

## **Plan de Negocios de Asesoría del Mercado Asegurador**

Jorge Omar Baiardi

Universidad FASTA

Facultad de Ciencias Económicas, Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo Final de Graduación Plan de Negocios

Profesor/Tutor: Lic. María Eugenia Puccio

19 de Noviembre de 2021

## Resumen Ejecutivo

La nueva unidad de negocio, denominada “ASIST VIAL”, surge al detectar una necesidad de información en el mercado asegurador, en los siniestros viales en la ciudad de Mar del Plata y zona de influencia. El proyecto está a cargo de asesores especializados en seguros, se ofrece presencia en el lugar del siniestro para generar informes que optimicen los costos en las liquidaciones a abonar a los asegurados.

Se realizó el estudio de mercado, el análisis FODA, el presupuesto financiero para el primer año y el flujo de fondos para los cinco años de vida útil del proyecto, que determinan la viabilidad del proyecto.

Los factores de éxito del proyecto son: atención personalizada, información precisa y continuidad en los ingresos, asegurando el Punto de Equilibrio Económico.

El proyecto es viable, permitiendo recuperar la inversión: el Valor Actual Neto es positivo, \$ 299.074, y la Tasa Interna de Retorno es del 47%, mayor a la Tasa de costo de capital del 37%, por lo que el proyecto es conveniente. El Período de Recupero de la Inversión es de 4 años y 18 días, dentro de los parámetros aceptables por el inversor. La estrategia de ventas permite incrementar la participación del mercado a mediano y largo plazo. El elemento diferenciador respecto a la competencia reside en la atención personalizada, lo que les brinda a los clientes seguridad y confianza.



Edificio San Vicente de Paul  
Gascón 3145 (B7600FNK)  
Mar del Plata



(54-223) 499-0400 Int. 189



economicas@ufasta.edu.ar



www.ufasta.edu.ar

---

**Índice**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Resumen Ejecutivo</b>                             | <b>1</b>  |
| <b>Introducción</b>                                  | <b>4</b>  |
| <b>La Idea Del Negocio</b>                           | <b>5</b>  |
| <b>Descripción Del Nuevo Negocio</b>                 | <b>6</b>  |
| <b>Misión, Visión, Valores</b>                       | <b>9</b>  |
| <b>Diagnóstico Organizacional - Macro Entorno</b>    | <b>11</b> |
| Análisis PESTEL                                      | 11        |
| Matriz EFE   | 17        |
| <b>Micro Entorno</b>                                 | <b>19</b> |
| Matriz Del Perfil Competitivo                        | 19        |
| Análisis De Las Cinco Fuerzas Competitivas De Porter | 21        |
| Matriz EFI   | 25        |
| <b>Mercado Objetivo</b>                              | <b>27</b> |
| Análisis FODA  | 27        |
| Estrategia Genérica                                  | 28        |
| Establecimiento De Objetivos                         | 29        |
| Estimación De La Demanda                             | 31        |
| <b>Producción y Operaciones</b>                      | <b>35</b> |
| Recursos Humanos                                     | 35        |
| Procesos Principales                                 | 35        |
| Proveedores  | 36        |
| Localización   | 37        |
| <b>Presupuesto</b>                                   | <b>38</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| Inversión Inicial                                      | 38        |
| Presupuesto De Ingresos Año 2021                       | 40        |
| Presupuesto De Egresos Año 2021                        | 43        |
| Presupuesto Económico Año 2021                         | 46        |
| <b>Flujo De Fondos Proyectado</b>                      | <b>47</b> |
| <b>Valor Actual Neto (VAN)</b>                         | <b>48</b> |
| <b>Tasa Interna De Retorno (TIR)</b>                   | <b>49</b> |
| <b>Recomendaciones Finales</b>                         | <b>50</b> |
| <b>Conclusión</b>                                      | <b>52</b> |
| <b>Anexos</b>  | <b>54</b> |
| Anexo I – Registro Municipal De Entidades Aseguradoras | 54        |
| Anexo II – Encuestas                                   | 55        |
| Anexo III – Costo En Personal – Escalas Salariales     | 56        |
| Anexo IV – Punto De Equilibrio                         | 57        |
| <b>Referencias</b>                                     | <b>59</b> |



## Introducción

El presente proyecto evalúa económica y financieramente la viabilidad de una nueva unidad de negocio, denominada “ASIST VIAL”, orientada al servicio de asesoría a aseguradoras y estudios jurídicos especializados, en ocasión de los siniestros viales en la ciudad de Mar del Plata y zona de influencia.

El margen de utilidad por cada unidad vendida se determinó evaluando las posibles reacciones de los competidores y productos sustitutivos y la elasticidad de la demanda.

El proyecto es viable, otorgando ganancias a lo largo de sus años de vida útil y permitiendo recuperar la inversión. La estrategia de ventas permite incrementar la participación del mercado a mediano y largo plazo.



Edificio San Vicente de Paul  
Gascón 3145 (B7600FNK)  
Mar del Plata



(54-223) 499-0400 Int. 189



[economicas@ufasta.edu.ar](mailto:economicas@ufasta.edu.ar)



[www.ufasta.edu.ar](http://www.ufasta.edu.ar)

### La idea del negocio

La idea del negocio es crear una organización que brinde información de siniestros viales a las aseguradoras y estudios jurídicos especializados, mediante la generación de informes donde se analicen las causas y consecuencias, con relevamiento presencial y asistencia tecnológica de última generación para detectar las principales evidencias, rastros e indicios accidentológicos presentes en el lugar del hecho: huellas, rastros metálicos, vehículos, vías, víctimas, testimonios.



Edificio San Vicente de Paul  
Gascón 3145 (B7600FNK)  
Mar del Plata



(54-223) 499-0400 Int. 189



[economicas@ufasta.edu.ar](mailto:economicas@ufasta.edu.ar)



[www.ufasta.edu.ar](http://www.ufasta.edu.ar)

### Descripción del nuevo negocio

El negocio busca satisfacer la demanda de información de los siniestros surgidos en la región Sur, Este y Oeste de la Provincia de Buenos Aires, con traslado al lugar del hecho en el menor tiempo posible, con el objetivo de relevar el siniestro, conteniendo al asegurado como intermediarios de negociaciones con terceros.

La Estructura Jurídica es una Sociedad de hecho, denominada "ASIST VIAL", integrada por dos liquidadores de siniestros matriculados, con amplia experiencia en seguros, ofrecen presencia en el lugar de ocurrencia del siniestro para generar informes que permitan determinar las causas y consecuencias del hecho, minimizando errores en las liquidaciones a abonar a los asegurados.

El perfil del consumidor son las Compañías de Seguros que operan en el mercado marplatense y tienen su zona de influencia en el Sur, Este y Oeste de la Provincia de Buenos Aires, según surge de la investigación de Mercado realizada en base al Registro Municipal de Entidades Aseguradoras (Anexo I), y los estudios jurídicos especializados en siniestros viales.

La competencia directa se identifica en los estudios Jurídicos que puedan emprender un proyecto similar y las estructuras internas de las Compañías de Seguros, pero sin contar con el knowhow del proyecto.

La propuesta de valor de la nueva unidad de negocios es el servicio de información de siniestros viales a las aseguradoras y estudios jurídicos especializados, mediante la generación de informes donde se analicen las causas y consecuencias, con relevamiento presencial y asistencia tecnológica de última generación para detectar las principales evidencias, rastros e indicios accidentológicos presentes en el lugar del hecho:

- Respecto de huellas y rastros metálicos: ubicación precisa, inicio y fin, longitud total.
- Respecto de los vehículos: ubicación precisa, daños, elementos de seguridad activa y pasiva, remoción de suciedad, componentes (neumáticos, ECU, autopartes) y el habitáculo.
- Respecto de la vía: georreferencia, entorno, configuración, conos de visión, señalización y demarcación, cámaras de seguridad.
- Infraestructura y condiciones ambientales.



- Respetto de las víctimas: ubicación precisa, lesiones, vestimenta, elementos de seguridad.

- Respetto de los testimonios: declaraciones de testigos del siniestro vial, involucrados (partícipes u organismos intervinientes).

El producto complementario a desarrollar a largo plazo es la comercialización de seguros, pero se considera viable desarrollarlo a partir del sexto año de vida del proyecto.

El precio de venta se calcula en base a la estructura de costos proyectada y la investigación del mercado asegurador. Se define una tarifa unitaria por kilómetro recorrido en la zona de influencia de \$ 30.-, y la asistencia en zonas urbanas donde cada siniestro genera una tarifa unitaria de \$ 3.000.-



## Misión, Visión y Valores

Según Hill (2015) “La compañía debe definir su negocio en términos de tres dimensiones: a quién se debe satisfacer (qué grupos de clientes), qué se satisface (qué necesita el cliente) y cómo se satisfacen las necesidades de los clientes (a través de qué habilidades, conocimientos o competencias distintivas)” (p.13).

La Misión es “Resolver la falta de información en el mercado asegurador, mediante la generación de informes de siniestralidad vial, en cualquier lugar y en cualquier momento”.

La Visión es “Lograr una empresa destacada en el mercado asegurador bonaerense, distinguidos por la alta calidad de sus servicios y atención personalizada, al precio más conveniente, ofreciendo asesoramiento con información precisa y oportuna”.

Los Valores de la unidad de negocios son:

Confianza: la verdad como herramienta otorga credibilidad frente al entorno.

Seguridad: la propuesta se adapta a las necesidades de los clientes, lo que garantiza un crecimiento sustentable.

Eficiencia: el servicio se cumple dentro de los parámetros establecidos y prometidos, bajo el concepto de mejora continua.

Atención personalizada durante las 24 horas del día: la asistencia en los siniestros viales se garantiza con la modalidad de presencia 24/7, 24 horas 7 días a la semana.

Estos valores crean una cultura organizacional fuerte y sólida, generan sentido de pertenencia de los integrantes de la organización, lo que impacta en un mejor servicio al cliente.



Edificio San Vicente de Paul  
Gascón 3145 (B7600FNK)  
Mar del Plata



(54-223) 499-0400 Int. 189



[economicas@ufasta.edu.ar](mailto:economicas@ufasta.edu.ar)



[www.ufasta.edu.ar](http://www.ufasta.edu.ar)

## Diagnóstico Organizacional- Macro Entorno

### Análisis PESTEL

Tal como lo señalaba Betancourt (2018) “el análisis PESTEL consiste en la descripción del contexto o entorno de la empresa a través de la consideración de factores: **Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales, Legales**”.

**Políticos:** la pandemia mundial incrementa la incertidumbre, con un escenario incierto. El Gobierno Nacional asiste a las empresas, monotributistas y autónomos, en el marco de la pandemia, mediante:

- Asignación compensatoria al salario: el Estado asume el pago del 50% del salario de los trabajadores.
- El monto máximo de pago por empleado es el equivalente a dos Salarios Mínimos, Vitales y Móviles (SMVM) y un monto mínimo de un Salario Mínimo, Vital y Móvil (SMVM).
- Postergación o reducción del pago de las contribuciones patronales: se amplía el plazo para el pago de las contribuciones patronales, con una reducción máxima del 95%.

- Créditos a tasa cero de hasta \$150.000 para monotributistas y autónomos, el préstamo equivale al triple de la facturación mensual de la categoría, se deposita como saldo en la tarjeta de crédito del beneficiario en tres cuotas iguales y consecutivas. El crédito se devuelve en 12 cuotas, con 6 meses de gracia. (Decreto 376/2020. Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción. Publicado en Boletín Oficial. 19/04/2020. Argentina).

A nivel provincial, ARBA ofrece asistencia mediante planes de facilidades de pago de impuestos inmobiliario y automotor y reducciones significativas en el Impuesto sobre los Ingresos Brutos.

A nivel municipal, la Municipalidad de General Pueyrredón implementó un Plan de Asistencia Tributaria, que plantea una reducción en el pago de Tasas Municipales.

**Económicos:** La recesión económica incrementó el índice de desempleo, la tasa de desempleo del último trimestre de 2020 para Mar del Plata registró un 11,1% de desocupación, al menos 34 mil personas (Estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Censos, INDEC).

Los índices de pobreza e indigencia registrados fueron alarmantes para el Municipio de General Pueyrredón: el índice pasó del 26,9% de pobreza en el segundo semestre de 2016 al 41% en el mismo período de 2020, lo que lo convierte en el tercer distrito más pobre de la Provincia, después del aglomerado del conurbano bonaerense (51,1%) y el de San Nicolás-Villa Constitución (43,6%). La indigencia (personas que no cubrieron sus necesidades mínimas alimentarias) trepó del 5,8% en 2016 al 10,8% a fines del año pasado en la ciudad, sólo superada por los partidos del Gran Buenos Aires (15,2%).

