

ALTERNATIVAS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD A PARTIR DE LA REDUCCIÓN DE LA MOROSIDAD EN LAS EMPRESAS PERTENECIENTES AL MERCADO DE SEGUROS DE CAUCIÓN

AUTOR: Ing. Castro, Pablo Javier

TUTOR: Mag. Ing. Almada, Jorge – Profesor de Planeamiento Comercial

DIRECTOR DEL PROGRAMA: Mag. Dr. Elizondo, Marcelo

**PLAN DE NEGOCIO PRESENTADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA Y TECNOLÓGICA**

BUENOS AIRES
SEGUNDO CUATRIMESTRE, 2021

Miembros del Jurado:

Agradecimientos

A los docentes de la Escuela Primaria N° 10 “Gregoria Pérez” de la Ciudad de Buenos Aires, el Liceo Nacional N°4 “Remedios de Escalada de San Martín” de la misma localidad, la Universidad Austral y el Instituto Tecnológico de Buenos Aires, por haberme brindado la enorme cantidad de horas de enseñanza, que hicieron factible que me tomara el atrevimiento de realizar el presente trabajo.

A Manuel Torrez, quien me dio la posibilidad de comenzar a trabajar en el mundo de los negocios cuando yo no contaba con otra formación más que la de Sistemas.

A mi familia: Mi mujer Ivana, compañera de tantos proyectos vividos (y de todos los que vendrán); y mi hijo Juan Sebastián, el faro de mi inspiración.

Dedicatoria:

A mi padre

Índice de Capítulos:

Capítulo 1: El Ramo de Caución	13
1.1. El Producto de Caución	13
1.1.1. ¿Qué es un seguro de Caución?	13
1.1.2. Los tipos de obligaciones asegurables	14
1.1.3. Tipo de asegurados	14
1.1.4. Vencimiento	14
1.1.5. Productos de Caución	15
1.2. Historia de la Caución en Argentina	17
1.3. Jugadores	18
1.4. Dimensionamiento del Mercado	20
1.4.1. Facturación y Rentabilidad	20
1.4.2. Crecimiento	21
1.5. Cambios Sociales- Irrupción de la Tecnología	22
1.6. Problemática observada	24
1.7. Estimación de consumo potencial	26
1.8. Geolocalización	27
1.9. Requerimiento de valor	27
1.10. Seducción de demanda. Plan de Promoción	28
Capítulo 2: Oferta	29
2.1. Mercado. Competencia Indirecta y Directa	29
2.2. Jugadores	29
2.2.1. Participación de Mercado de Empresas de Proveedoras de Información	31
2.2.2. Situación Económico-Financiera	31
2.2.3. Productos	33
2.2.4. Modelo de Negocio	35
2.2.5. Canales	36
2.2.6. Fortalezas y Debilidades	36
2.3. Propuesta de Valor	37
2.3.1. Un Exchange: ¿Qué es? ¿Para qué sirve?	38
¿Cómo funciona?	39
2.3.2. ¿Cuáles son los beneficios?	39
2.4. Análisis de la Competencia: Diagramas FODA y 5 Fuerzas	40
2.4.1. Diagrama FODA	40

2.4.2. Diagrama de 5 Fuerzas	41
Capítulo 3: Diagnóstico y Propuestas	43
3.1. Tecnologías utilizadas	43
3.2. Oportunidades	43
3.3. Ventajas	44
3.4. Experiencia y Soporte de Credifax	45
3.5. Nuestra Propuesta: Exchange de Caución	45
3.5.1. El Reporte de Caución	46
3.5.2. Proceso	49
3.5.3. Arquitectura	50
3.5.4. Requerimientos	50
Capítulo 4: Estrategia	52
4.1. Objetivo	52
4.2. Modelo de Negocio	52
4.3. Equipo	59
4.3.1. Etapa Inicial- 4 Meses:	59
4.3.2. Etapa 2:	63
4.4. Riesgos:	64
Capítulo 5: Evolución Económico-Financiera	66
5.1. Supuestos	66
5.2. Costos y gastos del Proyecto:	66
5.3. Costos y gastos corrientes.	68
5.4. Cronograma de desembolsos	69
5.5. Precios	69
5.6. Estimados de venta	70
5.6.1. Escenario 1: Optimista	70
5.6.2. Escenario 2: Moderado	74
5.6.3. Escenario 3: Pesimista	77
5.7. Escenario Contractual	80
Capítulo 6 – Conclusiones	81
Anexos	83

Índice de Cuadros:

Cuadro 1.1. Ranking de Empresas del ramo de caución	Pág. 19
Cuadro 1.2. Producción y Resultados técnicos por ramo 2015	Pág. 20
Cuadro 1.3. Pérdidas	Pág. 21
Cuadro 1.4. Cantidad de Empresas de Caución en Latinoamérica	Pág. 22
Cuadro 1.5. Percepción del impacto de la implementación de tecnología en procesos de negocio de la empresa	Pág. 24
Cuadro 1.6. Tendencia	Pág. 27
Cuadro 2.1. Marketshare	Pág. 31
Cuadro 2.2. Reporte Nosis	Pág. 33
Cuadro 2.3 Morosidad	Pág. 37
Cuadro 2.4. Ahorros Proyectados	Pág. 39
Cuadro 3.1. Fuentes de Consultas	Pág. 43
Cuadro 3.2. Nuestra Propuesta	Pág. 44
Cuadro 3.3. Proceso	Pág. 49
Cuadro 3.4. Arquitectura a utilizarse	Pág. 50
Cuadro 4.1. Diagrama de Osterwalder	Pág. 54
Cuadro 4.2. Value Proposition Canvas	Pág. 55
Cuadro 4.3. Metodología MVP	Pág. 62

Índice de Tablas:

