asegurar de poner en marcha controles que aseguren que la calidad de venta sea adecuada y no seguros vendidos sin consciencia por parte de los tomadores de seguros donde la tasa de renuncias es sumamente alta. Este es un elemento bastante importante y que generará un impacto directo en el margen de la compañía, dado que la persistencia de los seguros aumenta los niveles de recaudación, permiten diluir los costos fijos del canal en una mayor cantidad de seguros y restan importancia relativa a los niveles de siniestralidad.

Por otro lado y un elemento de gran importancia para lograr recaudar las primas de seguros, es que los clientes de esta nueva línea de negocios deben estar bancarizados o contar con un mecanismo de pago que permitan cobrar sus primas de forma mensual; hoy en día, a nivel de la línea de vida individual es un requisito para la emisión de seguros, sin embargo, para la línea de seguros masivos se utiliza el medio de pago propio del socio comercial, por lo cobran la comisión de recaudación asociada. Este es un elemento diferente que debe ser considerado al momento de la colocación de seguros para esta nueva línea de negocios.

4.3.3. Modelo de Selección de Coberturas

Actualmente para la línea de seguros masivos y la línea de vida individual se ofrecen las siguientes coberturas, esta información ha sido recopilada de los libros de producción que maneja ONSV para cada una de las líneas de negocio mencionadas:



Figura 16: Coberturas Comercializadas ONSV 2020-2022. Fuente: Libros de Producción ONSV 2020-2022

En base a las coberturas ofrecidas por ONVS se ha establecido una tabla de frecuencias en función a la cantidad de veces que ha sido contratada dicha cobertura entre enero de

2020 y diciembre de 2022, tanto para la línea de vida individual como de seguros masivos. En este punto de análisis es importante que recordad que cada contrato de seguro puede contener 1 o más coberturas, por lo que la tabla que prosigue establece la cantidad de veces en que dicha cobertura fue contratada en cualquiera de las líneas de negocio en análisis.

Cobertura	Vida Individual	Seguros Masivos	Total	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada
Muerte Accidental	563	158.391	158.954	42,33%	42,33%
Fallecimiento	3.931	93.389	97.320	25,92%	68,24%
Invalidez Total y Permanente 2/3	1.378	67.114	68.492	18,24%	86,48%
Enfermedades Graves	0	26.283	26.283	7,00%	93,48%
Hospitalización	0	23.702	23.702	6,31%	99,79%
Oncológico	0	429	429	0,11%	99,91%
Accidente Dental	0	195	195	0,05%	99,96%
Invalidez Total y Desmembramiento	145	0	145	0,04%	100,00%
Escolaridad	0	8	8	0,00%	100,00%
Muerte Natural	0	0	0	0,00%	100,00%
Invalidez Accidental	0	0	0	0,00%	100,00%
Intervenciones Quirúrgicas	0	0	0	0,00%	100,00%
Gastos Médicos por Accidente	0	0	0	0,00%	100,00%
Totales	6.017	369.511	375.528	100%	100,00%

Tabla 7: Tabla de Contratación de Coberturas ONSV. Fuente: Libros de Producción ONSV 2020-2022

Como podemos apreciar en la tabla precedente son 5 las coberturas que concentran el 99,79% del total de coberturas ofrecidas por ONSV, y que de acuerdo con nuestro análisis serán las coberturas consideradas en el diseño de la línea de negocio propuesta. Si bien existe un claro desbalance entre el volumen de coberturas de la línea de Vida Individual y se Seguros Masivos, podemos apreciar que 3 de las 4 coberturas de ésta primera están consideradas en el modelo de selección y siguen una correlación directa con el grado de atractivo de las ofrecidas en la línea de Seguros Masivos tradicional.

Para el modelo de selección de coberturas se establece el supuesto que si la cobertura ha sido contratada es porque cuenta con un alto grado de atractivo para los tomadores de seguros.

Por lo tanto, y en función al análisis de frecuencia de ventas de coberturas presentado anteriormente, se han establecido como coberturas a considerar en la nueva línea de negocio propuesta las siguientes:

- Muerte Accidental
- Fallecimiento
- Invalidez Total y Permanente 2/3
- Enfermedades Graves
- Hospitalización

Cabe mencionar que cada una de estas coberturas fue descrita en el 6.1.3 del presente trabajo de tesina.

4.3.4. Estructura de Margen Nueva Línea de Negocios

De acuerdo en lo establecido anteriormente, se ha definido a siguiente comparación entre los elementos que formarán parte del margen para la nueva línea de negocios propuesta:

Elementos del Margen	Modelo Actual	Modelo Propuesto
Prima Neta	Aplica	Aplica
Comisión Intermediación	Aplica	No Aplica
Comisión de Cobranza	Aplica	No Aplica
Costos de Canal	Aplica	Aplica
Variación de Reservas	Aplica	Aplica
Costo Siniestral	Aplica	Aplica
Margen		

Tabla 8: Tabla Comparativa de elementos del Margen de Contribución. Fuente: Elaboración Propia

Como podemos apreciar y como se ha destacado anteriormente, en la nueva línea de negocios propuesta ONSV es dueño del canal de comercialización de seguros, por tales efectos, no se consideran costos de intermediación ni de cobranza como si en las dos líneas actuales de negocio mantenidas por la compañía; por otra parte, existe una nueva importancia relativa para los gastos de canal dado que toman un mucho rol mucho mas importante que en la estructura tradicional. A continuación, se desarrollan los conceptos y modelos que dan sustento a cada una de las líneas del margen, comenzando desde la prima y supuestos de ventas hasta los modelos que dan sustento al costo siniestral, para

finalmente y en función a los supuestos establecidos, definir las características del producto de seguro que será comercializado a través de este nuevo canal propio.

4.3.5. Configuración de Canal Propio

Como es conocido durante los últimos años en el mundo y a nivel latinoamericano, se han ido actualizando las formas y estrategias de venta de los distintos productos y Servicios ofrecidos por las empresas al mercado. Una de estas estrategias de venta, ha sido la comercialización de productos y de Servicios a través de venta online o venta digital, con el objeto de brindarles nuevas opciones de compra y también experiencias con modelos innovadores de atención. Como se mencionó al principio de este texto, esta estrategia se está desarrollando hace unos años a nivel mundial a través de empresas como Amazon, Mercado Libre y muchas otras empresas que han desarrollado plataformas de ventas de productos y servicios muy exitosas. En Chile destaca las grandes tiendas y en especial Falabella que está desarrollando una estrategia de plataforma e-commerce la cual recientemente unificó todas sus marcas en un solo sitio de atención Digital.

El desarrollo de la venta de productos y Servicios de manera digital ha sido muy fuerte la última década y en especial ha tenido un crecimiento exponencial con la llegada de la Pandemia a comienzos de 2020. Las restricciones de movilidad, las exigencias sanitarias y las necesidades de productos y servicios de las personas impulsaron fuertemente el desarrollo de propuestas de servicios y productos para las personas. En especial destaca el fuerte crecimiento de la venta de productos de todo tipo con que demandaron cambio sustantivo en los sistemas de despacho y entrega de la última milla. También destaca el desarrollo de una nueva oferta de Servicios de salud on-line los cuales permitieron mantener contacto y atención médica con pacientes que de otra manera no hubieran podido ser atendidos oportunamente en forma presencial.

El estallido social el último trimestre de 2019 tuvo un impacto negativo en el crecimiento económico y en el cumplimiento de los planes comerciales debido al cierre parcial y en algunos casos total del comercio durante su periodo más complejo. Posteriormente a comienzos de 2020, la llegada de la Pandemia Covid-19 generó un cambio total en la vida y funcionamiento de la economía no solo nacional sino mundial. Las fuertes restricciones de movilidad y las normas sanitarias que ha debido cumplir la población y las empresas, han generado un fuerte deterioro en los indicadores económicos y un alza importante en las tasas de desempleo del país. La existencia de una política de vacunación exitosa, la entrega de ayuda social permanente y el retiro extraordinario de fondos de pensiones por parte de los cotizantes, han permitido enfrentar con muchas dificultades este periodo, pero con signos de recuperación y mayor estabilidad a contar de agosto de 2021.

Como respuesta a estos importantes y no esperados eventos que han ocurrido en los últimos años, el aumento de las leyes y políticas que regulan al mercado asegurador, un sostenido aumento de la competitividad en el mercado, un aumento sostenido de la estructura de costos por exigencias de los socios para facilitar su canal para la comercialización y en la búsqueda de buscar elementos diferenciadores, tanto a nivel de

producto como de estrategias comerciales, que permitan configurar una ventaja competitiva a nivel de la industria es que surge la necesidad de crear esta nueva línea de negocios online a través de un canal propio el que pretende llegar a la más amplia gama de clientes con técnicas de ventas y facilidades de compra para los clientes en forma digital, generando un beneficio en precio y calidad de servicio para los tomadores de seguro, como de margen para ONSV al suprimir los intermediarios en el proceso que absorben gran cantidad de la prima que es finalmente recaudada.

El objetivo de este canal es generar productos de seguro de bajo costo de forma online y brindar la opción de elegir múltiples coberturas en función a su riesgo real, que va desde la contratación del seguro hasta el variado set de servicios de post venta que serán descritos más adelante.

Para analizar y evaluar la creación de este canal propio ONSV ha considerado solicitar a una empresa externa un análisis de los servicios requeridos en función a los requerimientos establecidos por ONSV, en base a esto, se han establecido los siguientes elementos que darán origen al canal con sus respectivos costos asociados

- Modelo de Ventas

El modelo de ventas establecido y solicitado para la comercialización de seguros de bajo costo es el siguiente:



Figura 17: Modelo de Ventas Online. Fuente: Evaluación de Proyectos ONSV 2023

Entenderemos como captación online nos referimos a todo aquel proceso de búsqueda y adquisición de los datos de contacto de las personas que puedan estar interesadas en los productos y servicios de seguro que se están comercializando. La inversión en la búsqueda y captación de clientes es fundamental en el éxito de este proyecto, por lo que es muy importante implementar un proceso permanente y una inversión que se vaya ajustando a los resultados de las campañas de captación.

Para desarrollar actividades de Marketing Digital en la web y en redes sociales, se establece incorporar al proyecto una inversión mensual de \$1.200.000 por un periodo de 6 meses, el cual puede aumentar si los resultados de este primer periodo son mejores a la estimación inicial de ventas solicitadas por ONSV. Cabe mencionar que el presupuesto fue establecido por la empresa especialista en función a los requerimientos de ventas solicitados por ONSV.

El modelo de marketing digital para generar la captación, rescate de datos de contacto y concretar la venta se realizará a través de los siguientes modelos de marketing digital:



Figura 18: Modelo de Campañas de Captación Online. Fuente: Evaluación de Proyectos ONSV 2023

Se establecen 3 canales principales para lograr las ventas de seguros solicitadas, las cuales son:

- **Redes Sociales**
Se refiere a todas las actividades y medidas que se utilizan en las redes sociales para la generación de oportunidades de negocio, aumentando el alcance y la lealtad de los clientes. La comercialización de las redes sociales puede ser vista como relaciones públicas y servicio al cliente. El primer objetivo es aumentar factores siendo el principal al tráfico. El siguiente paso es construir lealtad a largo plazo de los clientes, las personas influyentes y el Marketing Viral.
- **Mailing**
El mailing es un formato publicitario empleado para promocionar los productos y servicios de una marca o negocio, a través del email. Se suele enviar a bases de datos masivas no propias a la marca. El propósito principal de cualquier campaña de mailing es vender sí o sí, enviando de manera masiva, los productos y servicios de una determinada marca. La idea fundamental es aumentar los niveles de interacción par aumentar los niveles de conversión.
- **Sitio Web**
Se refiere a toda la actividad de marketing orgánico que pueden derivar de la explotación del propio sitio web de la empresa y sus asociados. El sitio web es el lugar en donde se lleva a cabo la conversión del tráfico orgánico y, a veces, también la conversión de tu tráfico pagado. El sitio web es a donde llegan los prospectos generados por las demás estrategias

La creación del canal web de ONSV para la comercialización de seguros masivos de bajo costo considera los siguientes elementos de marketing:

- Gestión de Marketing Digital y administración de redes sociales
 - o Publicaciones orgánicas mensuales con diseño y contenido incluido
 - o Gestor De Comunidades
 - o Diseño de piezas gráficas para Redes Sociales
 - o Generación de contenido y textos
 - o Pilares de comunicación
 - o Reportería mensual
 - o Posibilidad de implementación de campañas pagadas

- Imagen Corporativa
 - o Creación de logotipo
 - o Manual gráfico de marca
 - o Papelería corporativa
 - o Material gráfico multiplataforma

Como ya se ha establecido anteriormente el valor del servicio de Marketing Digital será de \$1.200.000.- mensuales + IVA, durante toda la vigencia del contrato primitivo.

- Transacciones Sitio Web

Adicionalmente al desarrollo del marketing del canal, se hace necesario establecer las transacciones que serán permitidas y configuradas en el canal tanto a nivel de venta y post ventas. De acuerdo con reuniones con áreas especialistas de ONSV se han establecido las siguientes transacciones como clave para configurar el canal y que permitirán realizar la comercialización de los productos de seguro:



Figura 19: Transacciones portal web de venta de Seguros. Fuente: Evaluación de Proyectos ONSV 2023

Como se puede apreciar en la figura precedente, se han establecido 5 grupos de actividades claves para iniciar la comercialización de seguros a través del canal propio; cabe mencionar que se han configurado las transacciones claves y que será constantemente evaluado para ir generando mejoras al portal. Inicialmente se consideran estos desarrollos web.

En base a lo anteriormente mencionado, se ha solicitado un presupuesto a la empresa externa colaborado que da origen a la siguiente inversión inicial para dar origen al canal de ONSV:

Descripción	Detalle	
Levantamiento	Documentación y levantamiento de definiciones	\$ 3.000.000
Desarrollo Web	Portal Fase 1	\$ 2.000.000
Elementos iniciales para la venta	Sistema contempla parametrización de productos, suscripción y ventas, recaudación y cobranza	\$ 3.000.000
		\$ 3.000.000
		\$ 4.719.000
Desarrollo Web	Portal Fase 2	\$ 4.500.000
Desarrollo e implementación	Sistema contempla siniestros y servicios de post venta	\$ 4.000.000
		\$ 4.100.000
Casilla de atención o similar	Ventas y Atención de clientes	\$ 3.119.072
Total Inversión Inicial		\$31.438.072

Tabla 9: Estimación Inversión Creación de Portal ONSV. Fuente: Evaluación de Proyectos ONSV 2023

Por tanto, y a modo de resumen, se estima que la creación del portal web para la comercialización de seguros tendrá un costo de inversión inicial de \$ 31.438.072 y se estima un gasto en marketing mensual inicial de \$ 1.200.000.

Por otro lado, la empresa externa ha establecido una comisión por explotación de la plataforma de un 15% devengado del valor neto de la prima mensual recaudada por ONSV; este punto se considera bastante relevante, dado que es una comisión bastante baja considerando el 60% de la línea tradicional; ONSV ha aceptado este costo visualizando un incentivo para la empresa externa para potenciar en canal desarrollado.

4.3.6. Modelo de Determinación de Costo Siniestral: Tablas de Mortalidad y Supuestos por Cobertura

En primer lugar, entenderemos que un siniestro es un hecho que no se puede predecir, aislado y que supone un daño o perjuicio para una persona o un bien material, en el caso de la presente tesina que está enfocada en seguros de vida, estará vinculada a daños o perjuicio de una persona.

De acuerdo con lo planteado en el modelo de selección de coberturas precedentes, las coberturas que se han seleccionado son las siguientes y para las cuales se establecerá un modelo o mecanismo de determinación de la tasa siniestral:

- Muerte Accidental
- Fallecimiento
- Invalidez Total y Permanente 2/3
- Enfermedades Graves
- Hospitalización

En el caso de las coberturas que están asociadas directamente a la vida de los asegurados, como lo son la de Fallecimiento y la de Muerte Accidental se recurrirá al modelo de Tablas de Mortalidad, y en caso de las coberturas de Invalidez y Salud seleccionadas, como lo son la cobertura de Invalidez Total y Permanente 2/3, Enfermedades Graves y Hospitalización se utilizará una función de las tablas de mortalidad de acuerdo con los criterios actuariales y de tarificación de Ohio National.

Una tabla de Mortalidad muestra el número de muertes (mortalidad), la edad, así como otras informaciones que se producen en un determinado territorio geográfico o localidad. Son el fundamento para conocer la esperanza de vida, evolución de la población, el grado de madurez demográfica, la repercusión de epidemias y otra información utilizada en demografía, ciencias actuariales, seguros, bioestadística, epidemiología y otras disciplinas. Se considera un importante instrumento en el ámbito de la demografía. En el caso de las compañías de seguros de vida son un elemento de gran importancia para estimar el número y cuantía de los siniestros futuros en función a la edad y sexo de los tomadores de contratos de seguros.

Dentro de las principales características de una Tabla de Mortalidad se encuentran:

- Permiten describir el comportamiento de la mortalidad por edades y hacer comparaciones por sexo
- Permiten obtener probabilidades de mortalidad, las que son más apropiadas que las tasas de mortalidad para realizar diferentes análisis demográficos.

- Permite calcular la esperanza de vida para las diferentes edades o grupos de edad. Como se mencionó en la sesión anterior, ésta es una de las principales medidas resumen de mortalidad, pues no está afectada por la estructura por edades de la población.
- Puede ser llevada a un modelo teórico de población, llamado población estacionaria, la cual se logra, manteniendo constantes en el tiempo la mortalidad y la natalidad. En ella la tasa de natalidad es igual a la tasa de mortalidad y la tasa de crecimiento es 0.
- Permite efectuar diversas aplicaciones en gran variedad de problemas, tales como: estimación del nivel y tendencia de la mortalidad, evaluación de programas de salud, estudios de fecundidad y migración, estudios socioeconómicos como fuerza de trabajo, población escolar, regulación en sistemas de jubilaciones, etc.