La Inflación interanual es superior al 50%. El Ministerio de Economía habla de una “inflación desordenada” que identificó como un fenómeno explicado por la pandemia y que afecta a otros países. El Presupuesto 2021 proyectaba una inflación anual de 29%, muy por debajo de la inflación real.

**Sociales:** durante 2020, la reducción abrupta de la circulación vehicular y de personas debido al confinamiento dispuesto por el PEN provocó una fuerte caída de la siniestralidad en el tránsito. Esto se advirtió especialmente en las dos primeras fases del aislamiento que abarcaron los meses de marzo y abril,

mientras que durante diciembre pasado ya se observó un incremento de la siniestralidad (Agencia Nacional de Seguridad Vial. ANSV).

Si bien se produjo una reducción de siniestros de tránsito al reducirse la cantidad de vehículos circulantes durante la cuarentena, aquello se dio en mucha menor proporción que la reducción del tránsito circulante. Se percibió en el comportamiento de muchos conductores un aumento de la velocidad por la creencia de que al haber poco tránsito esto no implicaría riesgos. Sin duda, menos gente en las calles y menos personas alcoholizadas y/o drogadas (ya que también se suspendieron los eventos sociales) resultan en menos vidas perdidas en el tránsito.

El Instituto de Seguridad y Educación Vial (ISEV) indica que “la siniestralidad vial grave durante 2020 bajó un 5% en rutas y caminos rurales con respecto a 2019. La mortalidad vial, en tanto, bajó un 7%”. Sin embargo, el ISEV alertó que “febrero de 2021 ya no fue muy distinto al febrero de 2020 anterior a la pandemia” y que en marzo de este año “recuperamos la vieja normalidad al haberse incrementado la siniestralidad vial grave un 23,2% y la mortalidad vial, un 11%”. Tal lo expresado por el ISEV (2021), se destaca el concepto de “la

morbilidad vial, un indicador que pondera los lesionados graves como consecuencia de los siniestros. En marzo pasado registró un avance del 30,7% en la comparación con marzo de 2020”.

**Tecnológicos:** los drones se utilizan para tomar fotografías, procesarlas y obtener métricas de distinto tipo, funcionan en una etapa de reclamo ante la ocurrencia del siniestro para verificar los daños, ya que toman imágenes de precisión milimétrica.

El uso de la plataforma de autogestión y app móvil de seguros creció un 40% desde que comenzó la pandemia., en el volumen de usuarios activos y transacciones, esta herramienta la pueden utilizar los clientes para hacer sus consultas u operaciones.

Algunas compañías ofrecen “Solución Express”, un canal que permite acelerar todo el proceso de denuncia y reparación en caso de sufrir un siniestro, a nivel general los tiempos de reparación se redujeron a la mitad.

Para el cliente, esta solución permite resolver su inconveniente en tres pasos:



Hacer la denuncia a través del productor asesor o comunicarse directamente con la compañía. Una vez realizado, se recibe un "número de siniestro" y un listado con los 350 talleres autorizados para hacer la reparación.

Visitar el taller elegido con el número de siniestro y el vehículo.

En el taller se realizará la pericia, sin necesidad de dejar el auto y se tomarán algunos datos para, una vez aprobada la reparación, contactar al asegurado y combinar la fecha para reparar el vehículo.

Esta herramienta permite tener visibilidad en tiempo real de todo el proceso, con mucha información.

**Ambientales:** el uso del gas natural vehicular permite ahorros cercanos al 50% frente al combustible tradicional, sin afectar las condiciones del motor. Contribuye con el medio ambiente porque brinda 76% menos de contaminación, ya que libera vapor de agua (ENARGAS, Ente Nacional Regulador del Gas, Mesas de Innovación tecnológica, 2020).

**Legales:** la Superintendencia de Seguros de la Nación, en el marco de la pandemia, facilita la matriculación de sus profesionales, dictando normativas que prorrogan los vencimientos.

**Matriz EFE**

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) analiza la información económica, social, cultural, demográfica.

| <b>Oportunidades</b>  | Pond.      | Calif | Peso       |
|---|------------|-------|------------|
| 1 Índice de siniestralidad incrementa la demanda del servicio de asesoría | .08        | 3     | .24        |
| 2. Servicio de comunicaciones eficiente a bajo costo                      | .06        | 2     | .12        |
| 3. Innovación tecnológica con drones                                      | .14        | 4     | .56        |
| 4. Apoyo del Gobierno Nacional, en el marco de la pandemia                | .11        | 1     | .11        |
| 5. Recesión económica incrementa la necesidad de optimizar costos.        | .09        | 4     | .36        |
| <b>Amenazas</b>   |            |       |            |
| 1. Competencia desleal: tarifas más bajas sin respaldo profesional.       | .10        | 2     | .20        |
| 2. Panorama socio económico   | .12        | 4     | .48        |
| 3. Recesión mundial   | .07        | 3     | .21        |
| 4. Pandemia mundial incrementa incertidumbre                              | .13        | 2     | .26        |
| 5. Las tasas de desempleo están subiendo                                  | <u>.10</u> | 1     | <u>.10</u> |
| <b>Total</b>  | 1.00       |       | 2.64       |

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias del negocio responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es

superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

El valor determinado de la Matriz EFE es 2.64, el proyecto tiene oportunidades importantes en el entorno que puede aprovechar de manera que representen una mejora significativa, ya que supera la media de 2.50.

La innovación tecnológica mediante la utilización de drones y la idoneidad profesional, permite optimizar los costos del proyecto. En base al estudio realizado el proyecto se orientaría a un perfil de “Consultora de asesoría en siniestros”, ofreciendo un servicio calificado e innovador.



Edificio San Vicente de Paul  
Gascón 3145 (B7600FNK)  
Mar del Plata



(54-223) 499-0400 Int. 189



[economicas@ufasta.edu.ar](mailto:economicas@ufasta.edu.ar)



[www.ufasta.edu.ar](http://www.ufasta.edu.ar)

## Micro Entorno

### Matriz de Perfil Competitivo

Es una herramienta que identifica a los competidores del proyecto, los Estudios Jurídicos Felice y Zibecchi, que se desempeñan dentro de la ciudad, especializados en negociación. La matriz informa sobre sus fortalezas y debilidades, con el objetivo de generar una ventaja competitiva en el proyecto.

| Factores                    | Ponderación | PROYECTO     |             | ESTUDIO JURIDICO FELICE |             | ESTUDIO JURIDICO ZIBECCHI |             |
|-----------------------------|-------------|--------------|-------------|-------------------------|-------------|---------------------------|-------------|
|                             |             | Calificación | Puntaje     | Calificación            | Puntaje     | Calificación              | Puntaje     |
| Tecnología Utilizada        | 10%         | 3            | 0,30        | 2                       | 0,20        | 3                         | 0,30        |
| Atención personalizada      | 20%         | 4            | 0,80        | 2                       | 0,40        | 3                         | 0,60        |
| Calidad del Servicio        | 20%         | 4            | 0,80        | 3                       | 0,60        | 3                         | 0,60        |
| Tarifa promedio             | 20%         | 2            | 0,40        | 4                       | 0,80        | 2                         | 0,40        |
| Posicionamiento del Mercado | 15%         | 2            | 0,30        | 3                       | 0,45        | 2                         | 0,30        |
| Siniestros relevados        | 15%         | 3            | 0,45        | 2                       | 0,30        | 2                         | 0,30        |
|                             | <b>100%</b> |              | <b>3,05</b> |                         | <b>2,75</b> |                           | <b>2,50</b> |

CALIFICACION: 1= Debilidad Mayor 2=Debilidad Menor 3=Fortaleza Menor 4= Fortaleza Mayor

El proyecto define su Fortaleza Mayor en el trato del personal de contacto y la calidad del servicio. Esta Matriz determina un resultado positivo de 3,05, lo que lo ubica por encima de sus competidores.

El elemento diferenciador con nuestra competencia es el know how de los profesionales a cargo del proyecto, son Productores Asesores de Seguros, con vasta experiencia laboral.

De acuerdo al último Ranking de Ventas de Seguros difundido por la Superintendencia de Seguros de la Nación (S.S.N). las diez mejores compañías (no A.R.T.) son: Federación Patronal, Sancor Seguros, La Caja, Nación Seguros, La Segunda, Seguros Rivadavia, San Cristóbal, Allianz Seguros, Mercantil Andina y Provincia Seguros. Las Sucursales de empresas extranjeras son ocho y Organismos Oficiales son cuatro. Por medio de las buenas relaciones con estas compañías, la nueva unidad de negocios puede suscribir convenios para aumentar su participación en otras regiones del país e incrementar los servicios para un ofrecimiento más integral, que incluya a largo plazo asesoría en otras ramas del mercado asegurador.

## Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas

Michael Porter (2008) define las cinco fuerzas competitivas que “le dan forma a la estrategia”:



1. Poder de negociación de los clientes es alto.
  - Las aseguradoras están organizadas y logran ponerse de acuerdo para negociar con más fuerza.

- Están registradas, según Anexo I. Su número es limitado, a menor cantidad de compradores, más poder para negociar. Se proyecta brindar el servicio a estudios jurídicos especializados en seguros, con demanda limitada.
- 2. Poder de negociación de los proveedores es bajo
  - Bajo volumen de compras, se trata de una empresa de servicios, que solo requiere insumos para los vehículos.
- 3. Amenaza de nuevos competidores es baja
  - No se visualiza facilidad de los competidores para ingresar con un negocio similar, la idea del negocio surge en base a estudio de mercado, entrevistas previas a clientes potenciales, presentando un producto innovador.
  - Inversión de capital: Los competidores potenciales no cuentan con la Inversión de capital requerida: tecnología, movilidad, recursos humanos.
  - Economías de escala: si la nueva unidad de negocio logra captar el mercado asegurador marplatense, se pueden reducir los costos dado que el costo fijo unitario por kilómetro recorrido baja.

- **Diferenciación de servicios:** Si la organización se posiciona en el mercado mediante la diferenciación de su servicio, disminuye la amenaza de los competidores.
- **Política gubernamental:** Las leyes, normativas y requisitos del sector asegurador dependen de la SSN. Los profesionales que conformarán la unidad de negocios están matriculados, sin generar costos extra a la empresa.
- **Desventaja en costos:** Los nuevos competidores tienen el reto de reducir sus costos para ser competitivos. Se requiere tecnología, conocimiento y alianzas, una de las barreras de entrada más importantes.
- **Acceso a canales de distribución:** Los nuevos competidores tienen el reto de encontrar la manera de brindar el servicio.
- **Medidas tomadas por otras empresas:** Se evalúan medidas que se toman en común acuerdo entre varios competidores del mercado asegurador, para desarrollar agresivas estrategias publicitarias o medidas de ajuste de precio para afectar los ingresos del nuevo competidor. Otra barrera de entrada es la



posesión del know how, el conocimiento específico para brindar el servicio, lo que provoca la fidelización de las aseguradoras.

4. Amenaza de productos sustitutos es baja

- No existen amenazas de un producto sustituto, porque no existe un servicio que pueda ser usado en lugar del ofrecido por la unidad de negocios, como una alternativa a considerar por el usuario.

- El mercado no posee servicios sustitutos, por lo que el servicio es de alta rentabilidad, ya que son pocos actores los que fijan los precios.

5. Rivalidad entre los competidores es baja

- El servicio es diferenciado, mediante la modalidad de asistencia presencial y online las 24 horas del día.

- Bajos costos fijos, ya que la nueva unidad de negocios se incorpora a una sociedad pre existente, por lo que los costos fijos no son relevantes para el proyecto.

- Hay fidelización del cliente hacia el servicio.

El Proyecto se centrará en la Diferenciación del servicio ofrecido, generando una Ventaja Competitiva en la Atención al Cliente y la Calidad del Servicio.