Tabla 5.1. Equipo de Desarrollo (IT)	Pág. 66
Tabla 5.2. Equipo Comercial	Pág. 66
Tabla 5.3. Eventos	Pág. 66
Tabla 5.4. Equipo Comercial	Pág. 67
Tabla 5.5. Equipo de Desarrollo	Pág. 67
Tabla 5.6. Equipo de Operaciones	Pág. 68
Tabla 5.7. Flujo de Fondos Escenario Optimista – Año 1	Pág. 72
Tabla 5.8. Flujo de Fondos Escenario Optimista – Año 2	Pág. 72
Tabla 5.9. Flujo de Fondos Escenario Optimista – Año 3	Pág. 73
Tabla 5.8. Flujo de Fondos Escenario Moderado – Año 1	Pág. 75
Tabla 5.8. Flujo de Fondos Escenario Moderado – Año 2	Pág. 75
Tabla 5.8. Flujo de Fondos Escenario Moderado – Año 3	Pág. 76
Tabla 5.8. Flujo de Fondos Escenario Pesimista – Año 1	Pág. 78
Tabla 5.8. Flujo de Fondos Escenario Pesimista – Año 2	Pág. 78
Tabla 5.8. Flujo de Fondos Escenario Pesimista – Año 3	Pág. 79

Introducción:

El éxito de una empresa en el negocio de Seguros es para muchos, algo que se construye durante tiempo prolongado, y que se genera a partir de la confianza que inspira la marca en el mercado. Esta confianza, se crea y se mantiene a través del respaldo hacia los asegurados en cada uno de los legítimos siniestros en los que estos protagonizan.

Por esto, el sólo pensar en intentar incurrir con algún emprendimiento dentro de este mercado, resulta una tarea complicada. Planificar la creación de una aseguradora, sea dentro del ramo que se prefiera, pareciera ser un vuelo directo con destino al fracaso, mientras que la propuesta de realizar cambios en los procesos de un negocio que año a año arroja resultados económicos positivos, tampoco será bienvenida muy fácilmente.

Sin embargo, con la ayuda de la tecnología, podremos penetrar en un mercado hostil para neófitos.

El “Negocio” de Seguros y el Negocio de Seguros

Al reflexionar acerca de las bondades del negocio de seguro, se viene a la mente la obligatoriedad existente para el ramo de automotores. Claro está que está completamente prohibido circular sin un seguro de Responsabilidad Civil y esto hace que todo propietario de un automotor tenga la necesidad de ser cliente de una aseguradora.

A esto, se le suma que el negocio carece de estacionalidad, es decir, no importa si es verano o invierno, si se produjo una devaluación del Peso Argentino, o si se descubrió una nueva forma de extraer el petróleo. Mientras haya gente realizando tareas que conlleven un riesgo, sea construir una autopista, llevar un bolso con sus pertenencias, y hasta transitar por el camino de la vida (los seguros de vida registran una constante suba en sus solicitantes), siempre habrá una empresa de seguros comercializando sus servicios.

Sin embargo, al investigar con mayor detenimiento los resultados económicos de las empresas (llamados resultados técnicos), con una asombrosa uniformidad se establece la siguiente conclusión: La totalidad del mercado registra pérdidas operativas.

Entonces, ¿cómo puede ser que una industria próspera y rentable pueda ser sustentable si en todos sus ejercicios presenta números negativos en su operación?

El Negocio de Seguros (o el Negocio Seguro podría decirse), radica en la capacidad de realizar negocios con el dinero inyectado por los asegurados mes a mes.

Por esto, las empresas del rubro cuentan con departamento de inversiones que tienen presupuestos superiores aún a los de sus áreas de negocio core.

“¿Para qué cambiar cuando las cosas van bien?”

Esta fue la primera respuesta que le vino a la mente a la mayoría de las personas que se entrevistaron antes de realizar este plan. Si bien en todo momento fueron amables y respetuosos de mi interés, luego de entrar en confianza, un gran porcentaje me confesó que no le veía muchas chances de éxito a cualquier proyecto que intentara modificar algo que viene funcionando como un reloj desde hace décadas.

Sólo algunos pocos me escucharon atentamente e hicieron el ejercicio de pensar qué sucedería en su empresa si se automatizaran ciertos procesos que resultan ineficientes. Con el tiempo, se comprendió que esas personas no eran otras que los llamados “Early-adopters” (personas que tienen una propensión natural a adoptar nuevas formas de hacer las cosas). Fueron ellos la piedra fundamental en donde se empezó a construir los cimientos del presente plan.

El Ramo de Caución

Si se habla de resistencia al cambio dentro del mundillo de los Seguros, las empresas de seguros de Caución llevan la delantera por escándalo. Existe una importante comunidad de aseguradoras que se dedican exclusivamente a este ramo (monorámicas), y cuya historia se generó a partir de un socio fundador que luego fue involucrando a sus hijos y nietos en su emprendimiento, y son éstos los que lideran verdaderos imperios familiares con forma de aseguradoras de caución.

La Tecnología en el negocio de Seguros

La empresa Sistran, empresa 100% del mercado, ha comenzado sus operaciones en Argentina en el año 1977, y desde entonces ha posicionado su sistema de generación de altas de nuevos clientes, en donde a partir de determinadas variables de entrada, se asigna a la póliza un precio y condiciones de cobertura determinadas.

Este ha sido el único caso de adopción casi total, en donde se ha establecido como un standard de mercado. El resto de los jugadores, sobre todo los players world-class como SAP u Oracle, no han tenido éxito ya que requerían de inversiones que el mercado nunca estuvo dispuesto a realizar. Con esto, se concluye que el único proceso automatizado es el de las altas, quedando como manuales al resto.

Credifax y el mercado de Seguros

Credifax es una empresa líder a nivel mundial en el negocio de la información crediticia. En la Argentina cuentan con un liderazgo indiscutido dentro del mercado financiero de más de 100 años, poseyendo un repositorio de información de comportamiento crediticio de individuos y empresas. Este liderazgo focalizado en el negocio crediticio, ha sido víctima de contracciones en el consumo, producto de políticas económicas del gobierno de turno, así como de crisis nacionales y mundiales.

Durante varios años, la empresa ha decidido diversificar sus mercados objetivos, sin encontrar los resultados esperados debido a la falta de correlación entre la información crediticia y los negocios a los que apuntaba.

El objetivo del presente trabajo, en mi rol de consultor de negocios para el mercado de seguros, por el que me desempeñé al momento de realizar este plan, es la de encontrar una solución de negocio que ataque una problemática existente, y la resuelva a partir de un producto o servicio que la empresa pueda comercializar.

Resumen Ejecutivo:

El presente plan propone el desarrollo de un sistema de intercambio de información, que en adelante llamaremos Exchange, en donde las empresas de Seguros de Caución del mercado argentino, podrán detectar potenciales morosos en el momento de que estos intentan dar de alta la póliza.