Los principales elementos de una Tabla de Mortalidad son:

- **Tasa de Mortalidad (q_x)**
Corresponde a la proporción de muertes que se producen entre x y $x+1$ entre los individuos de edad x .

$$q_x = \frac{d_x}{l_x} = 1 - p_x$$

La tasa de mortalidad será la razón existente entre las muertes de un periodo y el número de personas sobrevivientes en el mismo periodo; también puede ser interpretada como el complemento de la tasa de sobrevivencia.

- **Tasa de Supervivencia (p_x)**
Corresponde a la proporción de los individuos de edad x que alcanza la edad $x+1$ tras un año.

$$p_x = \frac{l_{x+1}}{l_x}$$

La tasa de sobrevivencia es la razón existente entre los sobrevivientes del periodo con respecto a los sobrevivientes del periodo anterior.

- **Número de Sobrevivientes (l_x)**
Corresponde al número de individuos de edad x que alcanza la edad $x+1$ tras un año.

- **Número de Defunciones (d_x)**

Corresponde al número de individuos de edad x que no alcanza la edad $x+1$ tras un año.

$$d_x = l_{x+1} - l_x$$

El número de defunciones corresponde a la diferencia entre la cantidad de sobrevivientes de un periodo con respecto a la cantidad del periodo siguiente.

En Chile existen diferentes Tablas de Mortalidad las cuales son utilizadas en función a la naturaleza del estudio que se requiere realizar y al segmento objetivo del estudio, existiendo tablas particulares para hombres y mujeres y segregadas por diferentes grupos etarios. En el caso de la evaluación siniestral del presente trabajo de Tesina, se utilizará la Tabla de Mortalidad M-95 para hombres y mujeres que va desde los 0 a 110 años y son las Tablas de Mortalidad utilizadas por el área actuarial de Ohio National para la evaluación y proyección de la siniestralidad en la evaluación técnica de sus negocios.

EDAD	qx	px	lx	dx	Exp. de Vida	EDAD	qx	px	lx	dx	Exp. de Vida
0	0,00148481	0,99851519	10.000.000	14.848	73,33	55	0,00737977	0,99262023	8.846.043	65.282	23,51
1	0,00148535	0,99851465	9.985.152	14.832	72,44	56	0,00814888	0,99185112	8.780.761	71.553	22,68
2	0,00148597	0,99851403	9.970.320	14.815	71,55	57	0,00899331	0,99100669	8.709.208	78.325	21,86
3	0,00148668	0,99851332	9.955.505	14.801	70,66	58	0,00992037	0,99007963	8.630.883	85.621	21,06
4	0,00148749	0,99851251	9.940.704	14.786	69,76	59	0,01093806	0,98906194	8.545.262	93.469	20,26
5	0,00148841	0,99851159	9.925.918	14.774	68,86	60	0,01205513	0,98794487	8.451.793	101.887	19,48
6	0,00148947	0,99851053	9.911.144	14.763	67,97	61	0,01328114	0,98671886	8.349.906	110.897	18,71
7	0,00149067	0,99850933	9.896.381	14.752	67,07	62	0,01462658	0,98537342	8.239.009	120.508	17,96
8	0,00149205	0,99850795	9.881.629	14.744	66,17	63	0,01610287	0,98389713	8.118.501	130.731	17,22
9	0,00149362	0,99850638	9.866.885	14.737	65,26	64	0,01772252	0,98227748	7.987.770	141.564	16,49
10	0,00149542	0,99850458	9.852.148	14.733	64,36	65	0,01949917	0,98050083	7.846.206	152.994	15,78
11	0,00149748	0,99850252	9.837.415	14.732	63,46	66	0,02144771	0,97855229	7.693.212	165.002	15,08
12	0,00149982	0,99850018	9.822.683	14.732	62,55	67	0,02358436	0,97641564	7.528.210	177.548	14,40
13	0,00150251	0,99849749	9.807.951	14.736	61,64	68	0,02592681	0,97407319	7.350.662	190.579	13,74
14	0,00150557	0,99849443	9.793.215	14.745	60,74	69	0,02849430	0,97150570	7.160.083	204.022	13,09
15	0,00150907	0,99849093	9.778.470	14.756	59,83	70	0,03130774	0,96869226	6.956.061	217.778	12,46

Figura 20: Extracto Tabla de Mortalidad M95 para Hombres. Fuente: Comisión para el Mercado Financiero, 2023

EDAD	qx	px	lx	dx	Exp. de Vida	EDAD	qx	px	lx	dx	Exp. de Vida
0	0,00030411	0,99969589	10.000.000	3.041	80,02	55	0,00455747	0,99544253	9.338.770	42.561	27,91
1	0,00031040	0,99968960	9.996.959	3.103	79,05	56	0,00493618	0,99506382	9.296.209	45.888	27,04
2	0,00031715	0,99968285	9.993.856	3.170	78,07	57	0,00535784	0,99464216	9.250.321	49.562	26,17
3	0,00032440	0,99967560	9.990.686	3.241	77,10	58	0,00582730	0,99417270	9.200.759	53.615	25,31
4	0,00033218	0,99966782	9.987.445	3.317	76,12	59	0,00634995	0,99365005	9.147.144	58.084	24,45
5	0,00034053	0,99965947	9.984.128	3.400	75,15	60	0,00693179	0,99306821	9.089.060	63.004	23,61
6	0,00034949	0,99965051	9.980.728	3.488	74,17	61	0,00757947	0,99242053	9.026.056	68.412	22,77
7	0,00035911	0,99964089	9.977.240	3.583	73,20	62	0,00830040	0,99169960	8.957.644	74.352	21,94
8	0,00036944	0,99963056	9.973.657	3.685	72,22	63	0,00910280	0,99089720	8.883.292	80.863	21,12
9	0,00038052	0,99961948	9.969.972	3.794	71,25	64	0,00999580	0,99000420	8.802.429	87.987	20,31
10	0,00039242	0,99960758	9.966.178	3.911	70,28	65	0,01098953	0,98901047	8.714.442	95.768	19,51
11	0,00040519	0,99959481	9.962.267	4.036	69,30	66	0,01209523	0,98790477	8.618.674	104.245	18,72
12	0,00041889	0,99958111	9.958.231	4.172	68,33	67	0,01332537	0,98667463	8.514.429	113.458	17,94
13	0,00043360	0,99956640	9.954.059	4.316	67,36	68	0,01469377	0,98530623	8.400.971	123.442	17,17
14	0,00044939	0,99955061	9.949.743	4.471	66,39	69	0,01621575	0,98378425	8.277.529	134.226	16,42
15	0,00046634	0,99953366	9.945.272	4.638	65,42	70	0,01790825	0,98209175	8.143.303	145.832	15,69

Figura 21: Extracto Tabla de Mortalidad M95 para Mujeres. Fuente: Comisión para el Mercado Financiero, 2023

Para lograr entender el uso de las Tablas de Siniestralidad y la forma en que será determinado el costo siniestral se recurrirá a un ejemplo práctico en función a los siguientes parámetros:

- Sexo: Hombre
- Edad Actual: 45 años
- Cobertura: Fallecimiento
- Criterio Actuarial: 60% de la Tabla de Mortalidad M-95
- Capital Asegurado: UF 100

Con los datos del sexo y la edad se ingresa a la Tabla de Mortalidad M-95 para un hombre de 45 años y se extrae la información asociada a este rango etario:

- $q_{anual\ 45} = 0,00300729$
- $p_{anual\ 45} = 0,99699271$

Los datos de la tasa de mortalidad y la tasa de sobrevivencia expuestos anteriormente son anuales y la evaluación de los negocios de Ohio National requiere que sean de una temporalidad mensual, por ende, ambos factores deben ser mensualizados conforme a la siguiente fórmula:

$$q_{mensual\ x} = q_{anual\ x}^{\frac{1}{12}}$$

$$p_{mensual\ x} = p_{anual\ x}^{\frac{1}{12}}$$

Por lo tanto, la tasa de mortalidad y la tasa de sobrevivencia mensualizadas quedan de la siguiente manera:

- $q_{mensual\ 45} = 0,00025095$
- $p_{mensual\ 45} = 0,999749046$

Con esto se establece que la tasa de mortalidad mensual para un hombre de 45 años corresponde a 0,00025095 por unidad de capital y como el capital asegurado corresponde a UF 100 se establece que el costo siniestral para un hombre de 45 años que contrata un seguro de vida con la cobertura de Fallecimiento por un capital de UF 100 es de UF 0,0251.

Esta es la aplicación del modelo teórico de las Tablas de Mortalidad, sin embargo, Ohio National en función a su historia siniestral ha desarrollado ciertos ajustes a las Tablas de Mortalidad en función a la cobertura contratada por el asegurado, y en el caso de la cobertura de Fallecimiento Ohio National aplica un 60% del valor teórico de la tabla de Mortalidad, por ende, el valor costo siniestral final para un hombre de 45 años que contrata

un seguro de vida en Ohio National con la cobertura de Fallecimiento por un capital de UF 100 es de UF 0,0150, que corresponde al 60% del valor anterior.

Finalmente, y para lograr realizar la proyección de la siniestralidad esperada se establecen los siguientes criterios actuariales a los resultados teóricos generados del análisis de la Tabla de Mortalidad M95 para las coberturas seleccionadas:

- **Fallecimiento:** Se aplica un 60% del resultado obtenido de la Tabla de Mortalidad M95, tanto para hombre como para mujeres.
- **Muerte Accidental:** Se aplica un factor siniestral independiente a la tabla de Mortalidad de un (0,4/1.000) anual. Al ser una cobertura accidental se utiliza una tasa de muertes por accidente a nivel de mercado. Utilizar la Tabla de Mortalidad para tarificar una cobertura de Muerte Accidental sobre carga el precio de la cobertura y no refleja de realidad de la ocurrencia del siniestro. Se establece de un (0,4/1.000) de las muertes en Chile son por causas accidentales independiente a la edad y sexo de la persona, por ende, los criterios actuariales de Ohio National determinar dicha tasa.
- **Invalidez Total y Permanente 2/3:** Se aplica un 40% del resultado obtenido de la Tabla de Mortalidad M95, tanto para hombre como para mujeres.
- **Enfermedades Graves:** Se aplica un 60% del resultado obtenido de la Tabla de Mortalidad M95, tanto para hombre como para mujeres.
- **Hospitalización:** Se aplica un 90% del resultado obtenido de la Tabla de Mortalidad M95, tanto para hombre como para mujeres.

Con esto se han determinado los criterios y supuestos con los cuales se realizará la evaluación técnica de la siniestralidad esperada para las coberturas definidas en el presente trabajo de Tesina, lo cual es un input de gran relevancia al momento de evaluar la rentabilidad de la nueva línea de negocios propuesta para Ohio National.

4.3.7. Determinación de las Características del Producto

- Coberturas

Como se nombró anteriormente en el presente trabajo de Tesina, las coberturas seleccionadas para esta nueva línea de negocios propuesta son Fallecimiento, Muerte Accidental, Invalidez Total y Permanente 2/3, Enfermedades Graves y Hospitalización.

Cada contrato de seguro que rige las condiciones de asegurabilidad de cada una de estas coberturas se encuentran inscritas en la Comisión para el Mercado Financiero a través de los llamados POL y CAD.

Un POL o condiciones generales son los textos de los contratos tipo, que deben utilizar las entidades aseguradoras en la contratación de los seguros, que contienen las regulaciones y estipulaciones por las que se rige el contrato respectivo. Estas condiciones deberán contener, a lo menos, las siguientes estipulaciones relativas a: la cobertura y materia asegurada; exclusiones; obligaciones del asegurado; agravación o alteración de riesgo; declaraciones del asegurado; prima y efectos de su no pago; procedimiento de denuncia de siniestro; terminación del seguro; comunicación entre las partes y, en general, todas aquellas materias destinadas a regular el contrato que no constituyan condiciones particulares del mismo.

Las condiciones generales se identifican con la nomenclatura POL. Así, por ejemplo, la cobertura de Fallecimiento tiene el código POL 2 2013 0289.

Un CAD o condiciones adicionales son aquellas estipulaciones accesorias a uno o más modelos de texto de condiciones generales de pólizas, que permiten extender o ampliar las coberturas comprendidas en las condiciones generales de un texto depositado, incluyendo riesgos no contemplados o bien cubriendo el riesgo asegurado por la póliza principal por causales excluidas en ésta. Por consiguiente, no podrán ser objeto de cláusulas adicionales la inclusión de limitaciones a las coberturas o de restricciones a los derechos de los asegurados.

Estas cláusulas deberán ser redactadas en forma clara y entendible de forma que permitan su perfecta complementación o armonía con el texto a que accederán.

Las cláusulas adicionales sólo podrán contratarse en conjunto con los modelos de pólizas a que accedan, debiendo identificarse el nombre y código de la póliza a la que accede.

Las condiciones adicionales se identifican con la nomenclatura CAD. Así, por ejemplo, la póliza de muerte accidental tiene el código CAD 3 2013 0293 y está adherida al POL principal de Fallecimiento 2 2013 0289.

Para cada una de las coberturas que serán consideradas en el presente modelo, se considerarán los siguientes POL y CAD según corresponda en función a los lineamientos y contratos vigentes entregados por el área Legal de ONSV:

Cobertura	POL/CAD
Fallecimiento	POL 220130289
Muerte Accidental	CAD 320130293
Invalidez Total y Permanente 2/3	CAD 320130292
Enfermedades Graves	CAD 320130290
Hospitalización	CAD 220170238

Tabla 10: Cláusulas Generales y Adicionales para Coberturas Seleccionadas. Fuente: Evaluación de Proyectos ONSV 2023

A continuación se hará definición de todas las características requeridas para un contrato de seguro que no se encuentran contempladas en los POL y CAD seleccionados y que tienen libre definición para las compañías de seguros y que forman parte de los contratos individuales de cada uno de los tomadores de pólizas de seguros.

- Capitales

De acuerdo con las coberturas establecidas y el respectivo componente de riesgo de cada una de ellas y considerando que son contratos de seguros de suscripción inmediata y sin evaluación médica, la gerencia técnica de Ohio National ha establecido y definido las siguientes bandas de capitales mínimas y máximas para cada una de las coberturas seleccionadas:

Cobertura	Capital Mínimo UF	Capital Máximo UF
Fallecimiento	50	250
Muerte Accidental	100	500
Invalidez Total y Permanente 2/3	100	300
Enfermedades Graves	100	300
Hospitalización	100	300

Tabla 11: Capitales mínimos y máximos seleccionables por Cobertura. Fuente: Evaluación de Proyectos ONSV 2023.

Por otro lado, la gerencia técnica de Ohio National ha establecido que todo contrato de seguro que sea comercializada debe contar con al menos 1 cobertura de vida, es decir, todo contrato de seguro debe contar con la cobertura de Fallecimiento y/o la cobertura de Muerte Accidental.

- Periodo de Gracia

Como se nombró anteriormente, el periodo de gracia en un contrato de seguro es el periodo fijado durante el cual se mantiene en vigor la cobertura de la póliza de un Seguro de vida, aunque no se hayan pagado las primas correspondientes, es decir, es el periodo en el cual

el asegurado mantiene su cobertura sin la respectiva prima de respaldo. El periodo de gracia que se ha definido en la presente evaluación de 30 días para cada una de las coberturas seleccionadas. En el caso que las primas impagas superen el periodo de gracia establecido la póliza será terminada por incumplimiento en el pago de las primas establecidas en el contrato de seguro.

El periodo de gracia es un elemento de gran importancia en el consumo de capital de la presente evaluación, dado que determina el capital inmovilizado que deberá tener la compañía de seguros por el seguro en vigor a través de la llamada reserva de riesgo en curso. Como se nombró anteriormente la compañía de seguros tiene la obligación de mantener un capital inmovilizado equivalente al producto entre la prima establecida y el periodo de gracia definido en las condiciones del contrato. Este punto será desarrollado en mayor detalle en el apartado de Reserva de Riesgo en Curso.

- Periodo de Carencia

El período de carencia se refiere al período de tiempo durante el cual una o varias coberturas acordadas entre la compañía y el cliente aún no están disponibles aún iniciado el contrato de seguros. Aplica fundamentalmente para las coberturas invalidez y de salud para evitar que un asegurado ingrese al contrato de seguro con una condición preexistente que altere la evaluación de riesgo desarrollada por la compañía de Seguros. Para el caso de la nueva línea de seguros propuesta que es de suscripción inmediata y sin declaración de antecedentes de salud del asegurado no se contempla periodo de carencia de coberturas,

- Edad mínima y máxima de Ingreso

De acuerdo con la relación con el riesgo y a las directrices de la gerencia técnica se ha establecido una edad mínima de ingreso de 18 años y una edad máxima un ingreso de 65 años.

- Edad máxima de permanencia

De acuerdo con la relación con el riesgo y a las directrices de la gerencia técnica se ha establecido una edad máxima de permanencia para todas las coberturas de 69 años.

- Número de Póliza Máximas por Asegurado

De acuerdo con la relación con el riesgo y a las directrices de la gerencia técnica se ha establecido que cada RUT tomador de pólizas puede tener como máximo 2 pólizas vigentes de forma simultánea.

- Reserva de Riesgo en Curso

La reserva de riesgos en curso (RRC) se define como aquella que refleja la estimación de los siniestros futuros y gastos que serán asumidos por la compañía por aquellos riesgos vigentes y que se determina sobre la base de la prima que la compañía ha establecido para soportar dichos siniestros y gastos.