**Matriz EFI**

La Matriz de Evaluación de Factores Internos detecta fortalezas y debilidades. Se asigna una calificación siendo determinante en el éxito que pueda alcanzar la empresa con su estrategia.

| Factores  | Ponderación | Calificación | Puntaje     |
|---|-------------|--------------|-------------|
| F1 Ubicación estratégica del negocio                  | 0,10        | 4            | 0.40        |
| F2 Contar con la infraestructura para el proyecto     | 0.15        | 4            | 0.60        |
| F3 Primer Consultora con atención personalizada       | 0.20        | 4            | 0.80        |
| F4 Servicio moderno y vanguardista                    | 0.04        | 4            | 0.16        |
| F5 Servicios de alta calidad e innovación tecnológica | 0.06        | 3            | 0.18        |
| F6 Acuerdos con empresas de la zona de influencia     | 0.06        | 3            | 0.18        |
| F7 Respaldo de profesionales idóneos en seguros       | 0.08        | 3            | 0.24        |
| F8 Normativas cumplidas al inicio del proyecto        | 0.03        | 3            | 0.09        |
| D1 Primer emprendimiento de asistencia de campo       | 0.04        | 2            | 0.08        |
| D2 Financiamiento del proyecto                        | 0.03        | 2            | 0.06        |
| D3 Falta de dirección estratégica                     | 0.01        | 2            | 0.02        |
| D4 Movilidad obsoleta                                 | 0.05        | 2            | 0.10        |
| D5 Clima laboral tenso                                | 0.04        | 1            | 0.04        |
| D6 Profesionales con mucha carga laboral              | 0.05        | 1            | 0.05        |
| D7 Demoras para coordinar recorrido                   | 0.03        | 1            | 0.03        |
| D8 Falta optimizar costos                             | 0.03        | 1            | 0.03        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1.00</b> |              | <b>3.06</b> |

**Clasificaciones:** 4 **Fortaleza importante**, 3 Fortaleza menor, 2 Debilidad menor, 1 Debilidad importante. "F" Fortalezas. "D" Debilidades

La sumatoria del valor ponderado para el plan de negocios es de 3.06, las fortalezas tienen una importancia mayor a las debilidades, ya que el resultado supera el rango medio.

Se trata de la primer unidad de negocios de asesoría en siniestros viales con presencia en el lugar de los hechos las 24 horas del día, lo que genera un fuerte posicionamiento en el mercado como una entidad seria, con una cantidad de clientes fidelizados al iniciar la actividad, ya que los profesionales a cargo tienen relación previa con el mercado asegurador.

La capacidad de adaptarse a los cambios frente a políticas y procedimientos del mercado, fue demostrado por los titulares del proyecto en reuniones previas, mediante la exposición de sus trayectorias y experiencia laboral.

La empresa no tiene un direccionamiento estratégico establecido formalmente, esto genera desorden, demoras operativas y administrativas, que son objeto de análisis para su superación.

Existe una desarticulación en el área económico financiera, esta falencia no está permitiendo mejorar los estados de costos y el flujo financiero de la entidad.



**Mercado Objetivo**
**Análisis FODA**

|   | <b>FORTALEZAS: F</b>  | <b>DEBILIDADES: D</b>   |
|---|---|---|
|   | F1 Ubicación estratégica del negocio.<br>F2 Contar con la infraestructura para el proyecto.<br>F3 Primer Consultora con atención personalizada.<br>F4 Servicio moderno y vanguardista.<br>F5 Servicios de alta calidad e innovación tecnológica.<br>F6 Acuerdos con empresas de la zona de influencia.<br>F7 Respaldo de profesionales idóneos en seguros.<br>F8 Normativas cumplidas al inicio del proyecto. | D1 Primer emprendimiento de asistencia de campo en el sector.<br>D2 Financiamiento del proyecto.<br>D3 Falta de dirección estratégica.<br>D4 Movilidad obsoleta.<br>D5 Clima laboral tenso.<br>D6 Profesionales con mucha carga laboral.<br>D7 Demoras para coordinar recorrido.<br>D8 Falta optimizar costos.  |
| <b>OPORTUNIDADES: O</b>   | <b>ESTRATEGIAS FO</b>   | <b>ESTRATEGIAS DO</b>   |
| O1. Índice de siniestralidad incrementa la demanda del servicio de asesoría<br>O2. Servicio de comunicaciones eficiente a bajo costo<br>O3. Innovación tecnológica con drones<br>O4. Apoyo del Gobierno Nacional, en el marco de la pandemia<br>O5. Recesión económica incrementa la necesidad de optimizar costos. | 1. Especialización de la Consultora para captar el mercado de siniestros (F3, F4, O1).<br>2. Aprovechar la experiencia y eficiencia para incrementar la demanda (F5, F6, F7, O1).   | 1. Minimizar el riesgo de ser el primer emprendimiento en el sector incentivando la comunicación con la demanda potencial del proyecto (D1, O1).<br>2. Optimizar costos, dirección estratégica y coordinación del servicio, con apoyo del servicio de comunicaciones y tecnología (D3, D7, D8, O2, O3).<br>3 Mejorar el Financiamiento del proyecto con el apoyo del Gobierno Nacional. (D2, O4). |
| <b>AMENAZAS: A</b>  | <b>ESTRATEGIAS FA</b>   | <b>ESTRATEGIAS DA</b>   |
| A1. Competencia desleal: tarifas más bajas sin respaldo profesional.<br>A2. Panorama socio económico<br>A3. Recesión mundial<br>A4. Pandemia mundial<br>A5. Las tasas de desempleo del país están subiendo.   | 1. Priorizar la atención personalizada y profesional, para hacer frente al riesgo de la competencia desleal. (F3, F4, A1).<br>2. Respaldo la gestión con profesionales idóneos, para hacer frente al escenario político, social y económico incierto. (F7, A2, A5).   | 1. Disminuir la posibilidad de que otra Consultora brinde el mismo servicio, respondiendo a los clientes exigentes con eficiencia (D1, A1).<br>2. Optimizar la Dirección Estratégica, para aliviar la carga laboral de los profesionales a cargo, minimizando el impacto de la competencia desleal. (D3, D6, A1, A5).   |

### **Estrategia Genérica**

En base al análisis realizado se define la Estrategia genérica del proyecto, que permitirá tomar medidas ofensivas o defensivas, para poder conseguir un mayor rendimiento de las inversiones.

La Estrategia genérica de diferenciación permite que el proyecto pueda ser percibido como único en el mercado asegurador, en base a la experiencia y eficiencia para incrementar la demanda.

El riesgo de ser el primer emprendimiento de estas características se puede reducir incentivando la aplicación de tecnología a bajo costo, lo que incrementa la demanda potencial del proyecto.

En relación a los costos, se propone su optimización, mediante una coordinación del servicio adecuada, con apoyo del servicio de comunicaciones y tecnología.

La atención personalizada y profesional es la herramienta que permite hacer frente al riesgo de la competencia desleal y al escenario político, social y económico incierto.



Edificio San Vicente de Paul  
Gascón 3145 (B7600FNK)  
Mar del Plata



(54-223) 499-0400 Int. 189



economicas@ufasta.edu.ar



www.ufasta.edu.ar

### **Establecimiento de Objetivos**

Luego del análisis de las Estrategias, se definen los Objetivos del proyecto.

Objetivo General: Desarrollar un proyecto de asistencia en siniestros viales para un horizonte de cinco años de plazo, iniciando la actividad en el Ejercicio 2021, con eficiencia, eficacia, calidad y economía:

- Eficiencia es alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible.
- Eficacia es cubrir la demanda y alcanzar el resultado final proyectado.
- Calidad es responder en forma rápida y directa a las necesidades de los clientes. Incluye precisión en los informes y cortesía en la atención.
- Economía es generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de los objetivos. Incluye indicadores como la capacidad de autofinanciamiento, mediante ingresos propios, la ejecución de su presupuesto de acuerdo a lo programado.

Objetivo de corto plazo (1 año)

- Alcanzar un nivel de actividad trimestral superior a 4.000 km. durante el primer año de vida del proyecto, mediante la distribución de la zona de influencia en 4 corredores que permitan optimizar la logística del proyecto.
- Generar un nivel de actividad trimestral mayor a 60 casos en zonas urbanas, durante el primer año de vida del proyecto.
- Incrementar 35% el monto de ventas durante el segundo semestre del año 2021 en comparación con el primer semestre del mismo año,

mediante una estrategia de publicitaria que incluye la difusión del servicio a través de página web del proyecto y correo electrónico.

Objetivos de mediano plazo (1 a 5 años de vida del proyecto)

- Incrementar las Ventas 30% anual durante los primeros cinco años de vida del proyecto, mediante el crecimiento del nivel de actividad, intensificando la presencia en redes sociales.
- Optimizar los gastos operativos y de logística durante los primeros cinco años de vida del proyecto, con un incremento anual promedio proyectado del 28%. Se espera que el crecimiento del nivel de actividad permita absorber los costos fijos.

Objetivos de largo plazo (5 años o más)

- Posicionar a la empresa como referente en la provincia de Buenos Aires, lo que permitiría un crecimiento del 35% anual promedio a partir del sexto año de vida del proyecto, incluyendo en el servicio la venta de seguros como producto complementario.



### Estimación de la Demanda

La actividad se desarrollará en zonas urbanas y rurales de: Mar del Plata, Balcarce, Tandil, Azul, Olavarría, Maipú, General Guido, Dolores, Miramar, Necochea, Quequén, Lobería, Villa Gesell, Pinamar, General Madariaga, Energía, Mar de Ajó, San Clemente del Tuyú, Santa Teresita, Juan Fernández y Gral. Lavalle. La zona se divide en cuatro recorridos ó corredores, para optimizar los costos de traslado a los siniestros viales. Se definen distancias desde Mar del Plata para estimar la demanda prevista:

1. Corredor Balcarce, Tandil, Azul, Olavarría, Ruta Nacional Nº 226 y Ruta Provincial Nº 75:

Balcarce: 72 km.

Tandil: 173 km.

Azul: 260 km.

Olavarría: 320 km.

2. Corredor Maipú, General Guido, Dolores, Ruta Provincial Nº 2 y caminos vecinales:

Maipú: 80 km.

Genera. Guido: 130 km.

Dolores: 200 km.

3. Corredor de La Costa: Energía, Juan F. Fernández, Necochea, Quequén, Lobería, Miramar, Villa Gesell, Pinamar, Mar de Ajó, Santa Teresita, San





Clemente del Tuyú y General Lavalle, Rutas Provinciales N° 88, N° 188 y N° 228:

Energía: 170 km.

Necochea: 130 km.

San Clemente de Tuyú: 200 km.

General Lavalle: 220 km.

4. Corredor General Madariaga, Rutas Provinciales N° 56 y N° 74:

General Madariaga: 135 km.

Esquina de Crotto: 195 km.

Las técnicas de recolección de información para estimar la demanda incluyeron entrevistas individuales y grupales con distintos representantes de las Compañías de Seguros marplatenses.

Para la realización de las entrevistas se utilizó una guía de preguntas relacionadas con los temas centrales objeto de evaluación. En total se realizaron 15 entrevistas (Anexo II).