Actualmente, cada una de las empresas conoce el comportamiento únicamente de los clientes de su cartera, pero no así de cómo operan con el resto de las empresas. Por esto, un repositorio centralizado con un acceso inmediato les permitiría poder tomar decisiones en el momento clave. Digo clave, porque por ley, una vez que se emite la póliza de seguro de caución, la aseguradora está obligada a continuar con la cobertura, aun cuando el tomador no abone su prima.

Por lo tanto, el proyecto tiene como objetivo generar una herramienta que produzca un aumento en la rentabilidad de las empresas del ramo, a partir de una disminución en los costos asociados a la mora de tomadores de pólizas.

Cuantificando los beneficios para los participantes del proyecto, tomando como morosidad promedio al 7% de la facturación, según un relevamiento realizado entre los responsables del área de suscripción de las aseguradoras, la reducción de la morosidad se encontrará entre el 50% y el 80%.

La inversión inicial del proyecto se concentra en el desarrollo de la plataforma de intercambio de información, que no es otra cosa que un repositorio único en donde se carga la información de los morosos que cada participante aporta mensualmente, y a partir de un sitio web se permite acceder a esa base ingresando los datos del solicitante de la caución. La consulta devolverá la información de esa empresa, así como otras variables de negocio que se irán incorporando al Exchange con el objetivo de generar nuevos productos que incrementen el ticket de cada aportante.

Adicionalmente, se incurrirán en costos de desarrollo comercial que serán necesarios para posicionar el producto en el mercado.

El desembolso total dentro de los cuatro meses se estima en \$1.334.520, con desembolsos en su gran mayoría mensuales ya que se trata de salarios a empleados.

Realizando tres escenarios posibles, uno optimista, uno moderado y otro pesimista, el proyecto presenta períodos de repago inferiores al año aún en el escenario pesimista, mientras sus VAN son siempre positivas y la TIR del escenario pesimista es del 16%.

El plan se divide en 6 capítulos, comenzando por el mercado de caución. Ahí se describirá exhaustivamente el funcionamiento del negocio y se detallará el alcance de las diferentes tipos de cauciones. Se intentará contextualizar al lector dentro de ese nicho, para que pueda comprender luego sus “pain-points” y oportunidades de mejora.

Luego, en el segundo capítulo, se mostrará cómo se intenta resolver actualmente la problemática explicada de la morosidad, para luego sobre el final presentar la propuesta que propone este plan. En el capítulo 3, nos sumergiremos en nuestra visión de solución y cómo se articula tecnológicamente. En este punto, se evidenciará que para dar una respuesta tecnológica a una problemática de negocio determinada, no se necesita de una gran sofisticación en términos de infraestructura o software, sino de un profundo conocimiento del negocio y de cómo cubrir gaps a partir de la tecnología (y no con la tecnología en sí mismo).

Ya en el cuarto capítulo, se planteará la estrategia necesaria para convertir el proyecto en un éxito. Para esto, utilizaremos el Business Model Canvas de Osterwalder con el fin de esquematizar el modelo de negocio planteado.

En el capítulo 5 analizarán los potenciales resultados económico-financieros, donde con el objetivo de minimizar el nivel de incertidumbre, se plantearán tres escenarios distintos. En los tres casos se observarán resultados auspiciosos en términos de rentabilidad, por lo que el presente plan resulta de sumo interés para el inversor.

Capítulo 1: El Ramo de Caución

1.1. El Producto de Caución

1.1.1. ¿Qué es un seguro de Caución?

Se comienza por describir las tres partes fundamentales dentro del negocio de los seguros de caución:

- Asegurado: Beneficiario de la garantía. Es la entidad licitante o contratante (estatal o privada).
- Tomador: Es quien solicita la garantía. Es una empresa (S.A., S.R.L., S.H., etc.), un conjunto de empresas (U.T.E. Unión Transitoria de Empresas) o persona física (empresa unipersonal), que solicita el seguro.
- Aseguradora: Es quien media entre la relación contractual de los mencionados anteriormente.

Con esto, se puede decir entonces que el seguro de caución “es un instrumento de garantía que otorga la Aseguradora para poder cubrir las pérdidas producidas por el incumplimiento de obligaciones del Tomador del seguro, frente al acreedor de esas obligaciones, que es el Asegurado¹”.

Los seguros de caución sirven para el resarcimiento al Asegurado en el caso en que el Tomador no cumpla con el compromiso asumido. Ello implica la existencia de un contrato en donde surgen las obligaciones a cargo del Tomador que deben ser garantizadas, y los derechos del acreedor interesado.

Se establecen tres tipos contratos:

- El principal – que regula las relaciones entre el Asegurado y el Tomador
- La póliza de seguro de caución - regula las relaciones entre la Compañía Aseguradora y el Asegurado
- La solicitud y/o carta presentación y anexo – que regulan las relaciones entre el Tomador y la Compañía Aseguradora

¹ Fuente: Sitios Web de Aseguradoras de Argentina: Alba, Fianzas y Crédito y Aseguradores de Cauciones

En consecuencia y a modo de definición sucinta, el seguro de caución es un contrato accesorio al contrato principal, que regula las relaciones entre el Asegurado y el Tomador de la garantía.

1.1.2. Los tipos de obligaciones asegurables

Las obligaciones asegurables se pueden clasificar en tres tipos:

1. Obligaciones de hacer: Son aquellas en las que el Tomador se compromete a ejecutar alguna tarea, como por ejemplo: Una obra de construcción, una reparación de algo, o la construcción de un buque.

2. Obligaciones de dar: Son aquellas en que el Tomador se compromete a entregar alguna mercadería y/o servicio. Algunos casos: Licitaciones de provisión de alimentos, bienes muebles, servicio de limpieza, de vigilancia, entre otros.

3. Obligaciones de pagar: Son aquellas en las que el Tomador se compromete a pagar una suma de dinero. Ejemplos: Alquiler de bienes muebles o inmuebles, concesión, Venta de mercadería a crédito, etc.

1.1.3. Tipo de asegurados

- **Las personas de derecho público:** El Estado Nacional y sus reparticiones, los estados provinciales y sus reparticiones, las municipalidades, las empresas del Estado, los entes autárquicos, etc.