La RRC será equivalente al producto entre la prima pactada entre la compañía de seguros por el respectivo periodo de gracia establecido en meses; esta reserva se traduce en un capital inmovilizado de rápida liquidez que deberá mantener la compañía de seguros para hacer frente a las obligaciones contraídas con los asegurados y participantes del contrato de seguro. A continuación, se muestra una tabla explicativa con la forma de cálculo de la Reserva de Riesgo en Curso en función a la prima y periodo de gracia establecidos:

Prima Pactada Neta (sin IVA)	Periodo de Gracia (meses)	RRC
UF 0,2	1	UF 0,2
UF 0,2	2	UF 0,4
UF 0,3	1	UF 0,3
UF 0,3	2	UF 0,3
UF 0,5	1	UF 0,5

Tabla 12: Cálculo de RRC para diferentes valores de primas y períodos de Gracia. Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar la RRC tiene una relación directa con la prima pactada en el contrato de seguros y es aquí donde radica una de las grandes ventajas de la nueva línea de negocios propuesta con respecto a la línea tradicional de seguros masivos y viene determinada por el consumo de capital de la alternativa de inversión. En la línea tradicional gran parte de la prima pactada es utilizada para financiar las comisiones y gastos de canal de los socios comerciales, por ende, se establecen niveles de primas sustancialmente mayores a los riesgos siniestros de la compañía generando niveles de reserva de riesgo en cursos sumamente altos lo que obliga a la compañía a mantener capitales inmovilizados o de rápida liquidez muy altos; en la nueva línea de negocios propuesta gran parte del componente de la prima es el riesgo siniestral, por lo que observaremos una baja importante en los niveles de reserva de riesgo en curso o capital inmovilizado sin afectar los niveles de márgenes para la línea, lo que finalmente se transforma en una mejor alternativa de inversión para la compañía al igualar o mejorar los retornos con un esfuerzo de capital sustancialmente menor a la alternativa tradicional.

4.4. Presupuesto y Componentes de la Evaluación Financiera

Es esta sección de establecerán las definiciones necesarias para cada uno de los elementos que forman parte del margen de la nueva línea de negocios propuesta, esta relación se muestra en la siguiente figura:

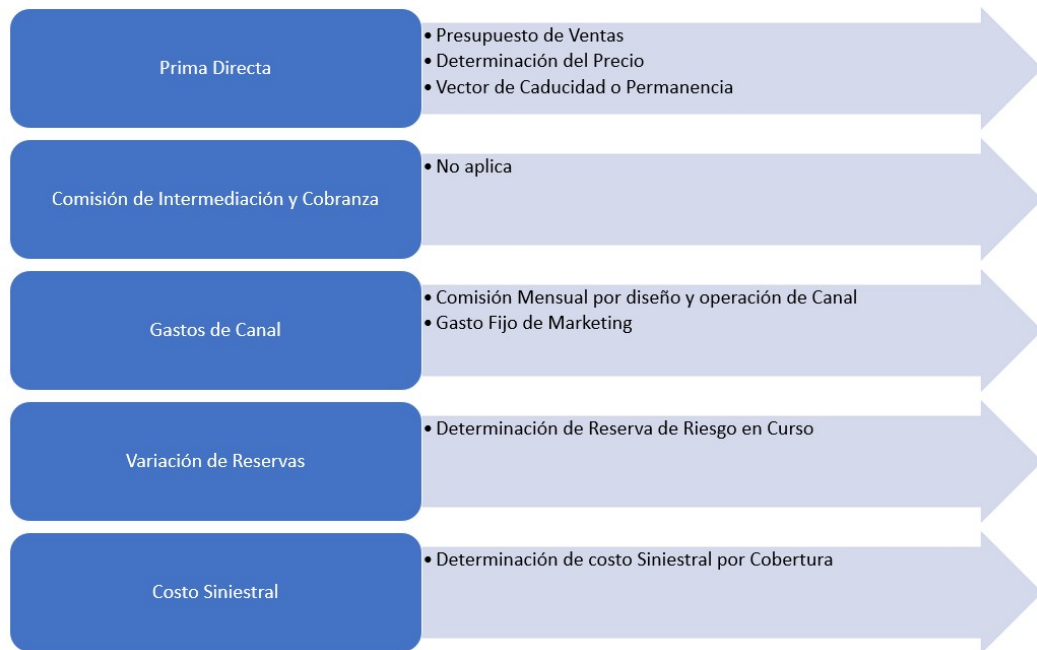


Figura 22: Definición de los componentes del margen y su relación con definiciones de la estructura de producto.
Fuente: Elaboración Propia

4.4.1. Presupuesto de Ventas

Uno de los elementos con mayor relevancia para determinar la prima directa o niveles de ingreso de prima para el presente modelo es establecer el presupuesto de ventas de la nueva línea de negocios propuesta, para estos efectos, la gerencia Comercial de Ohio National ha determinado en presupuesto de ventas en base a diferentes estudios realizados en conjunto con la empresa de marketing asesora del presente modelo. Cabe mencionar que la evaluación de nuevos negocios en Ohio National se realiza en un horizonte de 5 años, estos 5 años se dividen de la siguiente manera:

- **Periodo de Ventas de Seguros**
Corresponde a los 3 primeros años donde se realiza una venta activa de seguros, por ende, solo en los 3 primeros años se consideran colocaciones de seguros y presupuesto de ventas.
- **Periodo de Administración de Cartera de Seguros**

Corresponde a los años 4 y 5 de evaluación, donde no se consideran colocaciones de seguros de vida y se administra la cartera generada hasta el año 3.

Esta división en la evaluación viene determinada por la naturaleza de las licitaciones de contratos de seguros de la línea tradicional de seguros masivos, donde en la gran parte de los casos las licitaciones abarcan un periodo de 3 años de derecho de ventas, posterior a eso, los socios comerciales realizan una nueva licitación con condiciones usualmente diferentes a las ofertadas inicialmente, por ende, para poder realizar un modelo comparativo con la estructura tradicional de seguros masivos consideraremos los mismos periodos de evaluación tal y como su fuera parte de una licitación para la línea tradicional de seguros masivos.

En base a lo mencionado anteriormente, el presupuesto de ventas establecidos por mes y año son los siguientes:

Año 1	Ventas	Año 2	Ventas	Año 3	Ventas	Año 4	Ventas	Año 5	Ventas
mes1	21	mes13	484	mes25	1.000	mes37	0	mes49	0
mes2	64	mes14	523	mes26	1.000	mes38	0	mes50	0
mes3	92	mes15	565	mes27	1.000	mes39	0	mes51	0
mes4	143	mes16	610	mes28	1.000	mes40	0	mes52	0
mes5	185	mes17	659	mes29	1.000	mes41	0	mes53	0
mes6	225	mes18	712	mes30	1.000	mes42	0	mes54	0
mes7	265	mes19	769	mes31	1.000	mes43	0	mes55	0
mes8	294	mes20	830	mes32	1.000	mes44	0	mes56	0
mes9	324	mes21	897	mes33	1.000	mes45	0	mes57	0
mes10	354	mes22	968	mes34	1.000	mes46	0	mes58	0
mes11	396	mes23	1.000	mes35	1.000	mes47	0	mes59	0
mes12	449	mes24	1.000	mes36	1.000	mes48	0	mes60	0
	2.812		9.017		12.000		0		0

Tabla 13: Presupuesto de Ventas Ohio National nueva línea de Negocios Propuesta en número de pólizas emitidas
Fuente: Gerencia Comercial Ohio National, 2023.

4.4.2. Vector de Vigencias: Persistencia de Seguros

Otro de los elementos que resulta de vital importancia para poder estimar la prima directa que generará la nueva línea de negocios propuesta corresponde a la persistencia de los seguros contratados. Como se ha descrito anteriormente existe una gran diferencia en los parámetros de persistencia entre la línea tradicional de seguros masivos y la línea de vida individual. Para los efectos de proyección de la nueva línea de negocios propuesta se utilizará la persistencia de esta última. Las razones que explican la selección de esta estimación de persistencia son:

- En la nueva línea de negocio propuesta existe un control del canal de venta a diferencia de la línea tradicional de seguros masivos y al igual que la línea de seguros de vida individual.
- En una gran parte de las colocaciones de seguros en la línea tradicional de seguros masivos existe un alto nivel de inconciencia en la contratación del seguro y generalmente su contratación viene derivada o anexa a otra intención por parte del asegurado, ya sea, compra de un producto, solicitud de un avance

en efectivo, apertura de productos, repactaciones de deuda, entre otros, es por esta razón que gran parte de las ventas de seguros en el canal tradicional de seguros masivos presentan altos niveles de renuncias por desconocimiento de la contratación del mismo generando costos operacionales y costos fijos que afectan de gran manera los márgenes de la compañía.

- En este aspecto, la nueva línea de seguros propuesta guarda una relación mucho mas cercana en cuanto a calidad de venta y grado de conciencia al momento de la contratación a la línea de vida individual, donde existe una clara intención de contratación por parte del asegurado.

De acuerdo con datos recopilados de la historia de seguros de vida individual de Ohio National, el vector de persistencia histórico que se utilizará para las proyecciones de esta nueva línea de negocios propuesta es el siguiente:

Año 1	Persistencia	Año 2	Persistencia	Año 3	Persistencia	Año 4	Persistencia	Año 5	Persistencia
mes1	1,33%	mes13	1,75%	mes25	1,75%	mes37	1,50%	mes49	1,25%
mes2	1,33%	mes14	1,75%	mes26	1,75%	mes38	1,50%	mes50	1,25%
mes3	1,33%	mes15	1,75%	mes27	1,75%	mes39	1,50%	mes51	1,25%
mes4	1,33%	mes16	1,75%	mes28	1,75%	mes40	1,50%	mes52	1,25%
mes5	1,33%	mes17	1,75%	mes29	1,75%	mes41	1,50%	mes53	1,25%
mes6	1,33%	mes18	1,75%	mes30	1,75%	mes42	1,50%	mes54	1,25%
mes7	1,33%	mes19	1,75%	mes31	1,75%	mes43	1,50%	mes55	1,25%
mes8	1,33%	mes20	1,75%	mes32	1,75%	mes44	1,50%	mes56	1,25%
mes9	1,33%	mes21	1,75%	mes33	1,75%	mes45	1,50%	mes57	1,25%
mes10	1,33%	mes22	1,75%	mes34	1,75%	mes46	1,50%	mes58	1,25%
mes11	1,33%	mes23	1,75%	mes35	1,75%	mes47	1,50%	mes59	1,25%
mes12	1,33%	mes24	1,75%	mes36	1,75%	mes48	1,50%	mes60	1,25%
Anual	15,96%		21,00%		21,00%		18,00%		15,00%

Tabla 14: Vector de Persistencia para nueva línea de Negocios Propuesta Fuente: Gerencia Técnica Ohio National, 2023

La forma en que se aplica este vector guarda relación con la cantidad de pólizas establecidas en el presupuesto de ventas y la conformación de la base asegurada, para ello cada porcentaje establecido en la tabla precedente es aplicado al stock de seguros vigentes a cada mes de cierre. A continuación de muestra un ejemplo práctico para la aplicación del vector de persistencia que se utilizará en la evaluación de la nueva línea de negocios propuesta:

Año 1	Ventas	Vector	Stock Inicial	Bajas	Stock Final
mes1	21	1,33%	21	0	21
mes2	64	1,33%	85	1	84
mes3	92	1,33%	176	2	174
mes4	143	1,33%	316	4	312
mes5	185	1,33%	497	7	491
mes6	225	1,33%	716	10	706
mes7	265	1,33%	971	13	958
mes8	294	1,33%	1.252	17	1.236
mes9	324	1,33%	1.560	21	1.539
mes10	354	1,33%	1.893	25	1.868
mes11	396	1,33%	2.264	30	2.233
mes12	449	1,33%	2.682	36	2.646
	2.812			166	2.646

Tabla 15: Aplicación Vector de Persistencia en Presupuesto de Ventas del Año 1 Fuente: Gerencia Técnica Ohio National, 2023

Como se puede apreciar en la figura anterior el vector de persistencia se aplica al stock inicial generado por las colocaciones de seguros, obteniendo un stock final. Este stock final de cada mes genera un nuevo stock que se alimenta de las ventas del nuevo mes, posteriormente a este nuevo stock se le aplica nuevamente el vector de persistencia para establecer las nuevas bajas obteniendo un nuevo stock final para el nuevo periodo.

Finalmente, a través del presupuesto de ventas y de la aplicación del vector mensual de persistencia se puede establecer la masa asegurada, en cuanto al número de pólizas vigentes, que se tendrá mes a mes. Esta proyección de la cartera vigente es de gran relevancia ya que con ello se logra determinar:

- Niveles de Prima Directa una vez establecido el criterio de determinación del precio del seguro. A esto le denominaremos **Estructura de Ingresos**.
- Niveles de Comisión por Uso de Canal, una vez establecido el criterio de determinación del precio del seguro. A esto le denominaremos **Estructura de Costos**.
- Niveles de Gastos, una vez establecido el criterio de determinación del precio del seguro. A esto le denominaremos **Estructura de Gastos**.
- Niveles de Siniestralidad, una vez determinados por supuestos de edad, capitales y coberturas de la cartera asegurada. A esto le denominaremos **Estructura Siniestral**
- Niveles de Reservas Técnicas, una vez establecido el criterio de determinación del precio del seguro. A esto le denominaremos **Estructura de Reservas Técnicas**.

Cada uno de estos elementos será desarrollado a continuación indicando las definiciones y supuestos que permitirán dar origen a las proyecciones financieras y de evaluación del proyecto en curso.

4.4.3. Estructura de Ingresos: Supuestos y Definiciones

Como ya se ha establecido anteriormente, existen cuatro elementos que son fundamentales para establecer el nivel de ingresos que se obtendrá con la nueva línea de negocios propuesta, estos elementos son:

- Presupuesto de Ventas
- Vector de Persistencia de Seguros
- Base mensual de Asegurados vigentes
- Precio de los Seguros

Anteriormente ya fueron establecidos los criterios y supuestos que se utilizaran para los 3 primeros casos, quedando solo pendiente de desarrollar el punto referente al precio de los seguros.

Para la determinación del precio comercial de los productos se ha establecido que la prima de margen de la compañía debe ser equivalente a un 100% de los costos directos de comercialización establecidos en la tarificación del producto, es decir, el margen de la compañía debe ser equivalente al 100% de los costos de siniestralidad más los costos de uso de canal establecidos para la administración de la nueva línea de negocios (15% de la prima neta pactada). Los costos de inversión inicial, de capital y los costos fijos de marketing deben ser financiados por el margen generado por la comercialización de productos.

Utilizaremos un ejemplo práctico para mostrar la determinación del precio en función del criterio establecido:

- Edad: 45 años
- Sexo: Hombre
- Tabla de Mortalidad: M-95
- Coberturas Contratadas
 - o Fallecimiento: UF 150

- Muerte Accidental: UF 300
- ITP 2/3: UF 200
- Costos de Uso Canal 15% de la Prima Neta

Para ello y en primer lugar se obtendrán los costos siniestros en función a la edad y sexo de la persona ingresando a la tabla de mortalidad M95 tal y como fue desarrollado anteriormente para obtener los valores mensualizados de la función de mortalidad:

- $q_{mensual\ 45} = 0,00025095$

Posterior a la determinación de la función de mortalidad de la tabla M95 se procederán a aplicar los criterios definidos por la gerencia técnica de Ohio National para la determinación de los costos de siniestralidad unitarios, estos son:

Cobertura	q_x	Criterio	q_x'	Capital	Costo Siniestral
Fallecimiento	0,00025	60% del valor de M95	0,00015	150	0,02259
Muerte Accidental	0,00025	Factor (0,4/1.000) Mensual	0,00003	300	0,01000
ITP 2/3	0,00025	60% del valor de M95	0,00015	200	0,03011
					0,06270

Tabla 16: Determinación de los Costos Siniestros para Hombre de 45 años según tabla de Mortalidad M95 Fuente: Elaboración Propia, 2023

Una vez determinados los costos siniestros en función a las coberturas contratadas, edad y sexo del asegurado, se pueden establecer los costos de canal como una función de los costos de cobertura considerando que ambos sumados deben equivaler al 100% del margen de Ohio National, dicha relación y la determinación del margen y precio cliente se presentan en la siguiente figura:

Edad	45				
Sexo	Hombre				
Tabla de Mortalidad	M-95				
Cobertura	Q_x	% del Costo Siniestral	Capital UF	Costo Cob UF	% de Prima Neta
Fallecimiento	0,00015	36,02%	150	0,02259	
MA	0,00003	15,95%	300	0,01000	
EG	0,00010	0,00%	0	0,00000	
ITP 2/3	0,00015	48,03%	200	0,03011	
Hospitalización	0,00023	0,00%	0	0,00000	
Costo Siniestral Total				0,06270	35,00%
Comisión Uso de Canal				0,02687	15,00%
Total Costos Directos	Costos Siniestral + Costo Uso de Canal			0,08957	50,00%
Margen Ohio National				0,08957	50,00%
Prima Neta Pactada Cliente				0,17915	

Figura 23: Determinación de Precio Neto para Hombre de 45 años según tabla de Mortalidad M95. Fuente: Elaboración Propia, 2023

Como podemos apreciar en la figura anterior, se cumplen cada uno de los criterios establecidos para la determinación del precio cliente neto, siendo:

- Margen Ohio National: 100% del Costo directo o 50% de la prima neta pactada Cliente.
- Costo Siniestral + Uso de Canal: 50% de la prima neta pactada Cliente.
- Costo Siniestral: 35% de la prima neta pactada Cliente.
- Costo de Uso de Canal: 15% de la prima neta pactada Cliente.