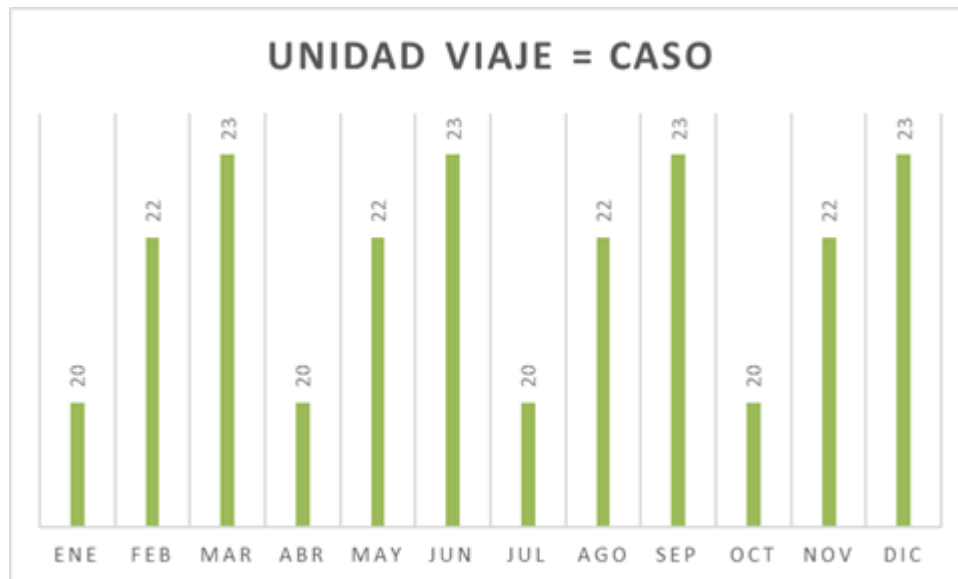
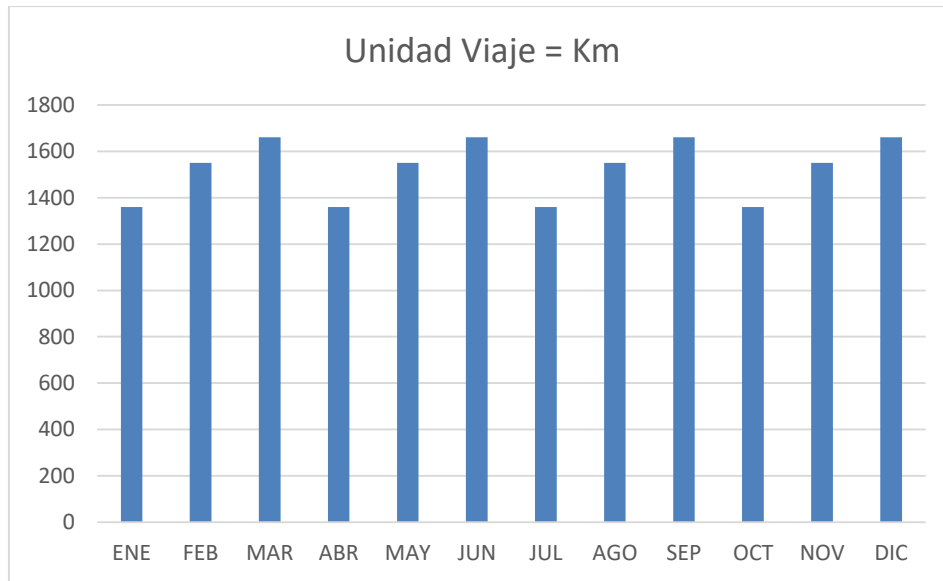
La demanda prevista durante el primer año, en base a la investigación de mercado realizada, incluye dos tipos de servicios:

1. Viajes en los corredores, que determinan un nivel de actividad previsto de 1.300 a 1.600 km. Mensuales.
2. Asistencia en siniestros viales urbanos, con un nivel de actividad previsto de 20 a 23 siniestros mensuales.

**ESTIMACION DE LA DEMANDA CON APERTURA EN 4 CORREDORES**

| <b>1. Balcarce a Olavarría</b> | <b>ENE</b>  | <b>FEB</b>  | <b>MAR</b>  | <b>ABR</b>  | <b>MAY</b>  | <b>JUN</b>  | <b>JUL</b>  | <b>AGO</b>  | <b>SEP</b>  | <b>OCT</b>  | <b>NOV</b>  | <b>DIC</b>  | <b>TOTAL</b> |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Unidad Viaje = Km              | 500         | 550         | 600         | 500         | 550         | 600         | 500         | 550         | 600         | 500         | 550         | 600         | 6600         |
| Unidad Viaje = caso            | 5           | 6           | 6           | 5           | 6           | 6           | 5           | 6           | 6           | 5           | 6           | 6           | 68           |
| <b>2. Maipú a Dolores</b>      | <b>ENE</b>  | <b>FEB</b>  | <b>MAR</b>  | <b>ABR</b>  | <b>MAY</b>  | <b>JUN</b>  | <b>JUL</b>  | <b>AGO</b>  | <b>SEP</b>  | <b>OCT</b>  | <b>NOV</b>  | <b>DIC</b>  | <b>TOTAL</b> |
| Unidad Viaje = Km              | 220         | 300         | 300         | 220         | 300         | 300         | 220         | 300         | 300         | 220         | 300         | 300         | 3280         |
| Unidad Viaje = caso            | 5           | 6           | 6           | 5           | 6           | 6           | 5           | 6           | 6           | 5           | 6           | 6           | 68           |
| <b>3. La Costa</b>             | <b>ENE</b>  | <b>FEB</b>  | <b>MAR</b>  | <b>ABR</b>  | <b>MAY</b>  | <b>JUN</b>  | <b>JUL</b>  | <b>AGO</b>  | <b>SEP</b>  | <b>OCT</b>  | <b>NOV</b>  | <b>DIC</b>  | <b>TOTAL</b> |
| Unidad Viaje = Km              | 440         | 500         | 500         | 440         | 500         | 500         | 440         | 500         | 500         | 440         | 500         | 500         | 5760         |
| Unidad Viaje = caso            | 5           | 5           | 5           | 5           | 5           | 5           | 5           | 5           | 5           | 5           | 5           | 5           | 60           |
| <b>4. NECOCHEA</b>             | <b>ENE</b>  | <b>FEB</b>  | <b>MAR</b>  | <b>ABR</b>  | <b>MAY</b>  | <b>JUN</b>  | <b>JUL</b>  | <b>AGO</b>  | <b>SEP</b>  | <b>OCT</b>  | <b>NOV</b>  | <b>DIC</b>  | <b>TOTAL</b> |
| Unidad Viaje = Km              | 200         | 200         | 260         | 200         | 200         | 260         | 200         | 200         | 260         | 200         | 200         | 260         | 2640         |
| Unidad Viaje = caso            | 5           | 5           | 6           | 5           | 5           | 6           | 5           | 5           | 6           | 5           | 5           | 6           | 64           |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>ENE</b>  | <b>FEB</b>  | <b>MAR</b>  | <b>ABR</b>  | <b>MAY</b>  | <b>JUN</b>  | <b>JUL</b>  | <b>AGO</b>  | <b>SEP</b>  | <b>OCT</b>  | <b>NOV</b>  | <b>DIC</b>  | <b>TOTAL</b> |
| <b>Unidad Viaje = Km</b>       | <b>1360</b> | <b>1550</b> | <b>1660</b> | <b>1360</b> | <b>1550</b> | <b>1660</b> | <b>1360</b> | <b>1550</b> | <b>1660</b> | <b>1360</b> | <b>1550</b> | <b>1660</b> | <b>18280</b> |
| <b>Unidad Viaje = caso</b>     | <b>20</b>   | <b>22</b>   | <b>23</b>   | <b>20</b>   | <b>22</b>   | <b>23</b>   | <b>20</b>   | <b>22</b>   | <b>23</b>   | <b>20</b>   | <b>22</b>   | <b>23</b>   | <b>260</b>   |



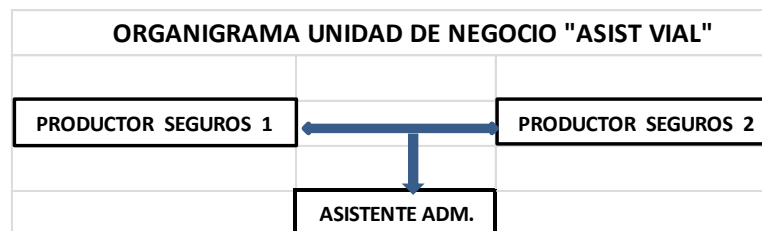


## Producción y Operaciones

ASIST VIAL es una empresa de servicios, no requiere de materias primas para su producto final, el material fundamental para la continuidad del negocio es el recurso humano, tendiendo al mejoramiento continuo de la calidad en la atención al cliente.

### Recursos humanos

El organigrama responde a una estructura matricial compuesta de dos productores asesores de seguros con la misma jerarquía y responsabilidad, que cursaron la especialización de liquidadores de siniestros. Como personal dependiente se contrataría un empleado según CCT 264/1995, Grupo Comercialización, Área Administrativa (Anexo III).



### Procesos principales de la unidad de negocio

- Asistencia inmediata al lugar del siniestro, con constancia de fecha y hora de ocurrencia, captar fotografías, huellas, carteles indicadores, realizar croquis y determinar las causas del siniestro y punto de impacto asistido por tecnología disponible.

- Asegurado: entrevistar al asegurado dejando constancia de fecha y hora, relevar los datos de los terceros transportados y sus lesiones. Confeccionar denuncia administrativa y solicitar la documentación (Carnet de conducir, Póliza y cupón de pago, tarjeta verde). Solicitar DNI a los involucrados y en el caso de menores de edad también el DNI de ambos padres.
- Tercero: entrevistar al tercero dejando constancia de fecha, solicitar DNI a los involucrados y si fuesen menores de edad el DNI de ambos padres.
- Testigos: buscar testigos que puedan aportar datos para aclarar la mecánica del siniestro, dejando constancia de fecha y hora. Tomar declaración testimonial si fuera posible. Solicitar DNI.
- Otras Fuentes posibles de información: intervención policial, bomberos, ambulancias, diagnósticos de atención médica, intervención de peaje, dejando constancia de fecha y hora.
- Informe: elaborar y enviar informe dentro de las 24 horas de ocurrencia del siniestro.

### **Proveedores**

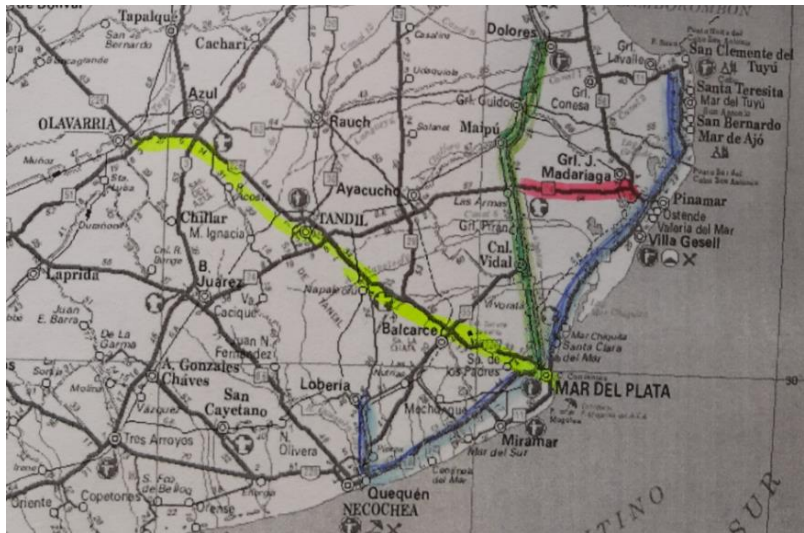
El proyecto involucra un volumen de compras mínimo, insumos para los vehículos que permiten el traslado al lugar del siniestro.

### **Localización**

Los procesos administrativos se realizarán en una oficina en la ciudad de Mar del Plata, instalada previamente para desarrollar la actividad principal de los

titulares del proyecto. El servicio es itinerante, con asistencia al lugar del siniestro vial, dentro un marco geográfico definido por recorridos o “corredores”:

1. Mar del Plata, Balcarce, Tandil, Olavarría y zonas de influencia.
2. Mar del Plata, Maipú, General Guido y Dolores y zonas de influencia.
3. Mar del Plata, La Costa (Energía - Juan F. Fernández – Necochea - Quequén- Lobería-Miramar-Villa Gesell –Pinamar-Mar de Ajó – Santa Teresita – San Clemente del Tuyú - General Lavalle) y zonas de influencia.
4. Mar del Plata, General Madariaga, Ruta 56 Esquina de Crotto y zona.



## Presupuesto

### Inversión Inicial

La Inversión Inicial se compone de los Activos necesarios para realizar el relevamiento de los siniestros viales en la ciudad de Mar del Plata y zona de influencia y efectuar las tareas administrativas de confección de informes.

Su composición es simple y de bajo costo, \$ 1.288.000.-, en relación a la rentabilidad prevista, ya que en este proyecto lo relevante es el recurso humano.

Para emprender la unidad de negocios se requieren: disponibilidades bajo la modalidad de caja chica ya que sólo deben asumir gastos de peaje al inicio de la actividad, dos rodados, dos computadoras, una impresora, un drone para facilitar el análisis de las causas y consecuencias de los siniestros, y dos celulares para comunicación y toma de fotos y videos, cuya valuación permite determinar las necesidades económicas y calcular la amortización contable, que para este tipo de bienes se calcula en 20% anual.