- **Las personas de derecho privado.**

1.1.4. Vencimiento

La diferencia sustancial, en comparación con otros productos del mercado de Seguros, es que en Caución las coberturas finalizan por ley cuando concluyen todas las obligaciones del Tomador, es decir que se desafectan con la devolución de las mismas, o en su defecto, cuando se acredite que dichas obligaciones han cesado, lo cual ocurre mediante la comunicación del Asegurado desafectando las garantías.

Es por esto que las aseguradoras de caución, a diferencia de los otros ramos del negocio, no pueden finalizar el vínculo contractual ante el incumplimiento de pago de los tomadores. En un seguro general, si un tomador no paga su premio, pasado un mes del vencimiento de la póliza se da por finalizada la cobertura.

1.1.5. Productos de Caucción

1.1.5.1. Garantías para contratos de obra y suministros y/o servicios

Ejecución de Contrato: Garantiza el cumplimiento de todas las obligaciones establecidas en el contrato y en el pliego de condiciones del llamado a licitación.

Fondos de reparo: De acuerdo a los pliegos de condiciones, las obras se certifican en función del avance de la misma. Sobre esta certificación, el Estado o los particulares realizan una retención del 5% del total certificado en concepto de fondo de reparo, con el objetivo de atender posibles daños o vicios ocultos. La póliza de fondo de reparo, reemplaza a éste depósito o retención que el comitente practica al Tomador en las certificaciones, y garantiza hasta el monto asegurado por los vicios ocultos o reparaciones que surjan durante el período de garantía.

Anticipo por acopio y financieros: El anticipo por acopio garantiza al Asegurado que el Tomador usará el anticipo recibido en acopiar los materiales en obra.

Mantenimiento de la oferta: Es la garantía que el oferente en una licitación presenta al ente licitante para garantizar el mantenimiento de su propuesta durante el plazo fijado en las bases de la licitación y, en caso de resultar adjudicatario, concurrir a firmar el respectivo contrato.

1.1.5.2. Judiciales

Contracautela: Deben ser constituidas por quienes solicitan la traba de una medida cautelar o precautoria. Esta garantía responde por los eventuales perjuicios que dicha medida podría causar a la otra parte, en caso de haberla solicitado infundadamente.

Sustitución de Medidas Cautelares: Son las garantías que se constituyen para sustituir las medidas cautelares decretadas judicialmente.

1.1.5.3. Actividad o Profesión

Garantiza al Asegurado el desarrollo de la actividad o profesión de acuerdo con las normas legales o reglamentarias. Ejemplos:

Agencias de Turismo: Aseguran a la Secretaría de Turismo el pago de las multas y penas que le imponga a las agencias de viaje y turismo, a consecuencia de incumplimientos en el ejercicio de la actividad.

Martilleros, Auditores, Matarifes, etc.: Garantizan a los colegios de martilleros el pago de las multas que se le aplique a los colegiados ante incumplimientos de normas que regulan su actividad. Cubre también la falta de pago de las cuotas de matrícula.

Garantía de Administradores de Sociedades Comerciales: Sustituye el depósito en garantía que deben constituir los Directores o Administradores Sociales conforme lo establece la Ley de Sociedades. Garantiza a la sociedad, los socios y los terceros el buen deber de ejercer sus funciones.

1.1.5.4. Alquileres

Locación de Bienes Inmuebles Comerciales y/o Particulares: Se garantiza el cumplimiento de las obligaciones asumidas por el locatario, tiene dos tipos de coberturas que pueden cubrirse juntas o separadas: El pago de los alquileres y/o la sustitución del depósito de garantía.

1.1.5.5. Concesiones

Cubre el cumplimiento del pago del canon en un contrato de concesión de un servicio, o la explotación de un bien dado en concesión.

1.1.5.6. Aduaneras

Tránsito Terrestre: Se garantiza el monto de los derechos de importación de mercaderías que ingresan al país en forma meramente ocasional, y que por lo tanto la Aduana permite que transiten por el territorio nacional sin pagar los derechos que hubieran correspondido en el caso de tratarse de mercaderías importadas para consumo interno.

Falta de Documentación: Es la garantía que debe presentar el Importador cuando habiendo llegado a puerto la mercadería, éste no cuenta en su poder con la documentación exigida por la Aduana que acredite su titularidad y le permita efectuar el despacho correspondiente.

Importación y Exportación Temporal: Importación Temporal: La Aduana Admite la posibilidad de importar en forma temporal mercaderías con fines específicos siempre que sean reexportadas en un plazo determinado. En consecuencia, autoriza el ingreso de la mercadería sin exigir el pago previo de los derechos correspondientes, siempre que éstos estén garantizados ante la posibilidad de que la mercadería no vuelva a salir del país. Exportación Temporal Similar a la garantía de Importación Temporal, pero en sentido inverso

1.1.5.7. Crédito

Insolvencia del deudor: Cubre al Asegurado de las pérdidas netas definitivas ante la insolvencia del deudor, sea por quiebras (a pedido del Asegurado o de un tercero), o de un concurso con quitas.

1.1.5.8. Registro de importadores y exportadores

Para ser parte del Registro de Importadores y Exportadores y poder operar en comercio exterior, tanto los exportadores como los importadores deben acreditar anualmente, entre otros requisitos, determinada solvencia económica (Art. 94 del Código Aduanero).

Ésta se calcula en base al monto de ventas anuales - declarados en IVA - o de su patrimonio - declarado en Ganancias - ambos definidos en \$ 300.000.-

Si no alcanzan estas condiciones, para inscribirse deben constituir una garantía por \$30.000.

1.1.5.9. Prefinanciación a exportaciones

Esta póliza garantiza la obligación del tomador, de exportar cierta mercadería, cuya producción es financiada por el Asegurado

1.1.5.10. Directores de S.A. y Gerentes de S.R.L.

A partir de febrero del 2005, entró en vigencia la ley de Garantía Obligatoria, por la cual la Inspección General de Justicia exige una garantía a todos los Directores de Sociedades Anónimas, Gerentes de SRL y Administradores de Sociedades en Comandita por Acciones.