Por ende, se establece que para un hombre de 45 años que adquiere un seguro con Ohio National con las coberturas y capitales anteriormente mencionados el costo neto del seguro es equivalente a UF 0,17915.

Un elemento que es de vital importancia corresponde al impuesto al valor agregado o IVA; el cálculo precedente está realizado en términos netos, es decir, no está considera el efecto del IVA en el precio al cliente final. Según normativas de la Comisión para el Mercado Financiero solo las coberturas que implican la vida del asegurado están exentas de impuesto, sin embargo, todas las coberturas de salud e invalidez si están afectas a este impuesto, en el caso de nuestra evaluación la aplicación del IVA se muestra en la siguiente figura:

Cobertura	Tipo Cobertura	Aplica IVA
Fallecimiento	Vida	Exenta
Muerte Accidental	Vida	Exenta
ITP 2/3	Invalidez	Afecta
Enfermedades Graves	Salud	Afecta
Hospitalización	Salud	Afecta

Tabla 17: Tabla de afectación al Impuesto al Valor Agregado por Cobertura. Fuente: Elaboración Propia, 2023

Continuando con el ejemplo anterior y aplicando los criterios de IVA, se agregará el valor de este impuesto al valor final del cliente según la cobertura que aplique, para ello utilizamos los dos siguientes criterios:

- La distribución de primas por cobertura se realiza en base al costo siniestral.
- El costo de IVA es cargo del asegurado y no modifica el margen de Ohio National.

En función a lo anteriormente establecido, se muestra la siguiente tabla de distribución por coberturas en base al costo siniestral:

Cobertura	Costo Sinistral	% de Distribución	Prima Neta	IVA Prima	Prima Bruta
Fallacimiento	0,02259	36,02%	0,06453	0,00000	0,06453
Muerte Accidental	0,01000	15,95%	0,02857	0,00000	0,02857
Enfermedades Graves	0,00000	0,00%	0,00000	0,00000	0,00000
ITP 2/3	0,03011	48,03%	0,08605	0,01635	0,10239
Hospitalización	0,00000	0,00%	0,00000	0,00000	0,00000
Totales	0,06270	100,00%	0,17915	0,01635	0,19550

Tabla 18: Tabla de Aplicación de Impuesto al Valor Agregado por Cobertura. Fuente: Elaboración Propia, 2023

Como podemos apreciar, solo a la cobertura de ITP 2/3 se le aplicó el Impuesto al Valor Agregado, lo que finalmente se traduce en un aumento de la prima cliente en UF 0,01635 por concepto de IVA, configurando una prima cliente final equivalente a UF 0,19550.

Finalmente, la determinación del precio para el ejemplo considerado queda expresado de la siguiente manera:

Edad	45				
Sexo	Hombre				
Tabla de Mortalidad	M-95				
Cobertura	Qx	% del Costo Siniestral	Capital UF	Costo Cob UF	% de Prima Neta
Fallecimiento	0,00015	36,02%	150	0,02259	
MA	0,00003	15,95%	300	0,01000	
EG	0,00010	0,00%	0	0,00000	
ITP 2/3	0,00015	48,03%	200	0,03011	
Hospitalización	0,00023	0,00%	0	0,00000	
Costo Siniestral Total				0,06270	35,00%
Comisión Uso de Canal				0,02687	15,00%
Total Costos Directos	Costos Siniestral + Costo Uso de Canal			0,08957	50,00%
Margen Ohio National				0,08957	50,00%
Prima Neta Pactada Cliente				0,17915	
IVA Prima Pactada				0,01635	
Prima Bruta Pactada Cliente				0,19550	

Figura 24: Determinación de Precio Bruto para Hombre de 45 años según tabla de Mortalidad M95. Fuente: Elaboración Propia, 2023

A modo de conclusión:

- El precio es función de la edad y sexo del asegurado a través del costo siniestral.
- El precio es función del capital asegurado en función del costo siniestral
- El margen de Ohio National es un 100% del costo directo, que se compone del costo siniestral y el costo de uso de canal.

- El IVA generado por las coberturas es costo del asegurado y se encuentra tarifado.
- Los costos de inversión, costos de marketing y costos de capital deben ser financiados por los flujos operacionales del proyecto.

Finalmente, y a modo comparativo, actualmente Ohio National está comercializando un producto de similares características al producto utilizada como ejemplo en la determinación del precio a través de un socio comercial, en cuanto a las tres coberturas ofrecidas y sus niveles de capitales, el desglose de la prima de este producto es:

Prima Neta Cliente	0,235800	
IVA Prima Cliente	0,016349	
Prima Bruta Cliente	0,252149	
Comisión Intermediación	0,020119	8,53%
Comisión Cobranza Variable	0,075456	32,00%
Gastos de Canal	0,103752	44,00%
Gastos Siniestros	0,025938	11,00%
Margen Ohio National	0,010535	4,47%

Figura 25: Desglose de Prima de Producto Comercializado por Ohio National a través de Socio Comercial. Fuente: Elaboración Propia, 2023

Al analizar la figura precedente podemos mencionar:

- El producto comercializado por el socio comercial es un 25% mas caro que el producto propuesto en la nueva línea de negocios.
- El margen de Ohio National es 8 veces al mayor al margen obtenido por la comercialización a través del sponsor; esto es de gran relevancia, dado que 1 venta que se genera en el nuevo canal es equivalente a 8 ventas generadas en el canal del sponsor. (esto sin considerar el efecto de la persistencia).
- Se genera un ahorro de capital inmovilizado equivalente al 25% de la reserva de riesgo en curso.

4.4.4. Estructura de Inversión, Costos y Gastos: Supuestos y Definiciones

Una vez definida la estructura de ingresos que corresponde a una función del presupuesto de ventas, el vector de persistencia y el precio, se deben establecer los elementos que forman parte de la inversión, costos y gastos para la nueva línea de negocios propuesta.

En función a los descrito anteriormente los elementos que forman parte de estos 3 grupos son:

- **Inversión:**

Corresponde al valor de \$ 31.438.072 estimado para la creación del canal a través de un portal web para la comercialización de los seguros de la nueva línea de negocios propuesta. El detalle de los componentes de esta inversión se encuentra detallado en el apartado 6.3.5 del presente trabajo de Tesina.

- **Gastos:**

Corresponde a un valor fijo mensual establecido por la empresa asesora de marketing para lograr generar las captaciones de seguros a través de diferentes medios digitales y cumplir con el presupuesto de ventas definido por la Gerencia Comercial de Ohio National. Cabe mencionar que este valor corresponde a una estimación inicial de \$ 1.200.000 mensuales el cual estará en vigor siempre y cuando exista comercialización de seguros; para los efectos de la presente evaluación se considera estos gastos los 3 primeros años, dado que son los años en los cuales está considerada la venta de seguros. Cabe mencionar que este valor puede variar dependiente del logro de los presupuestos de ventas; mas adelante en el análisis de sensibilidad se agregarán variaciones de este parámetro para ver si impacto en los indicadores de margen del proyecto.

- **Costos:**

El único elemento que puede ser considerado como costo corresponde a la comisión de 15% de la prima directa establecido por la empresa asesora a razón de la explotación del

canal diseñado para la comercialización de los seguros. Como este costo es función de la prima directa, podemos indicar que:

- El costo es función del presupuesto de ventas.
- El costo es función del vector de persistencia
- El costo es función precio de los seguros.

Por otro lado, y como se mencionó en el apartado anterior, existe el costo generado por el IVA o Impuesto al Valor Agregado, este costo será con cargo al precio cliente del producto según los criterios de tarificación y margen establecidos.

Cualquier otro gasto generado en la operación para la administración de los seguros de esta nueva línea de negocio ya se encuentra solventado por la estructura de negocios y capacidad instalada que hoy soporta la operación de las dos líneas de negocios ya existentes en Ohio National y no serán considerados en la presente evaluación dado que son considerados de bajo impacto y ya soportados por la estructura actual de las líneas existentes.

4.4.5. Estructura de Siniestros: Supuestos y Definiciones

Para generar los valores siniestros del presente modelo, se hace estrictamente necesario generar supuestos en diferentes escenarios que permitan realizar proyecciones concretas. Estos supuestos deben ir conforme a 3 pilares:

- Supuestos de Coberturas Contratadas

Para establecer lo supuestos de contratación de coberturas se utilizará la siguiente tabla en base a los establecido en el modelo de selección de coberturas establecido en el punto 6.3.3 del presente trabajo de tesina:

Cobertura	N° Contrataciones	Frecuencia Absoluta
Muerte Accidental	158.954	42,42%
Fallecimiento	97.320	25,97%
Invalidez Total y Permanente 2/3	68.492	18,28%
Enfermedades Graves	26.283	7,01%
Hospitalización	23.702	6,32%
	374.751	

Tabla 19: Porcentaje Normalizado de Contratación de Coberturas en Ohio National entre los años 2020 y 2022
Fuente: Libros de Producción ONSV 2020-20233

Por otro lado, y en función a la historia de seguros vendidos por Ohio National, podemos determinar la cantidad de coberturas contratados por asegurado al momento de suscribir un contrato. Dicha distribución de muestra en la siguiente tabla:

N° Coberturas	% Contratación
1	23%

2	60%
3	14%
4	2%
5 o mas	1%

Tabla 20: Porcentaje del número de Coberturas contratadas en Ohio National entre los años 2020 y 2022 Fuente: Libros de Producción ONSV 2020-20233

La tabla anterior nos indica el porcentaje del número de coberturas contratadas por los asegurados de Ohio National respecto al número total de seguros comercializados, es decir, en un 23% de las ventas se contrató solo una cobertura mientras que en un 14% de las veces se contrataron 3. Este dato es de gran importancia, ya que al considerar la información de la tabla del número de coberturas se pueden establecer los supuestos de contratación de coberturas para la nueva línea de negocios propuesta.

Al considerar la información de las dos tablas antecesoras y realizando un modelo de optimización simple en SOLVER, podemos establecer los supuestos de contratación de cobertura considerando como restricciones del modelo la información generada en las dos tablas anteriores, es decir:

- **Restricción N°1:** % de contratación de una cobertura respecto al total de coberturas comercializadas
- **Restricción N°2:** Cantidad de coberturas contratadas respecto al total de seguros comercializados.
- **Restricción N°3:** Por criterio técnico de ONSV todo seguro contratados debe tener al menos una cobertura de vida, es decir, siempre debe ser contratada la cobertura de Fallecimiento y/o de Muerte Accidental.
- **Restricción N°4:** Por simplicidad del modelo de predicción se solicita al modelo entregar como máximo 8 posibles combinaciones de coberturas.

Generado el modelo de optimización, se obtiene la siguiente propuesta de set de coberturas en base a lo previamente establecido en las restricciones del modelo:

Escenarios	Cobertura N°1	Cobertura N°2	Cobertura N°3	Cobertura N°4	Cobertura N°5
Escenario 1	Fallecimiento	-	-	-	-
Escenario 2	Muerte Accidental	-	-	-	-
Escenario 3	Fallecimiento	Muerte Accidental	-	-	-
Escenario 4	Fallecimiento	ITP 2/3	-	-	-
Escenario 5	Muerte Accidental	Enfermedades Graves	-	-	-
Escenario 6	Muerte Accidental	Hospitalización	-	-	-
Escenario 7	Muerte Accidental	ITP 2/3	-	-	-
Escenario 8	Fallecimiento	Muerte Accidental	ITP 2/3	-	-

Tabla 21: Escenarios de Contratación de Coberturas en base a restricciones implementadas Fuente: Elaboración Propia

En base a los resultados del modelo de optimización se evaluará cada una de las restricciones para determinar su porcentaje de cumplimiento:

- **Restricción N°1:** % de contratación de una cobertura respecto al total de coberturas comercializadas

Cobertura	Datos ONSV	Modelo	Variación
Muerte Accidental	42,42%	42,86%	1,03%
Fallecimiento	25,97%	28,57%	10,02%
Invalidez Total y Permanente 2/3	18,28%	14,29%	21,85%
Enfermedades Graves	7,01%	7,14%	1,90%
Hospitalización	6,32%	7,14%	13,02%

Tabla 22: Validación restricción de coberturas contratadas respecto al total de ventas de seguros Fuente: Elaboración Propia

Podemos observar que el modelo genera porcentajes de contratación de coberturas muy parecidos a los porcentajes históricos de ONSV, si bien existen algunas diferencias menores están pueden ser ocasionadas por el resto de las restricciones, fundamentalmente la asociada a limitar el número de escenarios de combinaciones a solo 8. El porcentaje promedio de desviación del modelo respecto al histórico de ONSV es inferior a un 10% por lo que se considera que el modelo de ajusta y cumple con la restricción generada.

- **Restricción N°2:** Cantidad de coberturas contratadas respecto al total de seguros comercializados.

Cantidad de Coberturas	Datos ONSV	Modelo	Variación
1	23,00%	25,00%	8,70%
2	60,00%	62,50%	4,17%
3	14,00%	12,50%	10,71%
4	2,00%	0,00%	-

modelo y los datos históricos de ONSV, por tal efecto, se establecerá el supuesto de que cada uno de los escenarios propuestos tiene una probabilidad de ocurrencia de 1/8 o un 12,50%. Si se lleva este supuesto a la práctica y asociándolo al presupuesto de ventas podemos indicar que, de cada 8 ventas realizadas, cada 1 de ellas corresponde a cada uno de los escenarios de coberturas descritos anteriormente.

- Supuestos de Capitales Contratados

De acuerdo con lo establecido precedentemente en las características del producto la gerencia técnica de Ohio National ha establecido y definido las siguientes bandas de capitales mínimos y máximos para cada una de las coberturas seleccionadas en base a su relación con el riesgo y sobre todo considerando que son seguros de suscripción inmediata y sin evaluación médica previa.

Cobertura	Capital Mínimo UF	Capital Máximo UF
Fallecimiento	50	250
Muerte Accidental	100	500
Invalidez Total y Permanente 2/3	100	300
Enfermedades Graves	100	300
Hospitalización	100	300

Tabla 25: Bandas de Capitales mínimos y máximos por cobertura establecidos por la Gerencia Técnica de ONSV.
Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.

Para efectos de las predicciones del modelo, se considerará como capital a evaluar en cada uno de los casos, el capital promedio de la banda siniestral establecida por la gerencia técnica de ONSV para cada una de las coberturas seleccionadas. Por tales efectos, el capital base por cobertura para generar la evaluación del modelo se muestra en la siguiente tabla:

Cobertura	Capital Base UF
Fallecimiento	150
Muerte Accidental	300
Invalidez Total y Permanente 2/3	200
Enfermedades Graves	200
Hospitalización	200

Tabla 26: Capitales por cobertura establecidos por Cobertura. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.

Si bien puede resultar un criterio bastante simple, existe una relación muy estrecha entre el capital con el riesgo asumido y la prima asociada, por ende, establecer este criterio de capital impacta tanto a nivel de los ingresos como con el riesgo adquirido, por lo que su impacto de no es de gran relevancia para el modelo propuesto. Finalmente, en el análisis de sensibilidad se aplicarán variantes a los capitales contratados para ver el impacto en el resultado del modelo propuesto para esta nueva línea de negocios.

- Supuestos de edad y sexo de los Asegurados al momento de contratar el seguro.

De acuerdo con los criterios de tarificación e historia de contrataciones de ONSV se ha establecido una edad promedio de proyección de 40 años y una distribución de género del 50% de mujeres y 50% de hombres. Las variaciones a estos criterios serán consideradas en el análisis de sensibilidad de la presente evaluación. Por otro lado y como una ventaja a la línea tradicional de seguros masivos, la prima es diferenciada para cada asegurado en función a las coberturas y capitales contratados, su edad y sexo, por ende, el riesgo de este supuesto es sustancialmente más bajo respecto a la línea tradicional de seguros masivos, donde la prima es pre establecida y no considera las características de edad y sexo del asegurado, es decir, en la línea tradicional de seguros masivos donde se ofrecen paquetes de coberturas invariables la prima para una mujer de 18 años es la misma que para un hombre de 64 años teniendo las mismas coberturas y capitales contratados, siendo que el riesgo es completamente diferente. Esta es una de las grandes ventajas del modelo propuesto y que mitiga de gran manera las variaciones a los supuestos establecidos de edad y sexo esperados al momento de realizar la tarificación de seguros, dado que cada asegurado tendrá una prima en función a sus propias características

Supuesto de Edad y Sexo	Valor
Edad de Ingreso	40 años
% de Contratación Hombre	50%
% de Contratación Mujer	50%

Tabla 27: Criterios de Edad y Sexo para proyección de nueva línea de Negocios. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.

4.4.6. Estructura de Reservas Técnicas: Supuestos y Definiciones

La reserva de riesgos en curso (RRC) se define como aquella que refleja la estimación de los siniestros futuros y gastos que serán asumidos por la compañía por aquellos riesgos vigentes y que se determina sobre la base de la prima que la compañía ha establecido para soportar dichos siniestros y gastos.

La RRC será equivalente al producto entre la prima pactada entre la compañía de seguros por el respectivo periodo de gracia establecido en meses; esta reserva se traduce en un capital inmovilizado de rápida liquidez que deberá mantener la compañía de seguros para hacer frente a las obligaciones contraídas con los asegurados y participantes del contrato de seguro.

Por lo tanto, y como se mencionó anteriormente, los elementos que determinan la reserva de riesgo en curso son:

- Periodo de Gracia: No tiene supuesto ya que se ha establecido un periodo de gracia de 1 mes para cada póliza emitida.
- Prima: El nivel de prima está contenido en los supuestos previamente establecidos, por lo que no se requiere establecer un supuesto adicional para determinar la reserva de riesgo en curso. Estos supuestos van asociados a las coberturas, planes, edad y sexo del asegurado.