Disponibilidades Caja Chica \$ 15.000

Dos rodados valuación Dirección Nacional de los Registros Nacionales de la Propiedad del Automotor DNRPA \$ 870.000

---

|   |            |
|---|------------|
| Chery QQ Light Sedan 5 Puertas 2019 GNC         | \$ 426.400 |
| Chevrolet Celta Advantage 2018 GNC              | \$ 443.600 |
| Dos computadoras e impresora                    | \$ 260.000 |
| ThinkBook 13s Gen 2 (13.3", Intel) portable     | \$ 127.500 |
| PC Completa Core i3-8109U Memoria RAM 8GB       | \$ 102.000 |
| Impresora Multifunción Epson EcotankWifi        | \$ 30.500  |
| Un Drone Cámara HD Video y Foto + Accesorios    | \$ 50.000  |
| Dos celulares Samsung Galaxy A20s 32 GB 3GB RAM | \$ 93.000  |





## Presupuesto de Ingresos Año 2021

El Presupuesto de Ingresos se calcula en base a una demanda prevista, la nueva unidad de negocios ofrece dos tipos de servicios:

Viajes en los corredores, que determinan un nivel de actividad previsto de 1.300 a 1.600 km. mensuales, con un precio unitario por km. recorrido de \$ 30.- durante el primer semestre, con incremento del 35% de la tarifa durante el segundo semestre del año, lo que determina un precio unitario por km. recorrida de \$ 40,50.

Asistencia en siniestros viales urbanos, con un nivel de actividad previsto de 20 a 23 siniestros mensuales, determinando un precio unitario por siniestro asistido de \$ 3.000.- durante el primer semestre, con incremento del 35% durante el segundo semestre, lo que determina un precio unitario de \$ 4.050.

Por cada unidad vendida se pretende obtener una utilidad del 28% sobre el costo unitario total, se evaluaron las posibles reacciones de los competidores y productos sustitutivos y la elasticidad de la demanda. La estrategia de inversión en publicidad en la zona de influencia provocaría un incremento en el volumen de ventas del producto.

En el tercer y cuarto trimestre de 2021 el precio unitario por kilómetro recorrido tiene 35% de Incremento.

El total de casos por trimestre, para cada uno de los Corredores es de: 17 para los Corredores 1 y 2, 15 para el Corredor 3 y 16 para el Corredor 4.

En el tercer y cuarto trimestre el precio por actividad tiene 35% de Incremento.

**Presupuesto de Ingresos Año 2021 con detalle mensual.**

| 1. Balcarce<br>Olavarría        | ENE             | FEB              | MAR              | ABR             | MAY             | JUN             | JUL              | AGO             | SEP             | OCT             | NOV              | DIC             | TOTAL            |
|---------------------------------|-----------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
| Unidad Viaje = Km               | 500             | 550              | 600              | 500             | 550             | 600             | 500              | 550             | 600             | 500             | 550              | 600             | 6600             |
| Precio unitario =<br>\$ 30 x Km | \$15.000        | \$16.500         | \$ 18.000        | \$15.000        | \$16.500        | \$18.000        | \$ 20.250        | \$22.275        | \$24.300        | \$20.250        | \$22.275         | \$24.300        | \$232.650        |
| Unidad Viaje =<br>caso          | 5               | 6                | 6                | 5               | 6               | 6               | 5                | 6               | 6               | 5               | 6                | 6               | 68               |
| Precio caso =<br>\$3000         | \$15.000        | \$ 18.000        | \$ 18.000        | \$15.000        | \$18.000        | \$18.000        | \$ 20.250        | \$24.300        | \$24.300        | \$20.250        | \$ 24.300        | \$24.300        | \$239.700        |
| <b>TOTAL<br/>CORREDOR 1</b>     | <b>\$30.000</b> | <b>\$ 34.500</b> | <b>\$ 36.000</b> | <b>\$30.000</b> | <b>\$34.500</b> | <b>\$36.000</b> | <b>\$ 40.500</b> | <b>\$46.575</b> | <b>\$48.600</b> | <b>\$40.500</b> | <b>\$ 46.575</b> | <b>\$48.600</b> | <b>\$472.350</b> |

| 2. Maipú a Dolores              | ENE             | FEB              | MAR              | ABR             | MAY             | JUN             | JUL             | AGO             | SEP             | OCT             | NOV              | DIC             | TOTAL            |
|---------------------------------|-----------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
| Unidad Viaje = Km               | 220             | 300              | 300              | 220             | 300             | 300             | 220             | 300             | 300             | 220             | 300              | 300             | 3280             |
| Precio unitario =<br>\$ 30 x Km | \$6.600         | \$9.000          | \$ 9.000         | \$6.600         | \$9.000         | \$9.000         | \$8.910         | \$12.150        | \$12.150        | \$8.910         | \$12.150         | \$12.150        | \$115.620        |
| Unidad Viaje =<br>caso          | 5               | 6                | 6                | 5               | 6               | 6               | 5               | 6               | 6               | 5               | 6                | 6               | 68               |
| Precio caso =<br>\$3000         | \$15.000        | \$ 18.000        | \$ 18.000        | \$15.000        | \$18.000        | \$18.000        | \$20.250        | \$24.300        | \$24.300        | \$20.250        | \$24.300         | \$24.300        | \$239.700        |
| <b>TOTAL<br/>CORREDOR 2</b>     | <b>\$21.600</b> | <b>\$ 27.000</b> | <b>\$ 27.000</b> | <b>\$21.600</b> | <b>\$27.000</b> | <b>\$27.000</b> | <b>\$29.160</b> | <b>\$36.450</b> | <b>\$36.450</b> | <b>\$29.160</b> | <b>\$ 36.450</b> | <b>\$36.450</b> | <b>\$355.320</b> |

| 3. La Costa                     | ENE             | FEB              | MAR              | ABR             | MAY              | JUN              | JUL              | AGO              | SEP              | OCT              | NOV              | DIC             | TOTAL             |
|---------------------------------|-----------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|-------------------|
| Unidad Viaje = Km               | 440             | 500              | 500              | 440             | 500              | 500              | 440              | 500              | 500              | 440              | 500              | 500             | 5760              |
| Precio unitario =<br>\$ 30 x Km | \$13.200        | \$ 15.000        | \$ 15.000        | \$13.200        | \$15.000         | \$15.000         | \$ 17.820        | \$20.250         | \$20.250         | \$17.820         | \$ 20.250        | \$20.250        | \$203.040         |
| Unidad Viaje =<br>caso          | 5               | 5                | 5                | 5               | 5                | 5                | 5                | 5                | 5                | 5                | 5                | 5               | 60                |
| Precio caso =<br>\$3000         | \$15.000        | \$ 15.000        | \$ 15.000        | \$15.000        | \$15.000         | \$15.000         | \$ 20.250        | \$20.250         | \$20.250         | \$20.250         | \$ 20.250        | \$20.250        | \$211.500         |
| <b>TOTAL<br/>CORREDOR 3</b>     | <b>\$28.200</b> | <b>\$ 30.000</b> | <b>\$ 30.000</b> | <b>\$28.200</b> | <b>\$ 30.000</b> | <b>\$ 30.000</b> | <b>\$ 38.070</b> | <b>\$ 40.500</b> | <b>\$ 40.500</b> | <b>\$ 38.070</b> | <b>\$ 40.500</b> | <b>\$40.500</b> | <b>\$ 414.540</b> |

| 4. MADARIAGA                    | ENE              | FEB               | MAR               | ABR              | MAY              | JUN              | JUL               | AGO              | SEP              | OCT              | NOV               | DIC              | TOTAL              |
|---------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|--------------------|
| Unidad Viaje = Km               | 200              | 200               | 260               | 200              | 200              | 260              | 200               | 200              | 260              | 200              | 200               | 260              | 2640               |
| Precio unitario =<br>\$ 30 x Km | \$6.000          | \$ 6.000          | \$ 7.800          | \$6.000          | \$6.000          | \$7.800          | \$8.100           | \$8.100          | \$10.530         | \$8.100          | \$8.100           | \$10.530         | \$93.060           |
| Unidad Viaje =<br>caso          | 5                | 5                 | 6                 | 5                | 5                | 6                | 5                 | 5                | 6                | 5                | 5                 | 6                | 64                 |
| Precio caso =<br>\$3000         | \$15.000         | \$ 15.000         | \$ 18.000         | \$15.000         | \$15.000         | \$18.000         | \$ 20.250         | \$20.250         | \$24.300         | \$20.250         | \$ 20.250         | \$24.300         | \$225.600          |
| <b>TOTAL<br/>CORREDOR 4</b>     | <b>\$21.000</b>  | <b>\$ 21.000</b>  | <b>\$ 25.800</b>  | <b>\$21.000</b>  | <b>\$21.000</b>  | <b>\$25.800</b>  | <b>\$ 28.350</b>  | <b>\$28.350</b>  | <b>\$34.830</b>  | <b>\$28.350</b>  | <b>\$ 28.350</b>  | <b>\$34.830</b>  | <b>\$318.660</b>   |
| <b>TOTAL DE<br/>VENTAS</b>      | <b>\$100.800</b> | <b>\$ 112.500</b> | <b>\$ 118.800</b> | <b>\$100.800</b> | <b>\$112.500</b> | <b>\$118.800</b> | <b>\$ 136.080</b> | <b>\$151.875</b> | <b>\$160.380</b> | <b>\$136.080</b> | <b>\$ 151.875</b> | <b>\$160.380</b> | <b>\$1.560.870</b> |

### Presupuesto de Ingresos Año 2021 con detalle trimestral.

Se consolida el Presupuesto mensual para elaborar informes de gestión.

#### 1. BALSARCE A OLAVARRÍA

| Concepto                            | 1 Trimestre       | 2 Trimestre       | 3 Trimestre       | 4 Trimestre       | Total             |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1650 km x \$ 30 x km (ida y vuelta) | \$ 49.500         | \$ 49.500         | \$ 66.825         | \$ 66.825         | \$ 232.650        |
| Precio x Actividad (\$ 3000 c/u)    | \$ 51.000         | \$ 51.000         | \$ 68.850         | \$ 68.850         | \$ 239.700        |
| <b>Total Ventas</b>                 | <b>\$ 100.500</b> | <b>\$ 100.500</b> | <b>\$ 135.675</b> | <b>\$ 135.675</b> | <b>\$ 472.350</b> |

#### 2. MAIPU - GENERAL GUIDO - DOLORES

| Concepto                           | 1 Trimestre      | 2 Trimestre      | 3 Trimestre       | 4 Trimestre       | Total             |
|------------------------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 820 km x \$ 30 x km (ida y vuelta) | \$ 24.600        | \$ 24.600        | \$ 33.210         | \$ 33.210         | \$ 115.620        |
| Precio x Actividad (\$ 3000 c/u)   | \$ 51.000        | \$ 51.000        | \$ 68.850         | \$ 68.850         | \$ 239.700        |
| <b>Total Ventas</b>                | <b>\$ 75.600</b> | <b>\$ 75.600</b> | <b>\$ 102.060</b> | <b>\$ 102.060</b> | <b>\$ 355.320</b> |

#### 3. LA COSTA

| Concepto                            | 1 Trimestre      | 2 Trimestre      | 3 Trimestre       | 4 Trimestre       | Total             |
|-------------------------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1440 km x \$ 30 x km (ida y vuelta) | \$ 43.200        | \$ 43.200        | \$ 58.320         | \$ 58.320         | \$ 203.040        |
| Precio x Actividad (\$ 3000 c/u)    | \$ 45.000        | \$ 45.000        | \$ 60.750         | \$ 60.750         | \$ 211.500        |
| <b>Total Ventas</b>                 | <b>\$ 88.200</b> | <b>\$ 88.200</b> | <b>\$ 119.070</b> | <b>\$ 119.070</b> | <b>\$ 414.540</b> |

#### 4. MADARIAGA

| Concepto                           | 1 Trimestre       | 2 Trimestre       | 3 Trimestre       | 4 Trimestre       | Total               |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| 660 km x \$ 30 x km (ida y vuelta) | \$ 19.800         | \$ 19.800         | \$ 26.730         | \$ 26.730         | \$ 93.060           |
| Precio x Actividad (\$ 3000 c/u)   | \$ 48.000         | \$ 48.000         | \$ 64.800         | \$ 64.800         | \$ 225.600          |
| <b>Total Ventas</b>                | <b>\$ 67.800</b>  | <b>\$ 67.800</b>  | <b>\$ 91.530</b>  | <b>\$ 91.530</b>  | <b>\$ 318.660</b>   |
| <b>TOTAL DE VENTAS</b>             | <b>\$ 332.100</b> | <b>\$ 332.100</b> | <b>\$ 448.335</b> | <b>\$ 448.335</b> | <b>\$ 1.560.870</b> |