1.2. Historia de la Caución en Argentina

Los primeros antecedentes de los Seguros de Caución o Garantías en el país se remontan hacia el comienzo de la década del '60 en que, mediante modificaciones y adaptaciones a las normas vigentes, se habilita a las compañías de seguros a emitir fianzas instrumentadas técnica y económicamente como operaciones de seguros.

Hasta ese momento, el mercado de garantías requeridas para las contrataciones de obras, servicios y suministros, era atendido exclusivamente por las entidades bancarias.

A partir de la autorización otorgada por la Superintendencia de Seguros de la Nación a las entidades aseguradoras, dicho mercado fue absorbido por éstas, entre otras razones, por no afectar el crédito bancario y por su reducido costo.

En el año 1961 a instancias de la Superintendencia de Seguros de la Nación, se dictó el Decreto N° 7607 que precisó claramente la naturaleza jurídica de esta operación permitiendo ser utilizada por

las compañías de seguros. Se define al seguro de caución como un contrato de fianza solidario, instrumentado técnica y económicamente como un seguro.

La Ley N° 20091, al referirse a las operaciones que pueden realizar las compañías de seguros, distingue perfectamente a aquellas operaciones regulares, según el concepto jurídico de las mismas, de aquellas mediante las cuales los aseguradores podrán otorgar fianzas, o garantizar operaciones de terceros.

Dentro de este marco, son garantizables todas las obligaciones de hacer o de dar, con algunas excepciones en el campo de las garantías financieras.

1.3. Jugadores

Se presentan en el mercado argentino dos tipos de empresas: Las denominadas monorámicas (compañías que sólo trabajan un ramo de la industria del Seguro, en este caso caución) y las polirámicas.

Las primeras son por lo general empresas de capitales nacionales, en algunos casos familiares como Fianzas y Crédito (de las familias Seigneur y Giménez); y Aseguradores de Cauciones (de la familia de Vedia). Estas dos familias cuentan con una primera generación que las fundó y una “heredera” que continúa con el legado.

Además de las mencionadas, Afianzadora y Alba Caución son otros de los clásicos jugadores de este mercado ya que cuentan con más de 30 años de presencia.

Por el lado de las polirámicas, las multinacionales RSA (quien absorbió en 2012 a Aseguradora de Créditos y Garantías (ACG, monorámica líder histórica del mercado)), Chubb, Zurich, Allianz, Berkley e Integrity (ex-Liberty).

Ranking:

En el siguiente cuadro, se observa el ranking de empresas del ramo con su correspondiente porcentaje de share de mercado. Se tomará en consideración a las 40 primeras debido a que luego se produce una fuerte atomización de empresas que cuentan con una participación inferior al 0,2% del mercado:

Cuadro 1.1.: Ranking de Empresas del ramo de caución

Nº	ASEGURADORAS	% Market Share	Nº	ASEGURADORAS	% Market Share
1	ACG	9,64	21	INST.PROV.ENTRE RIOS	0,89
2	CHUBB	9,16	22	PROVINCIA	0,89
3	FIANZAS Y CREDITO	9,02	23	CIA. SEGUROS INSUR	0,84
4	ASEG.DE CAUCIONES	8,79	24	MAPFRE ARGENTINA	0,58
5	TESTIMONIO SEGUROS	8,29	25	RIO URUGUAY	0,55
6	AFIANZADORA LAT.	7,53	26	SURCO	0,51
7	ALLIANZ ARGENTINA	4,77	27	ESCUDO	0,49
8	ZURICH ARGENTINA	3,87	28	HOLANDO SUDAMERICANA	0,49
9	ALBA	3,86	29	PERSEVERANCIA	0,46
10	PRUDENCIA	3,45	30	TPC	0,45
11	CREDITO Y CAUCION	3,21	31	LIDERAR	0,41
12	BERKLEY INTERNATIONAL	2,74	32	ANTARTIDA	0,39
13	COSENA	2,70	33	TUTELAR SEGUROS	0,36
14	INTEGRITY	2,59	34	EQUITATIVA DEL PLATA	0,30
15	MERCANTIL ANDINA	2,38	35	CONSTRUCCION	0,30
16	SMG SEGUROS	2,29	36	SEGUNDA C.S.L.	0,27
17	SANCOR	2,01	37	ACE SEGUROS	0,26
18	FEDERACION PATRONAL	1,58	38	NORTE	0,22
19	NACION SEGUROS	1,09	39	GALICIA SEGUROS	0,20
20	PARANA	0,91	40	ASSEKURANSA	0,20

Fuente: Revista Estrategas. Edición Noviembre 2015

De este ranking, se desechará a Testimonio Seguros y Prudencia por tratarse de empresas que se dedican a comercializar seguros de caución ambientales, un sub-rubro regulado por el Gobierno y que por tanto se excluye del alcance de este proyecto ya que genera una distorsión en el análisis del negocio.

1.4. Dimensionamiento del Mercado

1.4.1. Facturación y Rentabilidad

Se detalla en el siguiente cuadro 2.2 la facturación de primas, tanto emitidas como devengadas, así como los siniestros y gastos, lo que arroja el resultado técnico (rentabilidad) en cada caso.

Aclaración: En el cuadro se visualizan en algunos casos resultados técnicos negativos. Como se comentaba al inicio, esto no indica que se finalice el año con pérdidas económicas, sino que existe un beneficio de fondo para las aseguradoras que es el financiero, y que les permite a las empresas incrementar su revenue por esta vía (las empresas perciben dinero mensualmente por el pago de pólizas y realizan inversiones con el mismo).