4.5.Evaluación Financiera Proyectada

4.5.1. Estado de Resultados Proyectado

Como se ha nombrado anteriormente, los elementos que forman parte del estado de resultados para la nueva línea de negocios propuesta son:

- Prima Directa
- Gastos de Canal
- Costo Siniestral
- Variación de Reservas

En primer lugar, y como el valor de la prima es función del costo siniestral, se determinarán los costos siniestros en función a los supuestos establecidos anteriormente para cada uno de los escenarios establecidos de combinación de coberturas, en base a los criterios de capitales, edad y sexo previamente establecidos, para ello se utilizará el Modelo de Determinación de Costo Siniestral en función a Tablas de Mortalidad. En función a esto se obtienen los siguientes costos siniestros considerando los supuestos de edad y sexo definidos anteriormente (50% hombre y 50% mujer, edad de ingreso 40 años).

Escenario 1	Capital UF	q_x	Costo UF
Fallecimiento	150	0,00015	0,02259
Muerte Accidental	0	0,00000	0,00000
Enfermedades Graves	0	0,00000	0,00000
ITP 2/3	0	0,00000	0,00000
Hospitalización	0	0,00000	0,00000
Total			0,02259

Tabla 28: Costo Siniestral Escenario N°1. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.

Escenario 2	Capital UF	q _x	Costo UF
Fallecimiento	0	0,00000	0,00000
Muerte Accidental	300	0,00003	0,01000
Enfermedades Graves	0	0,00000	0,00000
ITP 2/3	0	0,00000	0,00000
Hospitalización	0	0,00000	0,00000
Total			0,01000

Tabla 29: Costo Siniestral Escenario N°2. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.

Escenario 3	Capital UF	q _x	Costo UF
Fallecimiento	150	0,00015	0,02259
Muerte Accidental	300	0,00003	0,01000
Enfermedades Graves	0	0,00000	0,00000
ITP 2/3	0	0,00000	0,00000
Hospitalización	0	0,00000	0,00000
Total			0,03258

Tabla 30: Costo Siniestral Escenario N°3. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.

Escenario 4	Capital UF	q _x	Costo UF
Fallecimiento	150	0,00015	0,02259
Muerte Accidental	0	0,00000	0,00000
Enfermedades Graves	0	0,00000	0,00000
ITP 2/3	200	0,00015	0,03011
Hospitalización	0	0,00000	0,00000
Total			0,05270

Tabla 31: Costo Siniestral Escenario N°4. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.

Escenario 5	Capital UF	q _x	Costo UF
Fallecimiento	0	0,00000	0,00000
Muerte Accidental	300	0,00003	0,01000
Enfermedades Graves	200	0,00010	0,02008
ITP 2/3	0	0,00000	0,00000
Hospitalización	0	0,00000	0,00000
Total			0,03007

Tabla 32: Costo Siniestral Escenario N°5. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.

Escenario 6	Capital UF	q _x	Costo UF
Fallecimiento	0	0,00000	0,00000

Muerte Accidental	300	0,00003	0,01000
Enfermedades Graves	0	0,00000	0,00000
ITP 2/3	0	0,00000	0,00000
Hospitalización	200	0,00023	0,04517
Total			0,05517

Tabla 33: Costo Siniestral Escenario N°6. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.

Escenario 7	Capital UF	q _x	Costo UF
Fallecimiento	0	0,00000	0,00000
Muerte Accidental	300	0,00003	0,01000
Enfermedades Graves	0	0,00000	0,00000
ITP 2/3	200	0,00015	0,03011
Hospitalización	0	0,00000	0,00000
Total			0,04011

Tabla 34: Costo Siniestral Escenario N°7. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.

Escenario 8	Capital UF	q _x	Costo UF
Fallecimiento	150	0,00015	0,02259
Muerte Accidental	300	0,00003	0,01000
Enfermedades Graves	0	0,00000	0,00000
ITP 2/3	200	0,00015	0,03011
Hospitalización	0	0,00000	0,00000
Total			0,06270

Tabla 35: Costo Siniestral Escenario N°8. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.

A modo de resumen, los costos siniestros de cada uno de los escenarios propuestos quedan de la siguiente manera:

Escenario	Costo Siniestral UF
N°1	0,02259
N°2	0,01000
N°3	0,03258
N°4	0,05270
N°5	0,03007
N°6	0,05517
N°7	0,04011
N°8	0,06270

Total

Tabla 36: Resumen de Costos Siniestresales por Escenarios. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.

Una vez determinados los costos siniestresales unitarios por escenario, se determinará el valor de la prima comercial de cada uno de los escenarios tomando en cuenta las siguientes consideraciones definidas en la estructura de ingresos del presente modelo de negocios:

- El margen de Ohio National es un 100% del costo directo, que se compone del costo siniestral y el costo de uso de canal.
- El IVA generado por las coberturas es costo del asegurado y se encuentra tarifado. (solo generan IVA las coberturas diferentes a vida)
- Los costos de inversión, costos de marketing (inversión inicial y costo mensual) y costos de capital deben ser financiados por los flujos operacionales del proyecto y no forman parte de la prima de margen de ONSV.

Bajo estos elementos y siguiendo con los supuestos establecidos, se pueden establecer las primas comerciales para cada uno de los escenarios propuestos anteriormente, tanto a nivel de prima neta, impuesto y prima cliente:

Escenario N°1:

Edad Ingreso	45				
Sexo	50% Hombre y 50% Mujer				
Tabla de Mortalidad	M-95				
Cobertura	Qx	% del Costo Siniestral	Capital UF	Costo Cob UF	% de Prima Neta
Fallecimiento	0,00015	100,00%	150	0,02259	
MA	0,00000	0,00%	0	0,00000	
EG	0,00000	0,00%	0	0,00000	
ITP 2/3	0,00000	0,00%	0	0,00000	
Hospitalización	0,00000	0,00%	0	0,00000	
Costo Siniestral Total				0,02259	35,00%
Comisión Uso de Canal				0,00968	15,00%
Total Costos Directos	Costos Siniestral + Costo Uso de Canal			0,03227	50,00%
Margen Ohio Nacional				0,03227	50,00%
Prima Neta Pactada Cliente				0,06453	
IVA Prima Pactada				0,00000	
Prima Bruta Pactada Cliente				0,06453	

Cobertura	Costo Siniestral	% de Distribución	Prima Neta	IVA Prima	Prima Bruta
Fallecimiento	0,02259	100,00%	0,06453	0,00000	0,06453
Muerte Accidental	0,00000	0,00%	0,00000	0,00000	0,00000
Enfermedades Graves	0,00000	0,00%	0,00000	0,00000	0,00000
ITP 2/3	0,00000	0,00%	0,00000	0,00000	0,00000
Hospitalización	0,00000	0,00%	0,00000	0,00000	0,00000
Totales	0,02259	100,00%	0,06453	0,00000	0,06453

Figura 26: Determinación Prima Cliente en UF para Escenario N°1. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.

Escenario N°2:

Edad Ingreso	45				
Sexo	50% Hombre y 50% Mujer				
Tabla de Mortalidad	M-95				
Cobertura	Qx	% del Costo Siniestral	Capital UF	Costo Cob UF	% de Prima Neta
Fallecimiento	0,00000	0,00%	0	0,00000	
MA	0,00003	100,00%	300	0,01000	
EG	0,00000	0,00%	0	0,00000	
ITP 2/3	0,00000	0,00%	0	0,00000	
Hospitalización	0,00000	0,00%	0	0,00000	
Costo Siniestral Total				0,01000	35,00%
Comisión Uso de Canal				0,00429	15,00%
Total Costos Directos	Costos Siniestral + Costo Uso de Canal			0,01428	50,00%
Margen Ohio Nacional				0,01428	50,00%
Prima Neta Pactada Cliente				0,02857	
IVA Prima Pactada				0,00000	
Prima Bruta Pactada Cliente				0,02857	

Cobertura	Costo Siniestral	% de Distribución	Prima Neta	IVA Prima	Prima Bruta
Fallecimiento	0,00000	0,00%	0,00000	0,00000	0,00000
Muerte Accidental	0,01000	100,00%	0,02857	0,00000	0,02857
Enfermedades Graves	0,00000	0,00%	0,00000	0,00000	0,00000
ITP 2/3	0,00000	0,00%	0,00000	0,00000	0,00000
Hospitalización	0,00000	0,00%	0,00000	0,00000	0,00000
Totales	0,01000	100,00%	0,02857	0,00000	0,02857

Figura 27: Determinación Prima Cliente en UF para Escenario N°2. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.

Escenario N°3:

Edad Ingreso	45				
Sexo	50% Hombre y 50% Mujer				
Tabla de Mortalidad	M-95				
Cobertura	Qx	% del Costo Siniestral	Capital UF	Costo Cob UF	% de Prima Neta
Fallecimiento	0,00015	69,32%	150	0,02259	
MA	0,00003	30,68%	300	0,01000	
EG	0,00000	0,00%	0	0,00000	
ITP 2/3	0,00000	0,00%	0	0,00000	
Hospitalización	0,00000	0,00%	0	0,00000	
Costo Siniestral Total				0,03258	35,00%
Comisión Uso de Canal				0,01397	15,00%
Total Costos Directos	Costos Siniestral + Costo Uso de Canal			0,04655	50,00%
Margen Ohio Nacional				0,04655	50,00%
Prima Neta Pactada Cliente				0,09310	
IVA Prima Pactada				0,00000	
Prima Bruta Pactada Cliente				0,09310	

Cobertura	Costo Siniestral	% de Distribución	Prima Neta	IVA Prima	Prima Bruta
Fallecimiento	0,02259	69,32%	0,06453	0,00000	0,06453
Muerte Accidental	0,01000	30,68%	0,02857	0,00000	0,02857
Enfermedades Graves	0,00000	0,00%	0,00000	0,00000	0,00000
ITP 2/3	0,00000	0,00%	0,00000	0,00000	0,00000
Hospitalización	0,00000	0,00%	0,00000	0,00000	0,00000
Totales	0,03258	100,00%	0,09310	0,00000	0,09310

Figura 28: Determinación Prima Cliente en UF para Escenario N°3. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.

Escenario N°4:

Edad Ingreso	45				
Sexo	50% Hombre y 50% Mujer				
Tabla de Mortalidad	M-95				
Cobertura	Qx	% del Costo Siniestral	Capital UF	Costo Cob UF	% de Prima Neta
Fallecimiento	0,00015	42,86%	150	0,02259	
MA	0,00000	0,00%	0	0,00000	
EG	0,00000	0,00%	0	0,00000	
ITP 2/3	0,00015	57,14%	200	0,03011	
Hospitalización	0,00000	0,00%	0	0,00000	
Costo Siniestral Total				0,05270	35,00%
Comisión Uso de Canal				0,02259	15,00%
Total Costos Directos	Costos Siniestral + Costo Uso de Canal			0,07529	50,00%
Margen Ohio Nacional				0,07529	50,00%
Prima Neta Pactada Cliente				0,15058	
IVA Prima Pactada				0,01635	
Prima Bruta Pactada Cliente				0,16693	

Cobertura	Costo Siniestral	% de Distribución	Prima Neta	IVA Prima	Prima Bruta
Fallecimiento	0,02259	42,86%	0,06453	0,00000	0,06453
Muerte Accidental	0,00000	0,00%	0,00000	0,00000	0,00000
Enfermedades Graves	0,00000	0,00%	0,00000	0,00000	0,00000
ITP 2/3	0,03011	57,14%	0,08605	0,01635	0,10239
Hospitalización	0,00000	0,00%	0,00000	0,00000	0,00000
Totales	0,05270	100,00%	0,15058	0,01635	0,16693

Figura 29: Determinación Prima Cliente en UF para Escenario N°4. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.

Escenario N°5:

Edad Ingreso	45				
Sexo	50% Hombre y 50% Mujer				
Tabla de Mortalidad	M-95				
Cobertura	Qx	% del Costo Siniestral	Capital UF	Costo Cob UF	% de Prima Neta
Fallecimiento	0,00000	0,00%	0	0,00000	
MA	0,00003	33,24%	300	0,01000	
EG	0,00010	66,76%	200	0,02008	
ITP 2/3	0,00000	0,00%	0	0,00000	
Hospitalización	0,00000	0,00%	0	0,00000	
Costo Siniestral Total				0,03007	35,00%
Comisión Uso de Canal				0,01289	15,00%
Total Costos Directos	Costos Siniestral + Costo Uso de Canal			0,04297	50,00%
Margen Ohio National				0,04297	50,00%
Prima Neta Pactada Cliente				0,08593	
IVA Prima Pactada				0,01090	
Prima Bruta Pactada Cliente				0,09683	

Cobertura	Costo Siniestral	% de Distribución	Prima Neta	IVA Prima	Prima Bruta
Fallecimiento	0,00000	0,00%	0,00000	0,00000	0,00000
Muerte Accidental	0,01000	33,24%	0,02857	0,00000	0,02857
Enfermedades Graves	0,02008	66,76%	0,05736	0,01090	0,06826
ITP 2/3	0,00000	0,00%	0,00000	0,00000	0,00000
Hospitalización	0,00000	0,00%	0,00000	0,00000	0,00000
Totales	0,03007	100,00%	0,08593	0,01090	0,09683

Figura 30: Determinación Prima Cliente en UF para Escenario N°5. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.

Escenario N°6:

Edad Ingreso	45				
Sexo	50% Hombre y 50% Mujer				
Tabla de Mortalidad	M-95				
Cobertura	Qx	% del Costo Siniestral	Capital UF	Costo Cob UF	% de Prima Neta
Fallecimiento	0,00000	0,00%	0	0,00000	
MA	0,00003	18,12%	300	0,01000	
EG	0,00000	0,00%	0	0,00000	
ITP 2/3	0,00000	0,00%	0	0,00000	
Hospitalizaciopon	0,00023	81,88%	200	0,04517	
Costo Siniestral Total				0,05517	35,00%
Comisión Uso de Canal				0,02365	15,00%
Total Costos Directos	Costos Siniestral + Costo Uso de Canal			0,07882	50,00%
Margen Ohio National				0,07882	50,00%
Prima Neta Pactada Cliente				0,15764	
IVA Prima Pactada				0,02452	
Prima Bruta Pactada Cliente				0,18216	

Cobertura	Costo Siniestral	% de Distribución	Prima Neta	IVA Prima	Prima Bruta
Fallacimiento	0,00000	0,00%	0,00000	0,00000	0,00000
Muerte Accidental	0,01000	18,12%	0,02857	0,00000	0,02857
Enfermedades Graves	0,00000	0,00%	0,00000	0,00000	0,00000
ITP 2/3	0,00000	0,00%	0,00000	0,00000	0,00000
Hospitalización	0,04517	81,88%	0,12907	0,02452	0,15359
Totales	0,05517	100,00%	0,15764	0,02452	0,18216

Figura 31: Determinación Prima Cliente en UF para Escenario N°6. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.

Escenario N°7:

Edad Ingreso	45				
Sexo	50% Hombre y 50% Mujer				
Tabla de Mortalidad	M-95				
Cobertura	Qx	% del Costo Siniestral	Capital UF	Costo Cob UF	% de Prima Neta
Fallecimiento	0,00000	0,00%	0	0,00000	
MA	0,00003	24,93%	300	0,01000	
EG	0,00000	0,00%	0	0,00000	
ITP 2/3	0,00015	75,07%	200	0,03011	
Hospitalizaciopon	0,00000	0,00%	0	0,00000	
Costo Siniestral Total				0,04011	35,00%
Comisión Uso de Canal				0,01719	15,00%
Total Costos Directos	Costos Siniestral + Costo Uso de Canal			0,05731	50,00%
Margen Ohio National				0,05731	50,00%
Prima Neta Pactada Cliente				0,11461	
IVA Prima Pactada				0,01635	
Prima Bruta Pactada Cliente				0,13096	

Cobertura	Costo Siniestral	% de Distribución	Prima Neta	IVA Prima	Prima Bruta
Fallacimiento	0,00000	0,00%	0,00000	0,00000	0,00000
Muerte Accidental	0,01000	24,93%	0,02857	0,00000	0,02857
Enfermedades Graves	0,00000	0,00%	0,00000	0,00000	0,00000
ITP 2/3	0,03011	75,07%	0,08605	0,01635	0,10239
Hospitalización	0,00000	0,00%	0,00000	0,00000	0,00000
Totales	0,04011	100,00%	0,11461	0,01635	0,13096

Figura 32: Determinación Prima Cliente en UF para Escenario N°7. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023.

Escenario N°8:

Edad Ingreso	45				
Sexo	50% Hombre y 50% Mujer				
Tabla de Mortalidad	M-95				
Cobertura	Qx	% del Costo Siniestral	Capital UF	Costo Cob UF	% de Prima Neta
Fallecimiento	0,00015	36,02%	150	0,02259	
MA	0,00003	15,95%	300	0,01000	
EG	0,00000	0,00%	0	0,00000	
ITP 2/3	0,00015	48,03%	200	0,03011	
Hospitalización	0,00000	0,00%	0	0,00000	
Costo Siniestral Total				0,06270	35,00%
Comisión Uso de Canal				0,02687	15,00%
Total Costos Directos	Costos Siniestral + Costo Uso de Canal			0,08957	50,00%
Margen Ohio Nacional				0,08957	50,00%
Prima Neta Pactada Cliente				0,17915	
IVA Prima Pactada				0,01635	
Prima Bruta Pactada Cliente				0,19550	

Cobertura	Costo Siniestral	% de Distribución	Prima Neta	IVA Prima	Prima Bruta
Fallecimiento	0,02259	36,02%	0,06453	0,00000	0,06453
Muerte Accidental	0,01000	15,95%	0,02857	0,00000	0,02857
Enfermedades Graves	0,00000	0,00%	0,00000	0,00000	0,00000
ITP 2/3	0,03011	48,03%	0,08605	0,01635	0,10239
Hospitalización	0,00000	0,00%	0,00000	0,00000	0,00000
Totales	0,06270	100,00%	0,17915	0,01635	0,19550

Figura 33: Determinación Prima Cliente en UF para Escenario N°8. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023

A continuación, se muestra un resumen con las principales variables de cada uno de los escenarios propuestos en la elaboración del modelo.