**Presupuesto de Egresos - Año 2021**

|  |   |           |                                |
|--|---|-----------|--------------------------------|
| 1. <u>Costos Personal</u> Haber Bruto            | : | \$        | 391.170 <i>(Nota 1)</i>        |
| 2. Cargas Sociales                               |   | \$        | 78.234                         |
| 3. Telefonía e Internet                          |   | \$        | 19.200                         |
| 4. Seguro de rodados                             |   | \$        | 46.000                         |
| 5. <u>Impuesto automotor</u>                     |   | \$        | 39.428 <i>(Nota 2)</i>         |
| 6. Mantenimiento Web                             |   | \$        | 2.500                          |
| 7. <u>Monotributo (Categoría G)</u>              |   | \$        | 87.772 <i>(Nota 3)</i>         |
| 8. Impuestos a los Ingresos Brutos Alícuota 3.5% |   | \$        | 54.630                         |
| 9. Combustible                                   |   | \$        | 124.870                        |
| 10 <u>Mantenimiento Rodados</u>                  |   | \$        | 26.000 <i>(Nota 4)</i>         |
| 11 <u>Amortización Bienes Uso</u>                |   | \$        | <u>257.200</u> <i>(Nota 5)</i> |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                             |   | <b>\$</b> | <b>1.127.004</b>               |

Notas:

1. Costos en Personal: según CCT 264/1995, Cláusula 6º se contrata un empleado grupo Comercialización, Área Administrativa (Anexo II): Trabajo sencillo, rutinario, donde las circunstancias se repiten. Por tratarse de un

empleado estudiante universitario y puede desarrollar sus funciones bajo la modalidad contractual trabajo a tiempo parcial, cumple como máximo las dos terceras partes de su jornada laboral completa según Convenio 264/95, lo que optimiza los costos proyectados. Los Productores Asesores de Seguros a cargo de la nueva unidad de negocios, asumen este proyecto como complemento de sus tareas habituales, constituyendo una Sociedad de Hecho, acordando retiro de beneficios según margen de utilidad obtenida a fin de ejercicio. Los gastos de publicidad, difusión, carga de dispositivos móviles no forman parte de este proyecto ya que los costos pueden ser absorbidos por la actividad profesional de cada uno de ellos, para disminuir costos de apertura del proyecto.

2. Impuesto Automotor: cinco cuotas anuales vencimiento en Enero, Mayo, Julio, Setiembre y Noviembre.
3. Monotributo: el techo de facturación anual será de \$1.694.545,27 con cuotas mensuales de \$7.314,35 para servicios. Se proyecta permanecer en este régimen por los aumentos de las bases impositivas.

4. Mantenimiento de Rodados: Los cambios de aceite se harán a los 12.000 km. Las cubiertas se cambiarán a los 20.000 km y los cambios de filtro de aire se realizarán oportunamente. Los cambios de pastillas y regulación de frenos se harán periódicamente, insumiendo para ambos por cada vehículo:

1° Trimestre: \$ 4500

2° Trimestre: \$ 3150

3° Trimestre: \$ 3850.-

4° Trimestre: \$ 1500.-

5. Amortizaciones: 20% de amortización anual sobre Bienes de Uso valuados.



Edificio San Vicente de Paul  
Gascón 3145 (B7600FNK)  
Mar del Plata



(54-223) 499-0400 Int. 189



economicas@ufasta.edu.ar



www.ufasta.edu.ar

### Presupuesto Económico Ejercicio 2021

Se analiza el Presupuesto Económico para el primer año de vida útil del proyecto. Se calcula el Punto de Equilibrio Económico segregando Costos Fijos y Variables, para determinar el nivel de Ventas necesario para cubrir los costos fijos, \$ 1.059.200 (ANEXO IV). Es un cálculo necesario para analizar la relación entre costos, valor y utilidades en la toma de decisiones, lo que permite evaluar la rentabilidad del proyecto.

| Ingresos                   | \$        | 1.560.870         | % s/ Ingresos        |
|----------------------------|-----------|-------------------|----------------------|
| <b>Egresos</b>             |           |                   |                      |
| 1. Sueldos                 | \$        | -391.170          | -25%                 |
| 2 Cargas Sociales          | \$        | -78.234           | - 5%                 |
| 3. Telefonía e Internet    | \$        | -19.200           | - 1%                 |
| 4 Seguros Rodados          | \$        | -46.000           | - 6%                 |
| 5 Impuesto automotor       | \$        | -39.428           | - 3%                 |
| 6 Mantenimiento Web        | \$        | -2.500            | 0%                   |
| 7 Monotributo              | \$        | -87.772           | - 2%                 |
| 8 Ingresos Brutos          | \$        | -54.630           | - 4%                 |
| 9 Combustible              | \$        | -124.870          | - 8%                 |
| 10 Mantenimiento Rodados   | \$        | -26.000           | - 2%                 |
| 11 Amortización Bs. Uso    | \$        | -257.200          | -16%                 |
| <b>Total Egresos</b>       | <b>\$</b> | <b>-1.127.004</b> | <b>-72%</b>          |
| <b>Resultado Económico</b> | <b>\$</b> | <b>433.866</b>    | <b>28%</b>           |
| Costos Fijos               | \$        | 921.504           |                      |
| Costos Variables           | \$        | 205.500           | Análisis en Anexo IV |

### Flujo De Fondos Proyectado

El Flujo de Fondos proyectado permite planificar el uso eficiente del efectivo.

| Período / Flujo Fondos                   | 0 (Nota1)            | 1                    | 2                    | 3                    | 4                    | 5                    |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ingresos Corredor 1                      |                      | \$ 472.350           | \$ 614.055           | \$ 798.272           | \$ 1.037.753         | \$ 1.349.079         |
| Ingresos Corredor 2                      |                      | \$ 355.320           | \$ 461.916           | \$ 600.491           | \$ 780.638           | \$ 1.014.829         |
| Ingresos Corredor 3                      |                      | \$ 414.540           | \$ 538.902           | \$ 700.573           | \$ 910.744           | \$ 1.183.968         |
| Ingresos Corredor 4                      |                      | \$ 318.660           | \$ 414.258           | \$ 538.535           | \$ 700.096           | \$ 910.125           |
| <b>Ingresos Financieros (Nota 2)</b>     |                      | <b>\$ 1.560.870</b>  | <b>\$ 2.029.131</b>  | <b>\$ 2.637.870</b>  | <b>\$ 3.429.231</b>  | <b>\$ 4.458.001</b>  |
| Sueldos                                  |                      | \$ -391.170          | \$ -488.963          | \$ -611.203          | \$ -764.004          | \$ -955.005          |
| Cargas Sociales                          |                      | \$ -78.234           | \$ -97.793           | \$ -122.241          | \$ -152.801          | \$ -191.001          |
| <b>Mano de Obra Directa (Nota 3)</b>     |                      | <b>\$ -469.404</b>   | <b>\$ -586.755</b>   | <b>\$ -733.444</b>   | <b>\$ -916.805</b>   | <b>\$ -1.146.006</b> |
| Telefonía e Internet                     |                      | \$ -19.200           | \$ -24.576           | \$ -31.457           | \$ -40.265           | \$ -51.540           |
| Seguros Rodados                          |                      | \$ -46.000           | \$ -58.880           | \$ -75.366           | \$ -96.469           | \$ -123.480          |
| Impuesto automotor                       |                      | \$ -39.428           | \$ -50.468           | \$ -64.599           | \$ -82.687           | \$ -105.839          |
| Mantenimiento Web                        |                      | \$ -2.500            | \$ -3.200            | \$ -4.096            | \$ -5.243            | \$ -6.711            |
| Combustible                              |                      | \$ -124.870          | \$ -159.834          | \$ -204.587          | \$ -261.871          | \$ -335.195          |
| Mantenimiento Rodados                    |                      | \$ -26.000           | \$ -33.280           | \$ -42.598           | \$ -54.526           | \$ -69.793           |
| Amortización Bs. Uso                     |                      | \$ -257.200          | \$ -329.216          | \$ -421.396          | \$ -539.387          | \$ -690.416          |
| <b>Gtos. Operat - Logística (Nota 4)</b> |                      | <b>\$ -515.198</b>   | <b>\$ -659.453</b>   | <b>\$ -844.100</b>   | <b>\$ -1.080.449</b> | <b>\$ -1.382.974</b> |
| Monotributo                              |                      | \$ -87.772           | \$ -114.104          | \$ -148.335          | \$ -192.835          | \$ -250.686          |
| Ingresos Brutos                          |                      | \$ -54.630           | \$ -71.019           | \$ -92.325           | \$ -120.022          | \$ -156.029          |
| <b>Impuestos (Nota 5)</b>                |                      | <b>\$ -142.402</b>   | <b>\$ -185.123</b>   | <b>\$ -240.659</b>   | <b>\$ -312.857</b>   | <b>\$ -406.714</b>   |
| <b>Egresos Financieros</b>               | <b>\$ -1.288.000</b> | <b>\$ -1.127.004</b> | <b>\$ -1.431.331</b> | <b>\$ -1.818.204</b> | <b>\$ -2.310.110</b> | <b>\$ -2.935.694</b> |
| <b>Flujo de Fondos</b>                   | <b>\$ -1.288.000</b> | <b>\$ 433.866</b>    | <b>\$ 597.800</b>    | <b>\$ 819.667</b>    | <b>\$ 1.119.121</b>  | <b>\$ 1.522.306</b>  |

**NOTAS:**

(1) Inversión inicial determinada al analizar Presupuesto.

(2) Ingresos Financieros según Presupuesto de Ingresos del Año 1 y un incremento de Ventas Anual del 30%.

(3) Mano de Obra Directa según Presupuesto de Egresos, con un incremento anual del 25% según CCT sectorial.

(4) Gtos Operativos y Logística incluye los egresos relacionados con el traslado al lugar del caso y comunicaciones, Presupuesto de Egresos, con un incremento promedio del 28% anual.

(5) Impuestos según Presupuesto de Egresos, incremento del 30% anual.



### Análisis De Valor Actual Neto (VAN)

La tasa de costo de capital es la tasa mínima exigida para el proyecto, que se determina en 37%, tomando como referencia la TNA Plazo Fijo Banco Nación intransferible a 30 días.

El VAN, que se determina aplicando la tasa elegida a la suma de los flujos de fondos, es un Resultado positivo de \$ 299.074, por lo que el proyecto es viable.

| Períodos / VAN       | 0          | 1          | 2          | 3          | 4          | 5          |
|----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Ingresos Financieros |            | 1.560.870  | 2.029.131  | 2.637.870  | 3.429.231  | 4.458.001  |
| Egresos Financieros  | -1.288.000 | -1.127.004 | -1.431.331 | -1.818.204 | -2.310.110 | -2.935.694 |
| Flujo de Fondos      | -1.288.000 | 433.866    | 597.800    | 819.667    | 1.119.121  | 1.522.306  |
| VAN                  |            | 316.691    | 318.504    | 318.769    | 317.684    | 315.427    |
| VAN Acumulado        | -1.288.000 | -971.309   | -652.806   | -334.037   | -16.353    | 299.074    |



### **Análisis De La Tasa Interna De Retorno (TIR)**

La Tasa Interna de Retorno (TIR), o tasa de rendimiento interno, es comparada con la tasa mínima exigida para el proyecto, que representa el costo de oportunidad de la inversión. La TIR se obtiene igualando el VAN a cero, con el objeto de medir la rentabilidad de la nueva unidad de negocios. El valor obtenido, una TIR de 47%, que es mayor a la tasa de costo de capital, por lo que el proyecto es conveniente.



Edificio San Vicente de Paul  
Gascón 3145 (B7600FNK)  
Mar del Plata



(54-223) 499-0400 Int. 189



[economicas@ufasta.edu.ar](mailto:economicas@ufasta.edu.ar)



[www.ufasta.edu.ar](http://www.ufasta.edu.ar)

### Recomendaciones Finales

El proyecto es viable, otorgando ganancias a lo largo de sus años de vida útil y permitiendo recuperar la inversión:

- El Valor Actual Neto es positivo, \$ 299.074, por lo que el proyecto se acepta.
- La Tasa Interna de Retorno es del 47%, mayor a la Tasa de costo de capital del 37%, por lo que el proyecto es conveniente.
- El Período de Recupero de la Inversión es de 4 años y 18 días, dentro de los parámetros aceptables por el inversor, por lo que, según este criterio, se llevaría a cabo el proyecto.