Cuadro 1.2. Producción y Resultados Técnicos por ramo 2015

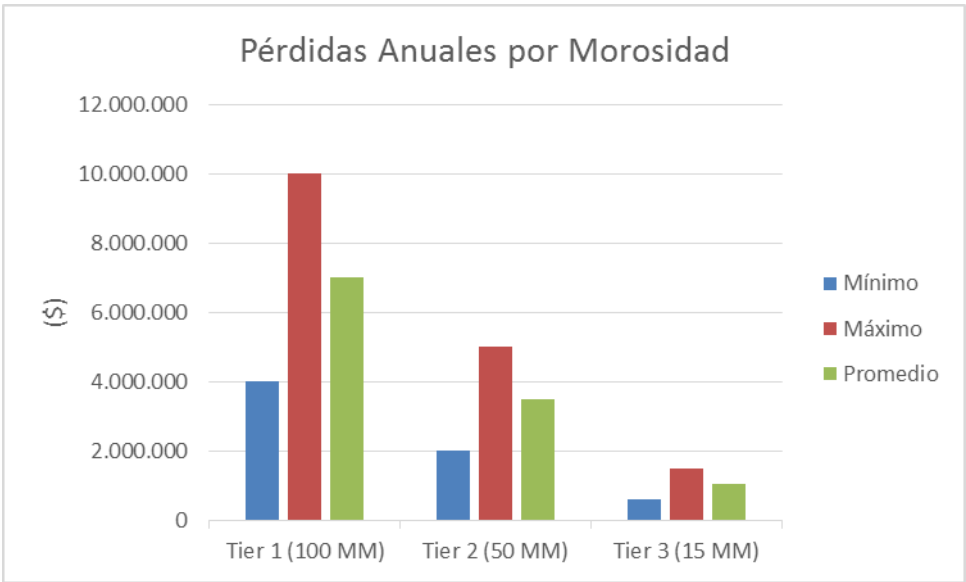
PRODUCCION Y RESULTADOS TECNICOS POR RAMO A JUNIO DE 2015									
	ASEGURADORAS	PRIMAS EMITIDAS \$	PRIMAS DEVENGADAS \$	SINIESTROS		GASTOS		RESULTADO TECNICO	
1	ACG	237.080.951	93.071.351	(26.307.174)	(28,3)	(58.498.370)	(62,9)	8.265.807	8,9
2	CHUBB	225.320.034	117.038.900	(15.589.967)	(13,3)	(107.626.629)	(92,0)	(6.177.696)	(5,3)
3	FIANZAS Y CREDITO	221.895.047	112.807.216	(3.668.922)	(3,3)	(107.854.240)	(95,6)	1.284.054	1,1
4	ASEG.DE CAUCIONES	216.365.468	119.466.540	(728.707)	(0,6)	(117.792.362)	(98,6)	945.471	0,8
5	TESTIMONIO SEGUROS	203.850.046	179.599.776	(46.072.069)	(25,7)	(137.550.309)	(76,6)	(4.022.602)	(2,2)
6	AFIANZADORA LAT.	185.274.739	88.281.067	16.491	0,0	(65.682.581)	(74,4)	22.614.977	25,6
7	ALLIANZ ARGENTINA	117.291.301	35.820.829	(44.795.203)	(125,1)	(29.696.411)	(82,9)	(38.670.785)	(108,0)
8	ZURICH ARGENTINA	95.294.427	79.319.386	(32.170.371)	(40,6)	(33.207.513)	(41,9)	13.941.502	17,6
9	ALBA	94.880.466	65.734.314	(3.557.884)	(5,4)	(62.486.826)	(95,1)	(310.396)	(0,5)
10	PRUDENCIA	84.956.125	36.603.953	(3.383.923)	(9,2)	(29.783.371)	(81,4)	3.436.659	9,4
11	CREDITO Y CAUCION	78.896.731	12.762.789	202.709	1,6	(18.838.712)	(147,6)	(5.873.214)	(46,0)
12	BERKLEY INTERNATIONAL	67.315.193	18.077.902	(7.627.562)	(42,2)	(6.017.499)	(33,3)	4.432.841	24,5
13	COSENA	66.498.270	59.064.420	(1.920.254)	(3,3)	(54.965.161)	(93,1)	2.179.005	3,7
14	INTEGRITY	63.787.679	37.036.620	(3.569.780)	(9,6)	(14.443.712)	(39,0)	19.023.128	51,4
15	MERCANTIL ANDINA	58.511.151	23.298.002	(23.647.570)	(101,5)	(12.423.423)	(53,3)	(12.772.991)	(54,8)
16	SMG SEGUROS	56.218.088	19.359.955	(3.252.771)	(16,8)	(16.380.538)	(84,6)	(273.354)	(1,4)
17	SANCOR	49.492.022	15.145.098	(7.069.397)	(46,7)	(10.956.467)	(72,3)	(2.880.766)	(19,0)
18	FEDERACION PATRONAL	38.963.213	17.872.802	(835.672)	(4,7)	(12.422.822)	(69,5)	4.614.308	25,8
19	NACION SEGUROS	26.914.474	15.497.798	(11.868.094)	(76,6)	(3.297.456)	(21,3)	332.248	2,1
20	PARANA	22.486.938	22.450.790	(2.254.560)	(10,0)	(4.634.431)	(20,6)	15.561.799	69,3
21	INST.PROV.ENTRE RIOS	21.907.861	18.491.900	(2.909.362)	(15,7)	(12.787.579)	(69,2)	2.794.959	15,1
22	PROVINCIA	21.904.566	17.352.854	(775.100)	(4,5)	(5.495.269)	(31,7)	11.082.485	63,9
23	CIA. SEGUROS INSUR	20.722.499	9.444.551	(271.103)	(2,9)	(10.129.503)	(107,3)	(956.055)	(10,1)
24	MAPFRE ARGENTINA	14.209.081	5.988.921	(6.146.225)	(102,6)	(3.556.084)	(59,4)	(3.713.388)	(62,0)
25	RIO URUGUAY	13.617.787	10.474.797	(1.720.203)	(16,4)	(6.338.114)	(60,5)	2.416.480	23,1
26	SURCO	12.578.109	7.639.307	(1.464.336)	(19,2)	(4.693.524)	(61,4)	1.481.447	19,4
27	ESCUDO	12.004.257	7.046.388	102.897	1,5	(19.021.772)	(270,0)	(11.872.487)	(168,5)
28	HOLANDO SUDAMERICANA	11.988.446	8.144.826	(421.119)	(5,2)	(11.176.359)	(137,2)	(3.452.652)	(42,4)
29	PERSEVERANCIA	11.309.982	8.033.398	(4.775.925)	(59,5)	(5.472.692)	(68,1)	(2.215.219)	(27,6)
30	TPC	11.010.983	4.522.676	(915.231)	(20,2)	(3.743.140)	(82,8)	(135.695)	(3,0)
31	LIDERAR	9.972.094	10.058.072	(614.537)	(6,1)	(6.924.236)	(68,8)	2.519.299	25,0
32	ANTARTIDA	9.529.907	10.603.693	1.644.346	15,5	(11.765.497)	(111,0)	482.542	4,6
33	TUTELAR SEGUROS	8.770.831	5.273.950	(1.545.487)	(29,3)	(7.020.405)	(133,1)	(3.291.942)	(62,4)
34	EQUITATIVA DEL PLATA	7.390.244	1.683.376	(748.300)	(44,5)	(1.373.582)	(81,6)	(438.506)	(26,0)
35	CONSTRUCCION	7.309.534	(1.964.780)	(16.424.817)	836,0	(12.785.366)	650,7	(31.174.963)	1.586,7
36	SEGUNDA C.S.L.	6.637.580	3.967.385	(14.483)	(0,4)	(3.875.013)	(97,7)	77.889	2,0
37	ACE SEGUROS	6.426.177	561.948	(111.274)	(19,8)	(1.781.399)	(317,0)	(1.330.725)	(236,8)
38	NORTE	5.311.888	4.853.544	(131.569)	(2,7)	(3.197.358)	(65,9)	1.524.617	31,4
39	GALICIA SEGUROS	4.954.896	250.366	(4.190)	(1,7)	736.588	294,2	982.764	392,5
40	ASSEKURANSA	4.823.779	265.390	(131.076)	(49,4)	277.716	104,6	412.030	155,3