Escenario	Prima Neta	IVA	Prima Bruta	Margen ONSV	Comisión Canal	Costo Siniestral
N°1	0,06453	0,00000	0,06453	0,03227	0,00968	0,02259
N°2	0,02857	0,00000	0,02857	0,01428	0,00429	0,01000
N°3	0,09310	0,00000	0,09310	0,04655	0,01397	0,03259
N°4	0,15058	0,01635	0,16693	0,07529	0,02259	0,05270
N°5	0,08593	0,01090	0,09683	0,04297	0,01289	0,03008
N°6	0,15764	0,02452	0,18216	0,07882	0,02365	0,05517
N°7	0,11461	0,01635	0,13096	0,05731	0,01719	0,04011
N°8	0,17915	0,01635	0,19550	0,08957	0,02687	0,06270

Tabla 37: Resumen de principales variables del Estado de Resultados para cada uno de los escenarios propuestos. Fuente: Gerencia Técnica ONSV, 2023

Una vez que se han establecido las variables que forman parte de la evaluación de la nueva línea de negocios propuestas, las cuales son los niveles de prima, el costo siniestral, costos de canal y los niveles de reservas (como consecuencia de la prima), se hace necesario incorporar el presupuesto de ventas para dar forma al estado de resultados del negocio propuesto.

Para dar forma al presupuesto de ventas y la forma en que se va a ir comportando la cartera de seguros vigentes en base al vector de persistencia, utilizamos el método de “Análisis de Camadas a través de Triángulos de Vigencia”, este mecanismo permite:

- Proyectar la base de seguros vigentes en cualquier horizonte de tiempo, dentro de los 5 años de evaluación del proyecto.
- Incorporar las nuevas colocaciones en el tiempo
- Incorporar el vector de persistencia de seguros en función a la antigüedad de cada camada de seguros en función al momento en que se genera la venta
- Proyectar los costos de marketing en función a la cantidad y valor de prima de los seguros vigentes
- Proyectar los costos siniestros y reserva de riesgo en curso en función a la cantidad y valor de primas de los seguros vigentes

Como se mencionó anteriormente la Gerencia Comercial de ONSV a establecido un presupuesto de ventas mensual y total para un periodo de 3 años; por otro lado, se han establecido 8 escenarios de combinaciones de coberturas a comercializar y se ha definido que cada uno de esos escenarios considerará 1/8 del presupuesto de ventas definido por ONSV. Bajo dichos supuestos las ventas totales y por cada uno de los escenarios queda de la siguiente manera:

Presupuesto de Ventas Total						Presupuesto de Ventas por cada Escenario					
Año 1	Ventas	Año 2	Ventas	Año 3	Ventas	Año 1	Ventas	Año 2	Ventas	Año 3	Ventas
mes1	21	mes13	484	mes25	1.000	mes1	3	mes13	61	mes25	125
mes2	64	mes14	523	mes26	1.000	mes2	8	mes14	65	mes26	125
mes3	92	mes15	565	mes27	1.000	mes3	12	mes15	71	mes27	125
mes4	143	mes16	610	mes28	1.000	mes4	18	mes16	76	mes28	125
mes5	185	mes17	659	mes29	1.000	mes5	23	mes17	82	mes29	125
mes6	225	mes18	712	mes30	1.000	mes6	28	mes18	89	mes30	125
mes7	265	mes19	769	mes31	1.000	mes7	33	mes19	96	mes31	125
mes8	294	mes20	830	mes32	1.000	mes8	37	mes20	104	mes32	125
mes9	324	mes21	897	mes33	1.000	mes9	41	mes21	112	mes33	125
mes10	354	mes22	968	mes34	1.000	mes10	44	mes22	121	mes34	125
mes11	396	mes23	1.000	mes35	1.000	mes11	49	mes23	125	mes35	125
mes12	449	mes24	1.000	mes36	1.000	mes12	56	mes24	125	mes36	125
	2.812		9.017		12.000		351		1.127		1.500

Tabla 38: Presupuesto de Ventas Total y por Escenario Fuente: Gerencia Comercial ONSV, 2023

Una vez establecido el presupuesto de ventas total y por escenario se incorporará el vector de persistencia definido anteriormente para ir determinando el comportamiento que tendrá la base de asegurados en el tiempo, para ello y a continuación se muestra un ejemplo del método de “Análisis de Camadas a través de Triángulos de Vigencia” para un rango de 18 meses considerando el presupuesto de ventas por escenarios establecido, para estos efectos en primer lugar se muestra el vector de persistencia para un periodo de 18 meses y posteriormente el análisis de seguros vigentes considerando las entradas de nuevos seguros y las bajas derivadas de la aplicación del vector de persistencia en base a la antigüedad de cada una de las camadas de ventas:

Camada	Cantidad	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12	mes13	mes14	mes15	mes16	mes17	mes18
Ventas1	3	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%
Ventas2	8	-	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%
Ventas3	12	-	-	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%
Ventas4	18	-	-	-	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,75%	1,75%	1,75%
Ventas5	23	-	-	-	-	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,75%	1,75%
Ventas6	28	-	-	-	-	-	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,75%
Ventas7	33	-	-	-	-	-	-	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%
Ventas8	37	-	-	-	-	-	-	-	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%
Ventas9	41	-	-	-	-	-	-	-	-	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%
Ventas10	44	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%
Ventas11	49	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%
Ventas12	56	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%
Ventas13	61	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%
Ventas14	65	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%
Ventas15	71	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,33%	1,33%	1,33%	1,33%
Ventas16	76	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,33%	1,33%	1,33%
Ventas17	82	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,33%	1,33%
Ventas18	89	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,33%

Tabla 39: Vector de Persistencia para un rango de 18 meses: Gerencia Técnica ONSV, 2023

La figura anterior nos indica que porcentaje de los seguros comercializados irá perdiendo su vigencia en función al comportamiento histórico de los seguros de vida individual mantenidos por ONSV, recordando que para esta nueva línea de negocios propuesta se utilizará la persistencia de los seguros de Vida Individual dado que tienen un componente de conciencia de contratación sumamente ajustado a lo que se plantea con esta nueva línea de negocios y a diferencia de la línea tradicional de seguros masivos donde la conciencia de contratación es considerablemente más baja a lo que se busca con esta propuesta de negocios.

Como podemos apreciar en la figura anterior, por ejemplo, para camadas más antiguas como ventas1 (que corresponde a las ventas realizadas en el mes1) el vector cambia su porcentaje en el mes 13 de un 1,33% a un 1,75%, esto se debe a que la persistencia de seguros del año 2 es menor a la del año 1 según la tabla de persistencias definidas en el modelo. Cada vez que una camada de ventas va entrando en vigor parte con la persistencia del mes1 y va envejeciendo conforme van pasando los meses, de esta manera, podemos proyectar de manera certera la cantidad de seguros vigentes que se tendrá a lo largo de los 5 años de evaluación que considera esta propuesta. En la figura siguiente se muestra la cantidad de seguros vigentes, para cualquiera de los escenarios, en un horizonte de evaluación de 18 meses:

	Ventas	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12	mes13	mes14	mes15	mes16	mes17	mes18
Ventas1	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Ventas2	8		8	8	8	8	8	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6
Ventas3	12			11	11	11	11	11	11	10	10	10	10	10	10	10	9	9	9
Ventas4	18				18	17	17	17	17	16	16	16	16	16	15	15	15	15	14
Ventas5	23					23	23	22	22	22	21	21	21	21	20	20	20	19	19
Ventas6	28						28	27	27	27	26	26	26	25	25	25	24	24	24
Ventas7	33							33	32	32	31	31	31	30	30	29	29	29	28
Ventas8	37								36	36	35	35	34	34	34	33	33	32	32
Ventas9	41									40	39	39	38	38	37	37	36	36	35
Ventas10	44										44	43	43	42	41	41	40	40	39
Ventas11	49											49	48	48	47	46	46	45	44
Ventas12	56												55	55	54	53	52	52	51
Ventas13	61													60	59	58	57	57	56
Ventas14	65														65	64	63	62	61
Ventas15	71															70	69	68	67
Ventas16	76																75	74	73
Ventas17	82																	81	80
Ventas18	89																		88
Total Vigentes		3	10	22	39	61	88	120	154	192	234	279	331	386	445	509	578	651	730

Tabla 40: Cantidad de Seguros Vigentes por Escenario para un rango de 18 meses: Gerencia Técnica ONSV, 2023

En la figura anterior se muestra el comportamiento de la base de seguros vigentes para un rango de 18 meses, en función a la entrada en vigor de 18 camadas de ventas (de las 36 que considera el modelo) y la aplicación del vector de persistencia en función a la antigüedad de cada una de las camadas de venta. A modo de ejemplo, y como sabemos que la cantidad de seguros vigentes para cada escenario es la misma (1/8 de presupuesto de ventas), para el mes12 de antigüedad se tendrá un total de 331 seguros vigentes por cada escenario, lo que da un total consolidado de 2.648 seguros vigentes si se consideran los 8 escenarios de coberturas generados en el presente modelo.

Si se aplica el modelo para el periodo total de análisis del proyecto, que son 60 meses (36 de ventas y 24 de mantención de cartera), obtenemos la siguiente cantidad de seguros vigentes a lo largo del tiempo para cada uno es los escenarios propuestos

Camada	Ventas	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ventas1	3	2	2	1	1	1
Ventas2	8	7	6	5	4	3
Ventas3	12	10	8	7	6	5
Ventas4	18	16	13	10	9	7
Ventas5	23	21	17	14	11	10
Ventas6	28	26	21	17	14	12
Ventas7	33	31	25	20	17	14
Ventas8	37	34	29	23	19	16
Ventas9	41	38	32	26	21	18
Ventas10	44	43	36	29	24	20
Ventas11	49	48	41	33	27	22
Ventas12	56	55	47	38	31	26
Ventas13	61		52	42	34	28
Ventas14	65		56	46	37	31
Ventas15	71		62	50	41	34
Ventas16	76		68	55	45	37
Ventas17	82		74	61	49	41
Ventas18	89		81	67	54	45
Ventas19	96		89	74	60	49
Ventas20	104		97	81	65	54
Ventas21	112		106	89	72	59
Ventas22	121		116	98	79	64
Ventas23	125		122	103	83	68
Ventas24	125		123	105	85	69
Ventas25	125			106	86	70
Ventas26	125			108	88	71
Ventas27	125			109	89	72
Ventas28	125			111	91	73
Ventas29	125			112	92	75
Ventas30	125			114	94	76
Ventas31	125			115	96	77
Ventas32	125			117	97	79
Ventas33	125			118	99	80
Ventas34	125			120	101	82
Ventas35	125			122	103	83
Ventas36	125			123	105	85
Totales		331	1.322	2.470	2.028	1.655

Tabla 41: Cantidad de Seguros Vigentes por Escenario para un rango de 60 meses: Gerencia Técnica ONSV, 2023

Ahora, si consideramos el total de seguros vigentes considerando los 8 escenarios generados se obtiene la siguiente proyección de la base de asegurados vigentes para un periodo de 60 meses de evaluación:

Camada	Ventas	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ventas1	21	18	14	12	10	8
Ventas2	64	56	45	37	30	26
Ventas3	92	80	66	53	44	38
Ventas4	143	126	104	84	69	59
Ventas5	185	166	137	111	91	78
Ventas6	225	205	170	137	113	96
Ventas7	265	244	203	164	135	114
Ventas8	294	275	230	186	152	129
Ventas9	324	307	257	208	170	143
Ventas10	354	340	286	231	189	159
Ventas11	396	385	325	263	214	179
Ventas12	449	443	375	304	246	206
Ventas13	484		412	334	270	225
Ventas14	523		451	367	297	247
Ventas15	565		494	403	326	271
Ventas16	610		541	443	359	297
Ventas17	659		592	487	394	326
Ventas18	712		648	536	433	357
Ventas19	769		709	589	476	391
Ventas20	830		776	647	524	429
Ventas21	897		850	711	576	470
Ventas22	968		930	782	633	516
Ventas23	1.000		974	822	665	541
Ventas24	1.000		987	837	677	549
Ventas25	1.000			852	689	557
Ventas26	1.000			863	701	567
Ventas27	1.000			875	714	577
Ventas28	1.000			886	726	588
Ventas29	1.000			898	739	598
Ventas30	1.000			911	753	609
Ventas31	1.000			923	766	620
Ventas32	1.000			935	780	631
Ventas33	1.000			948	794	642
Ventas34	1.000			961	808	653
Ventas35	1.000			974	822	665
Ventas36	1.000			987	837	677
Totales	23.829	2.646	10.576	19.759	16.221	13.239

Tabla 42: Cantidad de Seguros Vigentes Total para un rango de 60 meses: Gerencia Técnica ONSV, 2023

Una vez definida la cantidad de seguros vigentes por escenario y a nivel total, basta aplicar los parámetros para cada escenario definido de primas, comisiones de canal, costos siniestrales y reservas para dar origen al estado de resultados del proyectado de la propuesta de negocios generada. Adicional a esto, se deben incorporar los valores de la inversión inicial y el gasto mensual de marketing para obtener los indicadores financieros del modelo.

Por lo tanto, a continuación, se muestran los valores anuales de los parámetros principales de evaluación, tanto a nivel de escenarios como de consolidado, de la nueva línea de negocios propuesta. Cabe mencionar que tanto la inversión inicial como el gasto mensual de marketing serán considerados a nivel del estado de resultados consolidado y no en el estado de resultados particular de cada uno de los escenarios.

Escenario N°1

Escenario N°1	Valor UF
Prima Neta	0,06453
IVA	0,00000
Prima Bruta	0,06453
Margen Operacional ONSV	0,03227
Comisión Canal	0,00968
Costo Siniestral	0,02259

Tabla 43: Tabla de parámetros Escenario N°1: Gerencia Técnica ONSV, 2023

Escenario N°1	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Total Esc.
Nro. Vigentes	330	1.322	2.469	2.027	1.654	
Prima Neta	98,95	623,94	1.519,87	1.725,30	1.407,37	5.375,42
Prima IVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prima Bruta	98,95	623,94	1.519,87	1.725,30	1.407,37	5.375,42
Comisión Canal	-14,84	-93,59	-227,98	-258,80	-211,11	-806,31
Costo Siniestral	-34,63	-218,38	-531,95	-603,86	-492,58	-1.881,40
Margen Operacional ONSV	49,47	311,97	759,94	862,65	703,68	2.687,71
Costo Reservas	-21,35	-63,97	-74,07	28,53	24,06	-106,80
Margen ONSV	28,13	248,00	685,86	891,18	727,74	2.580,92

Tabla 44: Estados de Resultados Proyectado Escenario N°1: Gerencia Técnica ONSV, 2023

Escenario N°2

Escenario N°2	Valor UF
Prima Neta	0,02857
IVA	0,00000
Prima Bruta	0,02857
Margen Operacional ONSV	0,01428
Comisión Canal	0,00429
Costo Siniestral	0,01000

Tabla 45: Tabla de parámetros Escenario N°2: Gerencia Técnica ONSV, 2023

Escenario N°2	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Total Esc.
Nro. Vigentes	330	1.322	2.469	2.027	1.654	
Prima Neta	43,80	276,20	672,81	763,75	623,01	2.379,56
Prima IVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prima Bruta	43,80	276,20	672,81	763,75	623,01	2.379,56
Comisión Canal	-6,57	-41,43	-100,92	-114,56	-93,45	-356,93
Costo Siniestral	-15,33	-96,67	-235,48	-267,31	-218,05	-832,85
Margen Operacional ONSV	21,90	138,10	336,40	381,87	311,50	1.189,78
Costo Reservas	-9,45	-28,32	-32,79	12,63	10,65	-47,28
Margen ONSV	12,45	109,78	303,61	394,50	322,15	1.142,51

Tabla 46: Estados de Resultados Proyectado Escenario N°2: Gerencia Técnica ONSV, 2023

Escenario N°3

Escenario N°3	Valor UF
Prima Neta	0,09310
IVA	0,00000
Prima Bruta	0,09310
Margen Operacional ONSV	0,04655
Comisión Canal	0,01397
Costo Siniestral	0,03259

Tabla 47: Tabla de parámetros Escenario N°3: Gerencia Técnica ONSV, 2023

Escenario N°3	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Total Esc.
Nro. Vigentes	330	1.322	2.469	2.027	1.654	
Prima Neta	142,75	900,14	2.192,68	2.489,05	2.030,37	7.754,99
Prima IVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prima Bruta	142,75	900,14	2.192,68	2.489,05	2.030,37	7.754,99
Comisión Canal	-21,41	-135,02	-328,90	-373,36	-304,56	-1.163,25
Costo Siniestral	-49,96	-315,05	-767,44	-871,17	-710,63	-2.714,25
Margen Operacional ONSV	71,37	450,07	1.096,34	1.244,52	1.015,19	3.877,49
Costo Reservas	-30,80	-92,29	-106,86	41,16	34,71	-154,07
Margen ONSV	40,58	357,78	989,48	1.285,69	1.049,89	3.723,42

Tabla 48: Estados de Resultados Proyectado Escenario N°3: Gerencia Técnica ONSV, 2023