Las estrategias de la nueva unidad de negocio permitirán incrementar la participación en el mercado asegurador a mediano y largo plazo, ampliando la zona de cobertura a nivel provincial.

Se recomiendan algunas acciones que podrían contribuir a optimizar las estrategias de la empresa y cumplir los objetivos:

- Optimizar el análisis de los casos para que los clientes mejoren sus costos.
- Diferenciación del servicio, intensificar el uso de tecnología última generación.

- Generar servicios complementarios, lo que permitiría un crecimiento de ingresos del 35% anual promedio a partir del sexto año de vida del proyecto.
- Desarrollo de nuevos canales de distribución a través de alianzas estratégicas con productores asesores de seguros de otras ciudades, no incluidas en el proyecto de inicio.
- Publicidad a través de redes sociales.
- Reforzar la relación comercial con proveedores, disminuyendo los costos operativos, mediante acuerdos de prestaciones recíprocas.
- Mantener la capacitación de los recursos humanos, para mejorar la gestión económico financiera del proyecto.



Edificio San Vicente de Paul  
Gascón 3145 (B7600FNK)  
Mar del Plata



(54-223) 499-0400 Int. 189



[economicas@ufasta.edu.ar](mailto:economicas@ufasta.edu.ar)



[www.ufasta.edu.ar](http://www.ufasta.edu.ar)

## Conclusión

El proyecto es una respuesta a la necesidad de información del mercado asegurador, en un contexto de creciente problemática socio económica, que requiere mejorar la atención de los asegurados en ocasión de siniestros viales, y optimizar los costos.

La propuesta se ha validado mediante el análisis de los factores internos y externos y se ha demostrado su viabilidad para atender la problemática desde una perspectiva innovadora, con un mínimo requerimiento de recursos económico financieros.

La nueva unidad de negocios se construye a partir de la sinergia profesional de dos asesores de seguros, con experiencia en el mercado asegurador.

El éxito en términos de cumplimiento de metas y resultados guardan una relación directa con el diseño, el presupuesto y un abordaje metodológico eficiente.

La evaluación final mediante la determinación del Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno y el Período de Recupero de la Inversión le otorgan el mérito para su continuidad y la expansión gradual a nivel provincial.

“ASIST VIAL” representa un potencial importante para contribuir de manera significativa al servicio de asesoría a aseguradoras y estudios jurídicos especializados, en ocasión de los siniestros viales en la ciudad de Mar del Plata y zona de influencia.



Edificio San Vicente de Paul  
Gascón 3145 (B7600FNK)  
Mar del Plata



(54-223) 499-0400 Int. 189



[economicas@ufasta.edu.ar](mailto:economicas@ufasta.edu.ar)



[www.ufasta.edu.ar](http://www.ufasta.edu.ar)

**Anexo I – Registro Municipal De Entidades Aseguradoras**

| REGISTRO MUNICIPAL DE ENTIDADES ASEGURADORAS |   |             |             |
|--|---|-------------|-------------|
| Compañías Inscriptas al 31/03/21             |   |             |             |
| EXPEDIENTE                                   | NOMBRE  | VENCIMIENTO | ACTO ADMIN. |
| 02965-6-06 Cpo.1<br>Alc.1 Cpo.1              | AFIANZADORA LATINOAMERICANA CIA.<br>DE SEGUROS SA                   | 27/04/2020  | 61/19       |
| 17749-7-01 Cpo. 1<br>Alc.3 Cpo.1             | ALBA CÍA. DE SEGUROS S.A.   | 28/08/2020  | 013/20      |
| 714-0-02 Cpo.1<br>Alc.2 Cpo.1                | ASEGURADORES DE CAUCIONES S.A                                       | 04/01/2021  | 020/20      |
| 08698-8-09 Cpo.1<br>Alc.1 Cpo.1              | ALLIANZ ARGENTINA CIA. DE SEGUROS<br>S.A.                           | 02/09/2020  | 014/20      |
| 19222-7-01 Cpo.1<br>Alc. 1                   | ASEGURADORES DE CREDITOS Y GA<br>RANTIAS S.A                        | 14/05/2020  | 066/19      |
| 03929-0-05 Cpo. 1<br>Alc. 2 Cpo. 1           | BERKLEY INTERNATIONAL DE SEGU-<br>ROS S.A                           | 31/07/2020  | 004/20      |
| 09216-8-02 Cpo. 1<br>Alc. 2 Cpo. 1           | CAJA DE SEGUROS S.A   | 28/01/2021  | 022/20      |
| 02168-4-19 Cpo. 1<br>Alc. 2 Cpo. 1           | CHUBB SEGUROS ARGENTINA S.A   | 18/03/2020  | 051/19      |
| 02587-8-17 Cpo. 1<br>Alc. 2 Cpo. 1           | COMPANIA DE SEGUROS INSUR S.A                                       | 03/04/2020  | 055/19      |
| 13956-5-03 Cpo. 1<br>Alc. 2 Cpo. 1           | COSENA SEGUROS S.A  | 26/08/2020  | 012/20      |
| 13689-7-13 Cpo. 1<br>Alc. 2 Cpo. 1           | CRÉDITO Y CAUCIÓN S.A CIA. DE SEGUROS                               | 21/04/2020  | 059/19      |
| 12281-2-11 Cpo. 1<br>Alc.2 Cpo.1             | ESCUDO SEGUROS S.A  | 21/07/2020  | 001/20      |
| 00346-7-20 Cpo. 1<br>Alc. 2 Cpo. 1           | EVOLUCIÓN SEGUROS S.A   | 14/08/2020  | 006/20      |
| 13621-6-01 Cpo. 1<br>Alc. 2 Cpo. 1           | FEDERACIÓN PATRONAL SEGUROS S.A                                     | 04/05/2020  | 062/19      |
| 12213-4-18 Cpo. 1<br>Alc. 2 Cpo. 1           | FOMS CIA ARGENTINA DE SEGUROS S.A                                   | 12/05/2020  | 065/19      |
| 00031-4-20 Cpo. 1<br>Alc. 2 Cpo. 1           | GALENO SEGUROS SOCIEDAD ANÓNIMA                                     | 14/09/2020  | 017/20      |
| 09287-5-18 Cpo. 1<br>Alc. 2 Cpo. 1           | INSTITUTO ASEGURADOR MERCANTIL<br>CIA. ARGENTINA DE SEGUROS S.A IAM | 07/04/2020  | 056/19      |
| 01271-9-02 Cpo. 1<br>Alc. 1 Cpo. 1           | LA HOLANDA SUDAMERICANA<br>COMPANIA DE SEGUROS S.A                  | 02/09/2020  | 015/20      |
| 12529-7-02 Cpo. 1<br>Alc. 3 Cpo. 1           | LA MERIDIONAL COMPANIA ARGENTINA<br>DE SEGUROS S.A                  | 31/07/2020  | 003/20      |
| 08744-9-08 Cpo.1<br>Alc. 2 Cpo. 1            | LA NUEVA COOP. DE SEGUROS LTDA                                      | 07/05/2020  | 063/19      |
| 02895-3-16 Cpo. 1<br>Alc. 2 Cpo. 1           | LA SEGUNDA ASEGURADORA DE RIESGOS<br>DEL TRABAJO SOCIEDAD ANÓNIMA   | 14/08/2020  | 009/20      |
| 02894-6-16 Cpo. 1<br>Alc. 1 Cpo. 1           | LA SEGUNDA COMPANIA DE SEGUROS DE<br>PERSONAS SOCIEDAD ANÓNIMA      | 14/08/2020  | 008/20      |
| 071810-0-02 Cpo. 1<br>Alc. 1 Cpo. 1          | LA SEGUNDA COOP. LTDA. DE SEGUROS<br>GENERALES                      | 14/08/2020  | 007/20      |
| 11218-8-05 Cpo. 1<br>Alc. 2 Cpo. 1           | LIDERAR CIA. GRAL. DE SEGUROS S.A                                   | 15/06/2020  | 070/19      |
| 15656-9-02 Cpo. 1<br>Alc. 3 Cpo. 1           | NACIÓN SEGUROS S.A  | 20/08/2020  | 010/20      |
| 07627-8-08 Cpo. 1<br>Alc. 2 Cpo. 1           | ORBIS CÍA. ARGENTINA DE SEGUROS S.A                                 | 07/08/2020  | 005/20      |
| 02444-9-03 Cpo. 1<br>Alc. 2 Cpo. 1           | PARANÁ S.A DE SEGUROS   | 02/04/2020  | 054/19      |
| 08436-0-03 Cpo. 1<br>Alc. 2 Cpo. 1           | PROTECCION MUTUAL DE SEGUROS DEL<br>TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS | 07/05/2020  | 064/19      |
| 09917-6-02 Cpo. 1<br>Alc. 2 Cpo. 1           | PROVINCIA SEGUROS S.A.  | 16/09/2020  | 018/19      |
| 16565-7-04 Cpo. 1<br>Alc. 2 Cpo. 1           | PRUDENCIA CIA. ARGENTINA DE SEGUROS<br>GENERALES S.A                | 27/04/2020  | 060/19      |
| 11770-3-03 Cpo. 1<br>Alc. 1 Cpo. 1           | RIO URUGUAY SEGUROS COOP. LTDA.                                     | 08/04/2020  | 057/19      |
| 06044-2-02 Cpo. 1<br>Alc. 3 Cpo. 1           | SANCOR COOPERATIVA LIMITADA DE<br>SEGUROS                           | 03/09/2020  | 016/20      |
| 07731-4-02 Cpo. 1<br>Alc. 2 Cpo. 1           | SAN CRISTOBAL S.M DE SEGUROS GRALES                                 | 27/05/2020  | 067/19      |
| 14047-9-01 Cpo. 1<br>Alc. 1 Cpo. 1           | SEG. BERNARDINO RIVADAVIA COOP. LTDA                                | 21/07/2020  | 002/20      |
| 5228-4-18 Cpo.1<br>Alc. 2 Cpo. 1             | TUTELAR SEGUROS S.A   | 04/01/2021  | 021/20      |
| 03840-1-19 Cpo. 1<br>Alc. 2 Cpo. 1           | TRIUNFO COOP. DE SEGUROS LIMITADA                                   | 20/08/2020  | 011/20      |
| 05414-5-03 Cpo. 1<br>Alc. 2 Cpo. 1           | ZURICH ARGENTINA CIA. DE SEGUROS S.A                                | 03/06/2020  | 069/19      |

## Anexo II – Encuestas

Las encuestas realizadas en el mercado asegurador permitieron recabar datos sobre aspectos que impactan en el proyecto, la estimación de la demanda y los resultados proyectados. La muestra fue de 15 Compañías de seguros, con acuerdo previo con los responsables de cada empresa. Los encuestados son empleados especializados en siniestros viales, con una antigüedad laboral superior a 3 años. La encuesta se realizó bajo la modalidad de Cuestionario

**Nombre:**

**Organización:**

**Fecha:**

Califique en una escala del 1 al 5, 5 es “valoración máxima” y 1 “valoración mínima”.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Importancia de la información de siniestros viales

Cobertura de los siniestros viales en la modalidad 24x7.

La información del siniestro debe respaldarse con innovación tecnológica.

La propuesta es adecuada para las aseguradoras en precio y calidad.

Presencia en el lugar del siniestro en tiempo real para asistir al asegurado.

Los materiales de prueba reflejan adecuadamente la información.

Se dedica una cantidad de tiempo adecuada a cada asegurado en el siniestro.

Los informes del siniestro reflejaban adecuadamente lo acaecido.

Se dedica un tiempo suficiente para realizar las pruebas.

La seguridad es una prioridad máxima al concurrir al lugar del siniestro.

¿Hay algún comentario o sugerencia que le gustaría agregar?