Fuente: Revista Estrategas. Edición Noviembre 2015

En una entrevista realizada a Mariano del Corpo, Subgerente de Suscripción de la empresa Crédito y Caución, manifestó que las Aseguradoras pierden entre el 4 y el 10% de su facturación en morosidad incobrable, dependiendo a la exposición al riesgo que cada empresa decida asumir. A nivel contable, esa pérdida se imputa como gasto, salvo en casos especiales en los que se busca equilibrar los rubros contables por existir algún desfase, como por ejemplo un nivel no previsto de gastos (en ese caso se suele pasar a la morosidad como siniestro).

Del cuadro, se analizan los volúmenes que se manejan y se establecen tres Tiers de empresas: Las que facturan un promedio de 100MM anuales, las de 50MM, y por última las de 15MM. Hecha esta división, estimamos las pérdidas ocasionadas por la morosidad.

Cuadro 1.3. Pérdidas: Año 2014



Fuente: Entrevista realizada a Ejecutivos del mercado

1.4.2. Crecimiento

El mercado de Caución en Latinoamérica muestra una clara estabilidad en la cantidad de players con respecto al tiempo. Esto obedece a que el negocio del Seguro se basa en la confianza (posicionamiento de la marca) que la Aseguradora debe ofrecer sobre el mercado ya que es esa la que debe cumplir en tiempo y forma con el resarcimiento económico luego de haberse ocasionado un siniestro.

Obsérvese en Argentina un alto volumen de jugadores con respecto a otros países. Esto se da principalmente por la fuerte presencia de empresas monorámicas familiares existentes en nuestro mercado.

Cuadro 1.4. Cantidad de Empresas de Caucción en Latinoamérica

	Número de empresas activas en Fianzas				
	sep-10	sep-11	sep-12	sep-13	sep-14
México	14	14	15	15	15
Brasil	22	29	25	26	27
Colombia	20	22	22	23	23
Argentina	61	63	63	65	68
Venezuela	38	37	37	37	37

Fuente: Aseguradora Crédito y Caucción <http://www.creditoycaucion.es/>

1.5. Cambios Sociales- Irrupción de la Tecnología

El negocio de Seguros de Caucción en la Argentina tradicionalmente fue extremadamente anticuado en lo que respecta a su cultura de trabajo. Las empresas solían ser muy verticalistas, con líderes de una edad no menor a los 50 años. Esto se potenciaba en las empresas monorámicas ya que casi en su totalidad reportaban a su socio fundador.

Cuando uno visitaba sus oficinas, veía despachos con alfombras, cuadros con retratos de los socios fundadores, carameleras, ceniceros y empleados vestidos con implacables corbatas. Sin embargo, con el desembarco de las aseguradoras extranjeras, con un modelo cultural corporativo más aggiornato a los tiempos que corren, las aseguradoras nacionales fueron comenzando a permitirse algunos cambios.

Un claro ejemplo de este cambio parcial es la herramienta de control presencial con la que una aseguradora líder controla tanto la asistencia como los horarios de entrada y salida de sus empleados. Tradicionalmente lo hacía con un cuaderno, donde cada persona debía firmar al entrar y salir de su jornada laboral (y cada vez que entraba o salía del edificio con el fin de medir el tiempo “neto” de trabajo). Luego, un administrativo consolidaba la información diaria en un registro general de asistencia, colocando en birome roja la cantidad de inasistencias o llegadas tarde.

En 2012, se reemplazó esa metodología por un aparato biométrico de control donde los empleados colocan su huella dactilar del dedo pulgar y el sistema hace el resto del trabajo, permitiendo tener

un nivel de información mayor sobre los movimientos y generando un importante ahorro de costos derivados del tiempo del trabajo del administrativo.

El ejemplo deja clarísimo que si bien las aseguradoras no han adquirido aún una cultura de trabajo con flexibilidad horaria para sus empleados, al menos ha comenzado a invertir en infraestructura tecnológica para el control de los mismos.

En cuanto al uso de la tecnología en sus procesos de negocio, tema que nos incumbe en este proyecto, demás está decir que su presencia fue nula durante mucho tiempo y que fueron los ahorros generados, tal cual se describió con el ejemplo anterior, los que tangibilizaron la conveniencia de su uso.