Escenario N°4

Escenario N°4	Valor UF
Prima Neta	0,15058
IVA	0,01635
Prima Bruta	0,16693
Margen Operacional ONSV	0,07529
Comisión Canal	0,02259
Costo Siniestral	0,05270

Tabla 49: Tabla de parámetros Escenario N°4: Gerencia Técnica ONSV, 2023

Escenario N°4	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Total Esc.
Nro. Vigentes	330	1.322	2.469	2.027	1.654	
Prima Neta	230,88	1.455,85	3.546,36	4.025,70	3.283,86	12.542,65
Prima IVA	25,07	158,06	385,03	437,08	356,53	1.361,77
Prima Bruta	255,95	1.613,91	3.931,40	4.462,78	3.640,39	13.904,43
Comisión Canal	-34,63	-218,38	-531,95	-603,86	-492,58	-1.881,40
Costo Siniestral	-80,81	-509,55	-1.241,23	-1.409,00	-1.149,35	-4.389,93
Margen Operacional ONSV	115,44	727,92	1.773,18	2.012,85	1.641,93	6.271,33
Costo Reservas	-49,81	-149,26	-172,83	66,58	56,14	-249,19
Margen ONSV	65,63	578,67	1.600,35	2.079,43	1.698,06	6.022,14

Tabla 50: Estados de Resultados Proyectado Escenario N°4: Gerencia Técnica ONSV, 2023

Escenario N°5

Escenario N°5	Valor UF
Prima Neta	0,08593
IVA	0,01090
Prima Bruta	0,09683
Margen Operacional ONSV	0,04297
Comisión Canal	0,01289
Costo Siniestral	0,03008

Tabla 51: Tabla de parámetros Escenario N°5: Gerencia Técnica ONSV, 2023

Escenario N°5	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Total Esc.
Nro. Vigentes	330	1.322	2.469	2.027	1.654	
Prima Neta	131,76	830,81	2.023,80	2.297,35	1.874,00	7.157,72
Prima IVA	16,71	105,38	256,69	291,38	237,69	907,85
Prima Bruta	148,47	936,19	2.280,49	2.588,73	2.111,69	8.065,57
Comisión Canal	-19,76	-124,62	-303,57	-344,60	-281,10	-1.073,66
Costo Siniestral	-46,11	-290,78	-708,33	-804,07	-655,90	-2.505,20
Margen Operacional ONSV	65,88	415,40	1.011,90	1.148,67	937,00	3.578,86
Costo Reservas	-28,43	-85,18	-98,63	37,99	32,03	-142,21
Margen ONSV	37,45	330,23	913,27	1.186,67	969,03	3.436,65

Tabla 52: Estados de Resultados Proyectado Escenario N°5: Gerencia Técnica ONSV, 2023

Escenario N°6

Escenario N°6	Valor UF
Prima Neta	0,15764
IVA	0,02452
Prima Bruta	0,18216
Margen Operacional ONSV	0,07882
Comisión Canal	0,02365
Costo Siniestral	0,05517

Tabla 53: Tabla de parámetros Escenario N°6: Gerencia Técnica ONSV, 2023

Escenario N°6	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Total Esc.
Nro. Vigentes	330	1.322	2.469	2.027	1.654	
Prima Neta	241,70	1.524,07	3.712,55	4.214,35	3.437,74	13.130,41
Prima IVA	37,60	237,10	577,55	655,61	534,80	2.042,66
Prima Bruta	279,30	1.761,17	4.290,10	4.869,96	3.972,54	15.173,07
Comisión Canal	-36,25	-228,61	-556,88	-632,15	-515,66	-1.969,56
Costo Siniestral	-84,59	-533,42	-1.299,39	-1.475,02	-1.203,21	-4.595,64
Margen Operacional ONSV	120,85	762,04	1.856,27	2.107,17	1.718,87	6.565,20
Costo Reservas	-52,15	-156,25	-180,93	69,70	58,77	-260,87
Margen ONSV	68,70	605,78	1.675,34	2.176,87	1.777,64	6.304,34

Tabla 54: Estados de Resultados Proyectado Escenario N°6: Gerencia Técnica ONSV, 2023

Escenario N°7

Escenario N°7	Valor UF
Prima Neta	0,11461
IVA	0,01635
Prima Bruta	0,13096
Margen Operacional ONSV	0,05731
Comisión Canal	0,01719
Costo Siniestral	0,04011

Tabla 55: Tabla de parámetros Escenario N°7: Gerencia Técnica ONSV, 2023

Escenario N°7	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Total Esc.
Nro. Vigentes	330	1.322	2.469	2.027	1.654	
Prima Neta	175,73	1.108,11	2.699,30	3.064,15	2.499,50	9.546,79
Prima IVA	25,07	158,06	385,03	437,08	356,53	1.361,77
Prima Bruta	200,80	1.266,18	3.084,34	3.501,23	2.856,03	10.908,57
Comisión Canal	-26,36	-166,22	-404,90	-459,62	-374,92	-1.432,02
Costo Siniestral	-61,51	-387,84	-944,76	-1.072,45	-874,82	-3.341,38
Margen Operacional ONSV	87,87	554,06	1.349,65	1.532,07	1.249,75	4.773,40
Costo Reservas	-37,91	-113,61	-131,55	50,68	42,73	-189,67
Margen ONSV	49,95	440,45	1.218,10	1.582,75	1.292,48	4.583,73

Tabla 56: Estados de Resultados Proyectado Escenario N°7: Gerencia Técnica ONSV, 2023

Escenario N°8

Escenario N°8	Valor UF
Prima Neta	0,17915
IVA	0,01635
Prima Bruta	0,19550
Margen Operacional ONSV	0,08957
Comisión Canal	0,02687
Costo Siniestral	0,06270

Tabla 57: Tabla de parámetros Escenario N°8: Gerencia Técnica ONSV, 2023

Escenario N°8	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Total Esc.
Nro. Vigentes	330	1.322	2.469	2.027	1.654	
Prima Neta	274,68	1.732,05	4.219,17	4.789,45	3.906,86	14.922,22
Prima IVA	25,07	158,06	385,03	437,08	356,53	1.361,77
Prima Bruta	299,75	1.890,11	4.604,21	5.226,53	4.263,40	16.283,99
Comisión Canal	-41,20	-259,81	-632,88	-718,42	-586,03	-2.238,33
Costo Siniestral	-96,14	-606,22	-1.476,71	-1.676,31	-1.367,40	-5.222,78
Margen Operacional ONSV	137,34	866,02	2.109,59	2.394,73	1.953,43	7.461,11
Costo Reservas	-59,26	-177,58	-205,62	79,21	66,79	-296,47
Margen ONSV	78,08	688,45	1.903,96	2.473,93	2.020,22	7.164,64

Tabla 58: Estados de Resultados Proyectado Escenario N°8: Gerencia Técnica ONSV, 2023

Escenarios Consolidados

Escenarios Consolidados	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Total Esc.
Nro. Vigentes	2.646	10.576	19.759	16.221	13.239	0
Prima Neta	1.340,25	8.451,17	20.586,54	23.369,10	19.062,71	72.809,76
Prima IVA	129,52	816,66	1.989,33	2.258,23	1.842,08	7.035,82
Prima Bruta	1.469,77	9.267,84	22.575,90	25.627,33	20.904,80	79.845,60
Comisión Canal	-201,02	-1.267,68	-3.087,98	-3.505,37	-2.859,41	-10.921,46
Costo Siniestral	-469,08	-2.957,91	-7.205,29	-8.179,19	-6.671,94	-25.483,43
Margen Operacional ONSV	670,15	4.225,58	10.293,27	11.684,54	9.531,36	36.404,87
Costo Reservas	-289,16	-866,46	-1.003,28	386,48	325,88	-1.446,56
Margen ONSV	380,99	3.359,12	9.289,99	12.071,02	9.857,24	34.958,31

Tabla 59: Estados de Resultados Consolidados de todos los Escenarios: Gerencia Técnica ONSV, 2023

Ya generados los estados de resultados individuales por escenarios y consolidados, y como ya hemos mencionado anteriormente, se incorporarán los costos de inversión y de mantención del canal de marketing descritos anteriormente, quedando configurado el estado de resultados proyectado de la siguiente manera (recordar que el costo mensual de mantención de marketing permanece activo siempre y cuando exista venta de nuevos seguros, por tales efectos solo se considera este gastos los 3 primeros años de evaluación):

Escenarios Consolidados	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Total Esc.
Nro. Vigentes	2.646	10.576	19.759	16.221	13.239	0
Prima Neta	1.340,25	8.451,17	20.586,54	23.369,10	19.062,71	72.809,76
Prima IVA	129,52	816,66	1.989,33	2.258,23	1.842,08	7.035,82
Prima Bruta	1.469,77	9.267,84	22.575,90	25.627,33	20.904,80	79.845,60
Comisión Canal	-201,02	-1.267,68	-3.087,98	-3.505,37	-2.859,41	-10.921,46
Costo Siniestral	-469,08	-2.957,91	-7.205,29	-8.179,19	-6.671,94	-25.483,43
Margen Operacional ONSV	670,15	4.225,58	10.293,27	11.684,54	9.531,36	36.404,87
Costo Reservas	-289,16	-866,46	-1.003,28	386,48	325,88	-1.446,56
Margen Bruto ONSV	380,99	3.359,12	9.289,99	12.071,02	9.857,24	34.958,31
Inversión	-861,32	0,00	0,00	0,00	0,00	-861,32
Costo Mantención Marketing	-394,52	-394,52	-394,52	0,00	0,00	-1.183,56
Margen Neto ONSV	-874,85	2.964,60	8.895,47	12.071,02	9.857,24	32.913,43

Tabla 60: Estados de Resultados Consolidados de todos los Escenarios con Costos de Inversión y Mantención de Marketing: Gerencia Técnica ONSV, 2023

Ya configurado el estado de resultados consolidado considerando todos los escenarios y todos los costos y gastos definidos en la evaluación del proyecto se procede a realizar un análisis de los indicadores financieros y de gestión del proyecto en conjunto con un análisis de sensibilidad de las principales variables que dan forma al estado de resultados para finalizar con un análisis basado en riesgos para la nueva línea de negocios propuesta.

4.5.2. Cálculo de Indicadores Financieros del Proyecto y Análisis de Sensibilidad de Indicadores Financieros

Para la evaluación de proyectos en Ohio National se utilizan 4 Indicadores Financieros, los cuales se describen a continuación:

- **VAN:** El VAN o Valor Actual Neto es una herramienta financiera que se utiliza para evaluar proyectos comparando el valor actual de los flujos de caja futuros con la inversión inicial. En otras palabras, es un cálculo del valor temporal del dinero que resta el valor actual del flujo de caja futuro por el valor actual de la inversión inicial.

Para la evaluación de proyectos en Ohio National se considera la siguiente tasa de descuento de flujos para el cálculo del VAN:

Tasa de Descuento VAN Anual	3,2000%
Tasa de Descuento VAN Mensual	0,2628%

Tabla 61: Tasas de Evaluación de Proyectos: Gerencia Técnica ONSV, 2023

- **TIR:** La TIR o Tasa Interna de Retorno es un indicador de rentabilidades de proyectos o inversiones, de manera que cuanto mayor sea la TIR mayor será la rentabilidad. Realizando el cálculo de la tasa interna de rentabilidad de diferentes proyectos se facilita la toma de decisiones sobre la inversión a realizar.

En la evaluación de negocios de ONSV el TIR mínimo exigido para la realización de un proyecto es de un 4,00% mensual.

- **Payback:** Es el tiempo de retorno desde la inversión inicial hasta el momento que los rendimientos acumulados se tornan iguales al valor de esa inversión. En ONSV el Payback máximo establecido es de un periodo de 48 meses.
- **Máximo Consumo de Capital:** Corresponde al monto máximo de capital inmovilizado que debe tener ONSV durante todo el periodo de evaluación del negocio; no existe un valor estándar de evaluación dado que depende del tamaño del negocio que se está evaluando. Como dato, en la última licitación de seguros masivos el máximo esfuerzo de capital de la adjudicación correspondió a UF 12.000.

De acuerdo con las proyecciones realizadas en el apartado anterior, los indicadores financieros obtenidos para el escenario consolidado son los siguientes:

Indicador	Valor
VAN Final	UF 29.485
TIR Mensual	11,41%
Max K	UF 2.159
Payback	Mes 18

Tabla 62: Cálculo de Indicadores Financieros Proyecto: Gerencia Técnica ONSV, 2023

Como podemos apreciar en la figura anterior, los indicadores financieros calculados en base a la proyección realizada cumplen con los estándares definidos por Ohio National en cada uno de ellos. Para establecer una referencia con la línea de negocios actual de seguros masivos, a continuación, se presenta una comparación de los Indicadores Financieros del actual proyecto con respecto a los mismos indicadores para la última licitación adjudicada por parte de la compañía para la línea tradicional de seguros masivos, esta licitación fue adjudicada por la compañía en diciembre del año 2022 con inicio de vigencia en enero de 2023.

Indicador	Proyecto	Última Licitación
VAN Final	UF 29.485	UF 4.977
TIR Mensual	11,41%	1,17%
Max K	UF 2.159	UF 12.000
Payback	Mes 18	Mes 43

Tabla 63: Comparación de Indicadores Financieros Proyecto en Evaluación con respecto a la última licitación adjudicada por la Compañía en línea de SSMM.: Gerencia Técnica ONSV, 2023

Como podemos apreciar en la figura precedentes existen grandes diferencias en la evaluación de ambos negocios, siendo el proyecto en evaluación el que presenta indicadores financieros bastante mas atractivos que los generados en la última licitación adjudicada por la compañía. Cabe mencionar que ambas evaluaciones están realizadas bajo las mismas condiciones de costos incrementales por capacidad ya instalada.

Lo que resulta realmente atractivo para Ohio National es que se obtienen un VAN 6 veces mayor con un esfuerzo de capital 6 veces menor y con una tasa interna de retorno casi 1 veces mayor. Finalmente, la inversión realizada retorna a la compañía en un plazo inferior de 25 meses.

Como podemos apreciar los indicadores financieros son bastante claros para establecer la conveniencia de reinventar la línea tradicional de Seguros Masivos y realizar un esfuerzo en establecer una canal de comercialización propio donde los márgenes y esfuerzos de capital son sumamente más atractivos comparados a la realidad actual de los negocios adjudicados para la línea tradicional de Seguros Masivos.

Dentro del análisis de la evaluación para la nueva línea de negocios es muy relevante considerar escenarios de sensibilización de las variables claves en la proyección realizada, por tales efectos a continuación se presentan 5 escenarios de sensibilización de variables para determinar el efecto en los indicadores financieros del proyecto evaluado:

- **Sensibilización N°1:**
Se considera una disminución en un 40% del cumplimiento del presupuesto de ventas establecido por la Gerencia Comercial de Ohio National.
- **Sensibilización N°2:**
Se considera un aumento del 20% de la Siniestralidad Esperada conforme al método de Tablas de Mortalidad.
- **Sensibilización N°3:**
Se considera una disminución en un 40% del cumplimiento del presupuesto de ventas establecido por la Gerencia Comercial de Ohio National y adicionalmente un aumento de un 20% de la Siniestralidad Esperada conforme al método de Tablas de Mortalidad.
- **Sensibilización N°4:**
Se considera una disminución en un 40% del cumplimiento del presupuesto de ventas establecido por la Gerencia Comercial de Ohio National y un aumento del 100% de los Costos de Marketing mensuales considerados en la evaluación del proyecto.
- **Sensibilización N°5:**
Se considera una disminución en un 40% del cumplimiento del presupuesto de ventas establecido por la Gerencia Comercial de Ohio National, un aumento de un 20% de la Siniestralidad Esperada conforme al método de Tablas de Mortalidad y un aumento del 100% de los Costos de Marketing mensuales considerados en la evaluación del proyecto.

Los Indicadores Financieros para cada uno de estos escenarios de sensibilización comparados con el escenario base y con los indicadores de la última licitación adjudicada por Ohio National se muestran en las siguientes figuras:

- **Sensibilización N°1:**

Se considera una disminución en un 40% del cumplimiento del presupuesto de ventas establecido por la Gerencia Comercial de Ohio National.

Indicador	Proyecto Base	Última Licitación	Sensibilidad N°1
VAN Final	UF 29.485	UF 4.977	UF 16.896
TIR Mensual	11,41%	1,17%	8,95%
Max K	UF 2.159	UF 12.000	UF 1.295
Payback	Mes 18	Mes 43	Mes 22

Tabla 64: Comparación de Indicadores Financieros Proyecto en Evaluación con respecto a la última licitación adjudicada por la Compañía en línea de SSMM y con Escenario de Sensibilización N°1.: Gerencia Técnica ONSV, 2023

- **Sensibilización N°2:**

Se considera un aumento del 20% de la Siniestralidad Esperada conforme al método de Tablas de Mortalidad.

Indicador	Proyecto Base	Última Licitación	Sensibilidad N°2
VAN Final	UF 29.485	UF 4.977	UF 24.882
TIR Mensual	11,41%	1,17%	10,46%
Max K	UF 2.159	UF 12.000	UF 2.159
Payback	Mes 18	Mes 43	Mes 20

Tabla 65: Comparación de Indicadores Financieros Proyecto en Evaluación con respecto a la última licitación adjudicada por la Compañía en línea de SSMM y con Escenario de Sensibilización N°2.: Gerencia Técnica ONSV, 2023

- **Sensibilización N°3:**

Se considera una disminución en un 40% del cumplimiento del presupuesto de ventas establecido por la Gerencia Comercial de Ohio National y adicionalmente un aumento de un 20% de la Siniestralidad Esperada conforme al método de Tablas de Mortalidad.