Para cualquier pregunta o inquietud, envíenos un correo electrónico a [asistvial@gmail.com](mailto:asistvial@gmail.com)



**Anexo III – Costo En Personal – Escalas Salariales**

| ESCALAS SALARIALES CCT 264/1995 CON ALMUERZO - 1/1/2021-31/1/2021  |                  |              |  |  |  |
|--|------------------|--------------|--|--|--|
| CATEGORÍA LABORAL  | SALARIOS BÁSICOS | ALMUERZO     | SALARIO CONFORMADO 7 HS C / ALMUERZO   | SALARIO CONFORMADO 7 Y 1/2 HS C / ALMUERZO   | SALARIO CONFORMADO 8 HS C / ALMUERZO   |
| <b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>   |                  |              |  |  |  |
| EMPLEADO SUB GRUPO I   | \$ 44.433,39     | \$ 17.304,44 | \$ 69.741,95                           | \$ 74.721,53                                 | \$ 79.701,10                           |
| MÍNIMO GARANTIZADO ACUERDO 2014 SUB GRUPO I  | \$ 8.004,12      |              |  |  |  |
| EMPLEADO GRUPO I   | \$ 44.433,39     | \$ 17.304,44 | \$ 69.741,95                           | \$ 74.721,53                                 | \$ 79.701,10                           |
| MÍNIMO GARANTIZADO ACUERDO 2014 GRUPO I  | \$ 8.004,12      |              |  |  |  |
| EMPLEADO GRUPO II  | \$ 57.875,84     | \$ 17.304,44 | \$ 75.180,28                           | \$ 80.548,15                                 | \$ 85.916,02                           |
| EMPLEADO GRUPO III   | \$ 63.095,36     | \$ 17.304,44 | \$ 80.399,80                           | \$ 86.140,34                                 | \$ 91.880,89                           |
| EMPLEADO GRUPO IV  | \$ 68.427,41     | \$ 17.304,44 | \$ 85.731,85                           | \$ 91.853,10                                 | \$ 97.974,36                           |
| EMPLEADO GRUPO COMERCIALIZACIÓN  | \$ 30.090,37     | \$ 17.304,44 | \$ 47.394,81                           | \$ 50.778,80                                 | \$ 54.162,79                           |
| <b>ÁREA JERÁRQUICOS</b>  |                  |              |  |  |  |
| EMPLEADO JERÁRQUICO GRUPO I  | \$ 80.868,79     | \$ 17.304,44 | \$ 98.173,23                           | \$ 105.182,80                                | \$ 112.192,37                          |
| EMPLEADO JERÁRQUICO GRUPO II   | \$ 104.862,89    | \$ 17.304,44 | \$ 122.167,33                          | \$ 130.890,08                                | \$ 139.612,83                          |
| EMPLEADOS GRUPO INICIAL  | \$ 38.820,60     | \$ 17.304,44 | \$ 56.125,04                           | \$ 60.132,36                                 | \$ 64.139,69                           |
| EMPLEADOS MENORES DE 18 AÑOS   | \$ 38.820,60     | \$ 17.304,44 | \$ 56.125,04                           | \$ 60.132,36                                 | \$ 64.139,69                           |
| * Los montos establecidos para las jornadas de 7,5 y 8,00 horas son los MÍNIMOS que debe percibir el trabajador. Siempre el adicional por extensión horaria se calcula sobre el total de la remuneración que perciba el trabajador en el mes correspondiente. Cálculo 7 horas y media efectivas de trabajo (total del salario *7,14%) Cálculo 8 horas efectivas de trabajo (total del salario *14,28%) |                  |              |  |  |  |
| ESCALAS SALARIALES CCT 264/1995 CON REFRIGERIO 1/1/2021-31/1/2021  |                  |              |  |  |  |
| CATEGORÍA LABORAL  | SALARIOS BÁSICOS | REFRIGERIO   | SALARIO CONFORMADO 7 HS C / REFRIGERIO | SALARIO CONFORMADO 7 Y 1/2 HS C / REFRIGERIO | SALARIO CONFORMADO 8 HS C / REFRIGERIO |
| <b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>   |                  |              |  |  |  |
| EMPLEADO SUB GRUPO I   | \$ 44.433,39     | \$ 8.652,14  | \$ 61.089,65                           | \$ 65.451,45                                 | \$ 69.813,25                           |
| MÍNIMO GARANTIZADO ACUERDO 2014 SUB GRUPO I  | \$ 8.004,12      |              |  |  |  |
| EMPLEADO GRUPO I   | \$ 44.433,39     | \$ 8.652,14  | \$ 61.089,65                           | \$ 65.451,45                                 | \$ 69.813,25                           |
| MÍNIMO GARANTIZADO ACUERDO 2014 GRUPO I  | \$ 8.004,12      |              |  |  |  |
| EMPLEADO GRUPO II  | \$ 57.875,84     | \$ 8.652,14  | \$ 66.527,98                           | \$ 71.278,08                                 | \$ 76.028,17                           |
| EMPLEADO GRUPO III   | \$ 63.095,36     | \$ 8.652,14  | \$ 71.747,50                           | \$ 76.870,27                                 | \$ 81.993,04                           |
| EMPLEADO GRUPO IV  | \$ 68.427,41     | \$ 8.652,14  | \$ 77.079,55                           | \$ 82.583,03                                 | \$ 88.086,51                           |
| EMPLEADO GRUPO COMERCIALIZACIÓN  | \$ 30.090,37     | \$ 8.652,14  | \$ 38.742,51                           | \$ 41.508,73                                 | \$ 44.274,94                           |
| <b>ÁREA JERÁRQUICOS</b>  |                  |              |  |  |  |
| EMPLEADO JERÁRQUICO GRUPO I  | \$ 80.868,79     | \$ 8.652,14  | \$ 89.520,93                           | \$ 95.912,73                                 | \$ 102.304,52                          |
| EMPLEADO JERÁRQUICO GRUPO II   | \$ 104.862,89    | \$ 8.652,14  | \$ 113.515,03                          | \$ 121.620,01                                | \$ 129.724,98                          |
| EMPLEADOS GRUPO INICIAL  | \$ 38.820,60     | \$ 8.652,14  | \$ 47.472,74                           | \$ 50.862,29                                 | \$ 54.251,84                           |
| EMPLEADOS MENORES DE 18 AÑOS   | \$ 38.820,60     | \$ 8.652,14  | \$ 47.472,74                           | \$ 50.862,29                                 | \$ 54.251,84                           |
| * Los montos establecidos para las jornadas de 7,5 y 8,00 horas son los MÍNIMOS que debe percibir el trabajador. Siempre el adicional por extensión horaria se calcula sobre el total de la remuneración que perciba el trabajador en el mes correspondiente. Cálculo 7 horas y media efectivas de trabajo (total del salario *7,14%) Cálculo 8 horas efectivas de trabajo (total del salario *14,28%) |                  |              |  |  |  |

### Anexo IV - Calculo Del Punto De Equilibrio Económico

Se determina el Punto de Equilibrio Económico según el Presupuesto Económico del primer año de vida útil del proyecto.

$$\begin{aligned}
 \text{Punto Equilibrio Económico en \$} &= \frac{\text{Costos Fijos Anuales}}{1 - \frac{\text{Costo Variable}}{\text{Ventas}}} \\
 \text{Punto Equilibrio Económico en \$} &= \frac{\$ 921.504}{1 - \frac{\$ 205.500}{\$ 1.560.870}} \\
 \text{Punto Equilibrio Económico en \$} &= \frac{\$ 921.504}{1 - 0,13} \\
 \text{Punto Equilibrio Económico en \$} &= \frac{\$ 921.504}{0,87} \\
 \hline
 \text{Punto Equilibrio Económico en \$} &= \quad \quad \quad \mathbf{\$ 1.059.200}
 \end{aligned}$$

El Nivel de Ventas necesario para cubrir los Costos Fijos es de \$ 1.059.200.

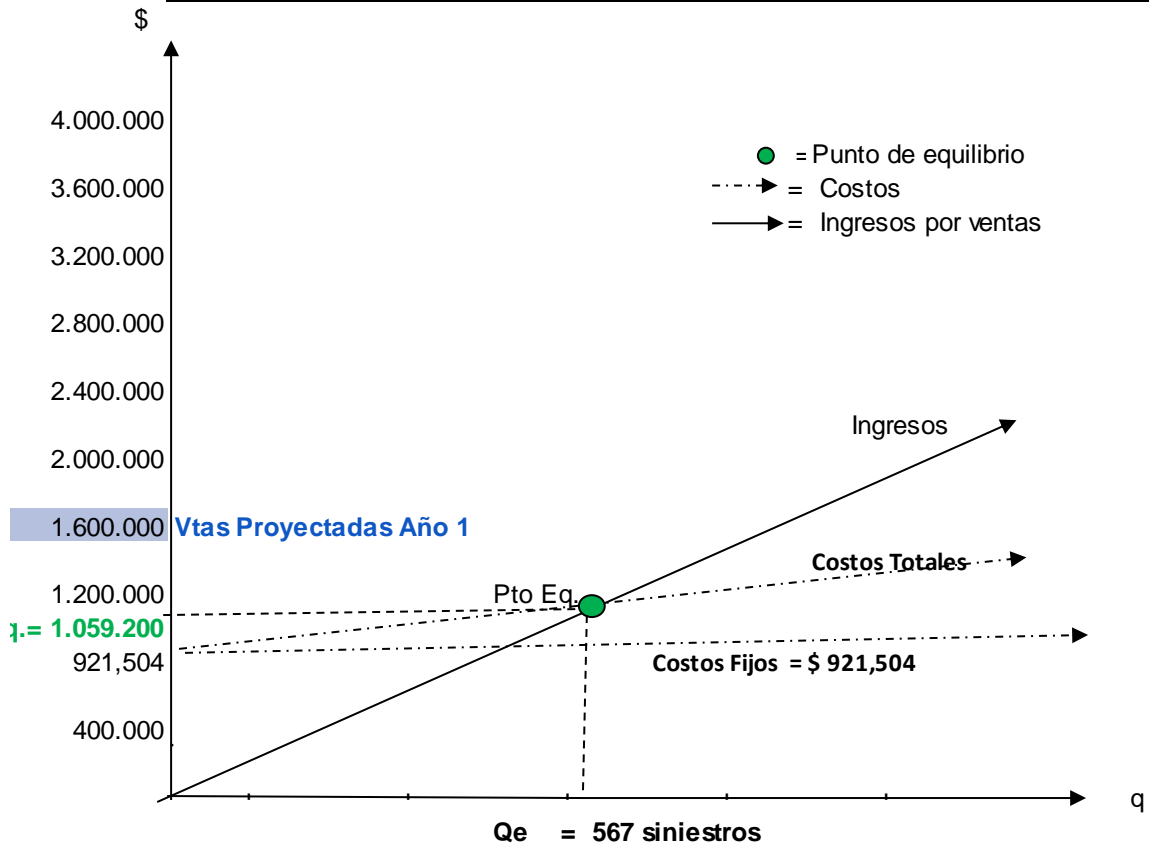
**Costos Fijos: \$ 921.504**, según lo analizado en Presupuesto de Egresos

- Costos en Personal \$ 469.404
- Telefonía e Internet \$ 19.200
- Seguro 2 rodados \$ 46.000
- Impuesto automotor \$ 39.428
- Mantenimiento Web \$ 2.500
- Monotributo \$ 87.772
- Mantenimiento Rodados \$ 26.000
- Amortización Bs. Uso \$ 257.200

**Costos Variables: 205.500**, según lo analizado en Presupuesto de Egresos

- Impuestos a los Ingresos Brutos Alicuota 3.5% \$ 54.630
- Combustible \$ 124.870

### Gráfico Punto de equilibrio Económico



Pe \$ = \$ 1.059,200

Qe = 567 siniestros por año, según Presupuesto de Ventas del proyecto.

Ventas proyectadas Año 1 = \$ 1.560.870, lo que determina un Superavit del 28%.



Edificio San Vicente de Paul  
Gascón 3145 (B7600FNK)  
Mar del Plata



(54-223) 499-0400 Int. 189



economicas@ufasta.edu.ar



www.ufasta.edu.ar

### Referencias

- Hill (2015). Administración Estratégica.
- Betancourt, D. (2018). Cómo hacer un Análisis PESTEL
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.
- Porter, M. (1991). Estrategia Competitiva. México.
- Betancourt, D. (2018). Cómo hacer el análisis FODA (matriz FADO) paso a paso.
- Ansoff, H. (1990). El planteamiento estratégico. México.
- Terrajo, D. y Lecouna, M. Cómo armar un plan de negocios.
- Geiser, G. y Rendir, B. Principios de administración de operaciones.
- Johnson, G., Schole, K. y Whittington, R. Dirección Estratégica.
- Núñez, R. Programa de Estudios sobre Siniestros Viales.
- SUPERINTENDENCIA DE SEGUROS DE LA NACIÓN //www.ssn.gov.ar



Edificio San Vicente de Paul  
Gascón 3145 (B7600FNK)  
Mar del Plata



(54-223) 499-0400 Int. 189



economicas@ufasta.edu.ar



www.ufasta.edu.ar