Indicador	Proyecto Base	Última Licitación	Sensibilidad N°3
VAN Final	UF 29.485	UF 4.977	UF 14.134
TIR Mensual	11,41%	1,17%	8,14%
Max K	UF 2.159	UF 12.000	UF 1.295
Payback	Mes 18	Mes 43	Mes 24

Tabla 66: Comparación de Indicadores Financieros Proyecto en Evaluación con respecto a la última licitación adjudicada por la Compañía en línea de SSMM y con Escenario de Sensibilización N°3.: Gerencia Técnica ONSV, 2023

- **Sensibilización N°4:**

Se considera una disminución en un 40% del cumplimiento del presupuesto de ventas establecido por la Gerencia Comercial de Ohio National y un aumento del 100% de los Costos de Marketing mensuales considerados en la evaluación del proyecto.

Indicador	Proyecto Base	Última Licitación	Sensibilidad N°4
VAN Final	UF 29.485	UF 4.977	UF 15.768
TIR Mensual	11,41%	1,17%	7,68%
Max K	UF 2.159	UF 12.000	UF 1.295
Payback	Mes 18	Mes 43	Mes 25

Tabla 67: Comparación de Indicadores Financieros Proyecto en Evaluación con respecto a la última licitación adjudicada por la Compañía en línea de SSMM y con Escenario de Sensibilidad N°4.: Gerencia Técnica ONSV, 2023

- **Sensibilización N°5:**

Se considera una disminución en un 40% del cumplimiento del presupuesto de ventas establecido por la Gerencia Comercial de Ohio National, un aumento de un 20% de la Siniestralidad Esperada conforme al método de Tablas de Mortalidad y un aumento del 100% de los Costos de Marketing mensuales considerados en la evaluación del proyecto.

Indicador	Proyecto Base	Última Licitación	Sensibilidad N°5
VAN Final	UF 29.485	UF 4.977	UF 13.006
TIR Mensual	11,41%	1,17%	6,88%
Max K	UF 2.159	UF 12.000	UF 1.295
Payback	Mes 18	Mes 43	Mes 27

Tabla 68: Comparación de Indicadores Financieros Proyecto en Evaluación con respecto a la última licitación adjudicada por la Compañía en línea de SSMM y con Escenario de Sensibilidad N°5.: Gerencia Técnica ONSV, 2023

Finalmente, se muestra un resumen de los escenarios de sensibilización para realizar un análisis consolidado de los diferentes efectos en la siguiente figura:

Indicador	Base	Últ. Lic	S1	S2	S3	S4	S5
VAN Final	UF 29.485	UF 4.977	UF 15.768	UF 24.882	UF 14.134	UF 15.768	UF 13.006
TIR Mensual	11,41%	1,17%	7,68%	10,46%	8,14%	7,68%	6,88%
Max K	UF 2.159	UF 12.000	UF 1.295	UF 2.159	UF 1.295	UF 1.295	UF 1.295
Payback	Mes 18	Mes 43	Mes 25	Mes 20	Mes 24	Mes 25	Mes 27

Tabla 69: Resumen de Escenarios de Sensibilización.: Gerencia Técnica ONSV, 2023

De la figura anterior podemos establecer las siguientes conclusiones basados en los resultados de los diferentes escenarios de sensibilización:

- Tanto el escenario base de proyección como los 5 escenarios de sensibilización cumplen con los parámetros establecidos de Indicadores Financieros planteados por la administración de Ohio National.

- El escenario de sensibilización N°5 (S5), que es el más estricto, presenta mejores indicadores financieros que la última licitación adjudicada por la compañía, presentando 2,5 veces más de VAN con un décimo del esfuerzo de capital requerido para realizar el negocio.
- Si comparamos el escenario base con el peor escenario de sensibilización (S5), existe un posible riesgo de reducción de VAN en un tercio de lo esperado, sin embargo, y dado que se considera un 40% menos de ventas, esta alternativa requiere menor consumo de capital.
- Finalmente, en cualquier de los escenarios de sensibilización existe un retorno sumamente más atractivo en relación con el esfuerzo de capital que con respecto a las condiciones de la última licitación adjudicada. Si consideramos la relación entre retorno (VAN) y Máximo Esfuerzo de Capital de cada uno de los escenarios obtenemos los valores que se muestran en la siguiente tabla, donde se puede apreciar claramente que para la línea de negocios propuestas existen mayores retornos para un menor nivel de inversión requerida, tanto para el escenario base, como para los escenarios sensibilizados.

Indicador	Base	Últ. Lic	S1	S2	S3	S4	S5
Razón V / K	13,66	0,41	12,18	11,52	10,91	12,18	10,04

Tabla 70: Razón de VAN y Esfuerzo de Capital.: Gerencia Técnica ONSV, 2023

A modo de conclusión y referido al análisis de Indicadores Financieros, tanto para el escenario base como para los diferentes escenarios de sensibilización, se puede mencionar que la nueva línea de negocios propuesta representa un negocio atractivo y rentable para Ohio National respecto con la forma tradicional en que se establecen las condiciones de contratos para la línea tradicional de negocios masivos; adicionalmente a los mayores retornos, requieren en promedio 8 veces menos de esfuerzo de capital (base más escenarios sensibilizados) y la mitad de tiempo para recuperar la inversión realizada para dar forma a la constitución de este nuevo canal de comercialización. Si bien existe un riesgo en la obtención de clientes al tratarse de un canal propio, la cantidad de seguros que se requieren para rentabilizar el canal es mucho menor que el canal tradicional de seguros masivos.

Ya realizado el análisis de Indicadores Financieros y la sensibilización de variables clave de evaluación del proyecto, se desarrollarán finalmente los indicadores de gestión del proyecto y el desarrollo de la matriz de riesgos del proyecto para dar por finalizada la evaluación de la nueva línea de negocios propuesta.

4.5.3. Determinación de Indicadores de Gestión del Proyecto

Para determinar los indicadores de Gestión del Proyecto se considerarán los establecidos a nivel corporativo para la gestión y seguimiento de las iniciativas de nuevos negocios, estos indicadores son:

Indicador	Fórmula	Incumplimiento	Valor Esperado	Sobre Cumplimiento
Cumplimiento del Presupuesto de Ventas Establecido (en cantidad de seguros comercializados)	Ventas Reales / Ventas Presupuestadas	Menor al 80% del Presupuesto	Entre el 80% y 100% del Presupuesto	Mayor al 100% del Presupuesto
Cumplimiento de Prima Directa Comercializada	Prima Directa Real / Prima Directa Presupuestada	Menor al 80% del Presupuesto	Entre el 80% y 100% del Presupuesto	Mayor al 100% del Presupuesto
Variabilidad de Persistencia de Seguros Tarificada	Persistencia Real / Persistencia Tarificada	Menor al 80% de la Persistencia Tarificada	Entre el 80% y 100% de la Persistencia Tarificada	Mayor al 100% de la Persistencia Tarificada
Cumplimiento de Margen Presupuestado	Margen Real / Margen Presupuestado	Menor al 80% de la Margen Presupuestado	Entre el 80% y 100% del Margen Presupuestado	Mayor al 100% del Margen Presupuestado

Tabla 71: Indicadores de Gestión del Proyecto.: Gerencia Técnica ONSV, 2023

De acuerdo con la tabla precedente, los Indicadores de Gestión del Proyecto se concentran en las variables claves de tarificación de la alternativa de inversión y que dan sustento a los resultados financieros obtenidos de las proyecciones realizadas. Estas variables claves corresponden a las proyecciones de ventas, de prima directa y persistencia utilizadas en la evaluación técnica y financiera de la nueva línea de negocios propuesta, y que, en consecuencia, afectan el resultado final para la alternativa de inversión propuesta.

Para medir el cumplimiento de los indicadores establecidos se consideran las variabilidades establecidas a nivel corporativo para Ohio National, esto es:

- Se considera cumplimiento del Indicador cuando el valor real de éste varía entre un 80% al 100% del valor esperado o valor presupuestado.
- Se considera sobre cumplimiento del Indicador cuando el valor real de éste es mayor al valor esperado o presupuestado en cualquier cuantía.
- Se considera incumplimiento del Indicador cuando el valor real de éste es inferior al 80% del valor real o valor presupuestado de la alternativa de inversión propuesta.

Cabe mencionar que la evaluación de los Indicadores será de carácter trimestral para el primer año del proyecto, para posteriormente pasar a un seguimiento anual en función a

los resultados obtenidos; por otro lado, el seguimiento y control de los Indicadores de Gestión estará a cargo de la Gerencia Técnica de Ohio National.

4.5.4. Matriz de Riesgos

Al igual que la determinación de los Indicadores de Gestión del Proyecto, para establecer los principales elementos de riesgo para esta nueva línea de negocios, se considera la Matriz de Riesgo Corporativa de Ohio National para la evaluación y seguimiento de nuevas alternativas de inversión o constitución de nuevos negocios; para efectos de la presente evaluación se presentan los principales riesgos de la Matriz de Riesgo Corporativo que pueden afectar a la alternativa de línea de negocios propuesta.

A continuación, se establecen los principales riesgos del proyecto, en conjunto con dos indicadores muy relevantes para cada uno de estos, la probabilidad de ocurrencia del riesgo y su severidad; la probabilidad de ocurrencia oscila entre los valores de 1 y 5, donde 1 es muy baja probabilidad de ocurrencia y 5 muy alta probabilidad, y en el caso de la severidad, se establece valor 1 para un muy bajo impacto de la ocurrencia del riesgo y 5 en el caso que el impacto de la ocurrencia del riesgo sea muy alta para la nueva línea de negocios propuesta. Los riesgos definidos, su probabilidad de ocurrencia y su severidad se muestran en la siguiente tabla:

Riesgo	Tipo de Riesgo	Probabilidad	Severidad
Cambios legislativos que afecten la operación y/o los criterios de tarificación establecidos	Normativo	2	5
Error o alta variabilidad en el establecimiento de los supuestos de tarificación	Técnico	1	5
Error en la evaluación del riesgo de un asegurado por error en proceso y/o antecedentes fraudulentos	Técnico	1	2
Riesgo de Longevidad de base de asegurados	Técnico	1	1
Riesgo de recesión económica que afecte la venta y/o los parámetros de inversión y de evaluación	Técnico	1	1
Aumento de Competencia por propuesta de nueva línea de negocios no explotada en el mercado	Técnico	2	3
Disponibilidad de Sistemas de Administración de Seguros	Sistemas	1	4
Vulnerabilidad de Sistemas de Administración de Seguros (ciber seguridad)	Sistemas	1	4
Error en la configuración de parámetros operacionales en los sistemas de administración de seguros	Operacional	2	3
Falta y/o no actualización de procedimientos, procesos y manuales para la administración de seguros	Operacional	1	3
protección de Bases de Datos del cliente inadecuadas	Operacional	1	3
Incumplimiento del Presupuesto de Ventas Establecido	Comercial	2	2
Realización de prácticas comerciales indebidas en la Venta de Seguros	Comercial	1	2
Riesgo de mala asesoría al cliente por parte de asesores de ventas	Comercial	1	2
Falta de control y/o contabilización de variables claves para seguimiento del proyecto (primas, comisiones, gastos, reservas y/o siniestros)	Financiero	1	1

Tabla 72: Indicadores de Gestión del Proyecto.: Gerencia Técnica ONSV, 2023

Como se puede apreciar en la tabla precedente, los riesgos que presentan una mayor severidad están determinados por factores legales y técnicos; en el caso de los riesgos legales se consideran cambios en la normativa y/o en la legislación que puedan afectar la naturaleza de la nueva línea de negocios propuesta, generando un impacto directo en los parámetros clave que dan sustento a la operatividad y esencia de esta alternativa de inversión. Por el lado de los riesgos técnicos se consideran fundamentalmente variaciones significativas, ya sea por error o por condiciones del mercado, en alguno de los parámetros clave de tarificación que afecten en una gran magnitud los resultados esperados para este proyecto.

El resto de los riesgos corresponden a definiciones estándar establecidas por la Gerencia de Riesgo de Ohio National para la implementación y seguimiento de las líneas de negocios de la compañía; de igual forma, es la Matriz de Riesgo Corporativa de Ohio National, a la cual se adhiere esta nueva línea de negocios, existe un detalle de estos y otros riesgos a los cuales expuesto el presente proyecto.

5. Conclusiones y Recomendaciones

La nueva línea de Negocios propuesta para la comercialización de Seguros Masivos a través de un canal representa una alternativa rentable para Ohio National en comparación con la estructura tradicional de ventas a través de un sponsor de Mercado, presentando retornos a la inversión realizados más atractivos y con un menor consumo de capital, es más, aún en el escenario de sensibilización más estricto establecido en el presente estudio, se obtienen mayores retornos y menores niveles de consumo de capital que en la última licitación de seguros masivos adjudicada a través de la estructura tradicional de comercialización de seguros masivos.

Por otro lado, se genera un beneficio directo a los clientes finales de seguros de vida, dado que el precio que se pagará finalmente por los seguros de vida comercializados a través del canal propio, son significativamente más baratos que los ofrecidos a través de los sponsor, este se debe fundamentalmente a los altos costos que se generan por la utilización del canal de ventas generados por los socios comerciales; al establecer una alternativa de comercialización propia y al eliminar la presencia de los sponsor de la ecuación, existe un alto nivel de los costos de intermediación de los seguros de vida, dichos beneficios son traspasados en parte a los asegurados finales, y en otra parte, a los márgenes de la compañía.

La nueva línea de negocios propuesta genera mayores retornos para la compañía disminuyendo la exigencia de capital para la inversión realizada, en el escenario base de proyección del trabajo de Tesina, la relación retorno sobre esfuerzo de capital realizado es de 12 veces, siendo la relación de 0,41 en la última licitación adjudicada en el negocio tradicional de seguros masivos.

La diversificación de los negocios, la disminución de los costos y precios al cliente y la independencia en la capacidad de ofrecer seguros masivos a través de un canal propio, representan tres grandes beneficios para la Compañía considerando los altos niveles de competencia que existen en el Mercado Asegurador en Chile, los altos niveles de incertidumbre en materia política, económica y legislativa y la continua exigencia de margen por parte de los sponsor para la posibilidad de realizar negocios en sus canales de comercialización de seguros; la nueva línea de negocios permitirá a la compañía generar un mayor grado de flexibilidad en su operación, contar con el control del canal de comercialización, realizar una oferta de seguros más atractiva y maximizar los retornos sobre la inversión realizada.

Es importante considerar que no se van a requerir los niveles de ventas exigidos por la línea tradicional de seguros masivos, esto se debe a que el margen unitario es tan pequeño por seguro comercializado y la persistencia de seguros es tan baja, que se requieren grandes volúmenes de venta para que la Compañía obtenga un bajo margen a un nivel de inversión sumamente alto; la nueva línea abarca todas estas deficiencias del modelo tradicional, es decir, cada seguro comercializado tendrá un alto nivel de persistencia, un menor costo para el cliente, un mayor retorno para la Compañía y a un menor nivel de inversión, esto genera que no sean requeridos los grandes niveles de ventas que son

exigidos por la línea tradicional de seguros masivos; en el escenario base de proyección del presente trabajo de Tesina, se estima que se requiere 1/8 de la venta del canal tradicional de seguros masivos y se obtiene una relación retorno/inversión 12 veces mas alta.

Se recomienda a la administración de Ohio National estudiar, analizar y evaluar la implementación de esta nueva línea de seguros masivos a través de un canal propio con el objetivo de diversificar el riesgo generado por la utilización de los canales de comercialización de los sponsors, maximizando el retorno, minimizando la inversión y generando un beneficio directo a los consumidores finales de seguros de vida en Chile.

6. Bibliografía

- Asociación de Asegurados de Chile (2020). Informe anual de seguros de Vida en Chile año 2020. Consultado con fecha 23 de junio de 2023. <https://portal2.aach.cl/visor/?id=22916>.

-Asociación de Asegurados de Chile (2021). Informe anual de seguros de Vida en Chile año 2021. Consultado con fecha 23 de junio de 2023. <https://portal2.aach.cl/visor/?id=23333>.

- Ohio National Seguros de Vida S.A. (2021). Memoria anual año 2020 ONSV. Consultado con fecha 12 de mayo de 2023. <https://www.ohionational.cl/wp-content/uploads/2022/04/MemoriaONSV2020.pdf>.

-Ohio National Seguros de Vida S.A. (2022). Memoria anual año 2021 ONSV. Consultado con fecha 12 de mayo de 2023. <https://www.ohionational.cl/wp-content/uploads/2022/04/MemoriaONSV2021.pdf>.

-CMF Chile (2023). Tablas de Mortalidad. Consultado el 11 de febrero de 2023. https://www.cmfchile.cl/institucional/legislacion_normativa/doc/tablas_mortalidad.pdf.

-Alonso, M. (2022). ¿Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas? Recuperado el 11 de enero de 2023. <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>

- Gray, D., Brown, S. & Macanufo, J. (2010). ¿Qué es el Mapa de Empatía y Posibles Usos? Recuperado el 15 de febrero de 2023. <https://izo.es/que-es-el-mapa-de-empatia-y-como-se-usa/>

- Terrenos, D. (2023). Propuesta de valor: qué es, cómo se hace y ejemplos. Recuperado el 17 de marzo de 2023. <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-propuesta-de-valor>.

-Andrade, S. (2012). Metodología CANVAS, una forma de agregar valor a sus ideas de Negocios. Recuperado el 18 de marzo de 2023. <https://ecoworldreactor.wordpress.com/2012/12/31/business-model-canvas-una-forma-de-agregar-valor-a-sus-ideas-de-negocios/>

-Clavijo, C. (2022). Modelo de Fijación de Precios por Costo. Recuperado el 02 de abril de 2023. <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-fijacion-de-precios>.