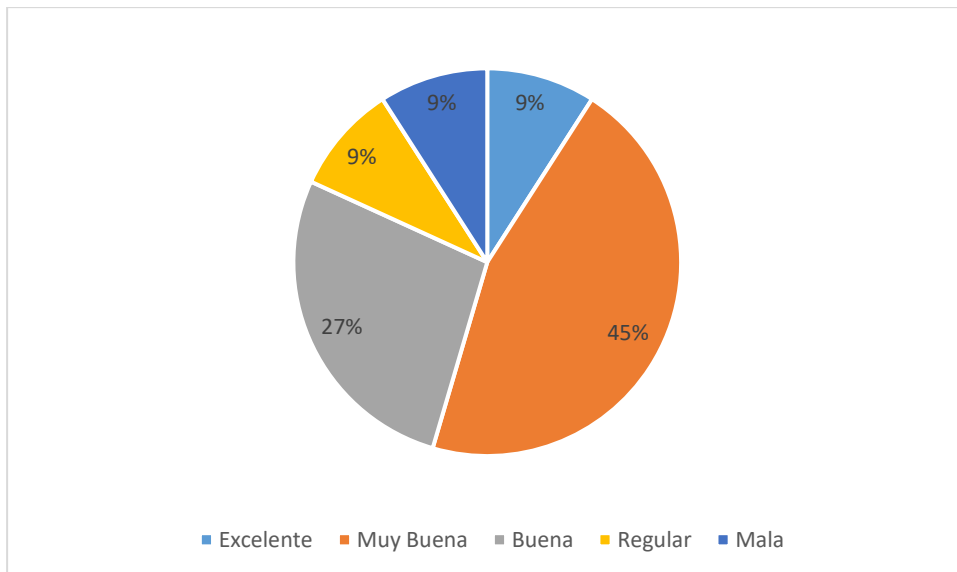
De esta forma fueron apareciendo algunos productos de software:

- i. Para el manejo de clientes (**CRM**), que permiten entender cómo está parada la empresa frente a su cartera, consolidando la información relevante de cada una de sus cuentas, de sus potenciales clientes, de su competencia y de cualquier otro factor que incida en su proceso comercial.
- ii. Para la gestión contable: **ERP's** (Enterprise Resource Planning, algo así como el planificador de los recursos de la empresa), que permite trazalizar el ciclo de vida de las pólizas, desde la cotización, emisión y modificaciones, hasta la anulación, facturación y renovación. En este segmento el jugador principal es Sybase.
- iii. **Herramientas de Gestión Documental:** Al tener que manejar con una magnitud enorme de documentos, las aseguradoras fueron encontrando problemas en el resguardo de los mismos:
 - Discos rígidos departamentales que no contaban con backups
 - Documentos que al ser utilizados no guardaban un versionado
 - Duplicidades de archivos propias de un repositorio no administrado

Esto provocó que las Aseguradoras fueran incursionando en herramientas para la gestión de documentos como Alfresco, Documentum y Sharepoint.

- iv. Para gestionar a sus Productores y Brokers: **EAI's** (Enterprise Application Integration), quien permite integrarse con sus aplicaciones y trazalizar su cartera de clientes.

Cuadro 1.5. Percepción del impacto de la implementación de tecnología sobre procesos de negocio de la empresa



Fuente: Entrevista realizada a Ejecutivos del mercado

1.6. Problemática observada

Como se comentó anteriormente, la principal diferencia entre un seguro general y uno de caución es que en el primero, ante el incumplimiento de pago por parte del cliente, el asegurador tiene la potestad de finalizar el vínculo de cobertura.

En el caso de caución, la cobertura finaliza en el momento en el cual se concluye la obligación que el Tomador de la póliza asumió, por lo que el Asegurador debe continuar brindando por ley un servicio a un cliente que no paga por el mismo.

Por esto, las Aseguradoras tienen que ser sumamente cuidadosas al momento de evaluar a un potencial Tomador.

El proceso de mayor criticidad del negocio resulta ser entonces el de la suscripción. Aquí es donde se acepta a ese nuevo cliente que, de acuerdo al asertividad con la que se lo analice, será un buen cliente o una fuente de pérdidas para la empresa.

Al considerarlo de suma importancia, se desarrolla una detallada investigación en donde por cada solicitante de una póliza se confecciona una carpeta de antecedentes, completándose los siguientes ítems²:

1. Carácter jurídico del Proponente: Empresa unipersonal, Sociedad de Personas o Sociedad de capitales.
2. Contrato Social, Estatutos en el caso de tratarse de Personas Jurídicas
3. Currículum de los Socios, Directores y personal técnico.
4. Balance de los últimos tres ejercicios
5. Detalle mensual de facturación / certificación de obra, desde el cierre del último ejercicio a la fecha
6. Composición del rubro “Cuentas a Cobrar” al cierre del último ejercicio presentado y a la fecha del pedido del seguro
7. Detalle a la fecha de Créditos y/o Deudas en entidades bancarias, detallando tipo de garantía, saldos y cantidad de cuotas restantes.
8. Detalle de “Bienes de Uso” a la fecha del pedido del seguro, con valores de realización
9. Nota con carácter de declaración jurada informando si la empresa estuvo o se encuentra en situación de Concurso Preventivo o Quiebra.
10. Detalles de las obras ejecutadas durante los dos últimos años y en ejecución, en este último caso consignar tipo de obra, comitente, presupuesto, porcentaje ejecutado y su relación con lo programado.
11. Nota informando si la empresa posee pólizas vigentes de la rama caución en otra/s Aseguradora/s, detallar: Nombre Aseguradora, tipo de riesgo, suma asegurada y nombre de la obra.
12. Certificado de Ejecución Anual (capacidad).
13. Referencias comerciales y bancarias.
14. Suscripción por parte de los integrantes de la Sociedad, Directorio y/o de terceros del formulario de Aval, en carácter particular, con cónyuge y certificado por Escribano Público Nacional y visado por el Colegio de Escribanos
15. Manifestación de Bienes de los avalistas.
16. Constancia de la C. U. I. T., con firma en original del responsable de la empresa.

² Fuente: Instituto del Seguro

Con esta carpeta completa, la persona encargada de la Suscripción es la que en base a su experiencia calcula la cotización de la caución a ofrecer, de acuerdo al nivel de riesgo que este potencial tomador tenga y por consiguiente pueda entrar en morosidad o causar un siniestro. Cabe destacar que el acceso a cada ítem correspondiente a esa carpeta es 100% manual, calculándose que para la totalidad del proceso se genera una carga horaria de en promedio unas 3 horas netas.

Al momento de la redacción del presente trabajo, el costo horario de un empleado administrativo del negocio de Seguros ronda los 196 pesos, produciendo un impacto en los costos de 288 pesos. Si tomamos como parámetro a una empresa media del mercado, quienes procesan aproximadamente 100.000 pólizas anuales (unas 8300 mensuales), el costo mensual del proceso de elaboración de las Carpetas de Antecedentes asciende a 1.632.680 pesos.

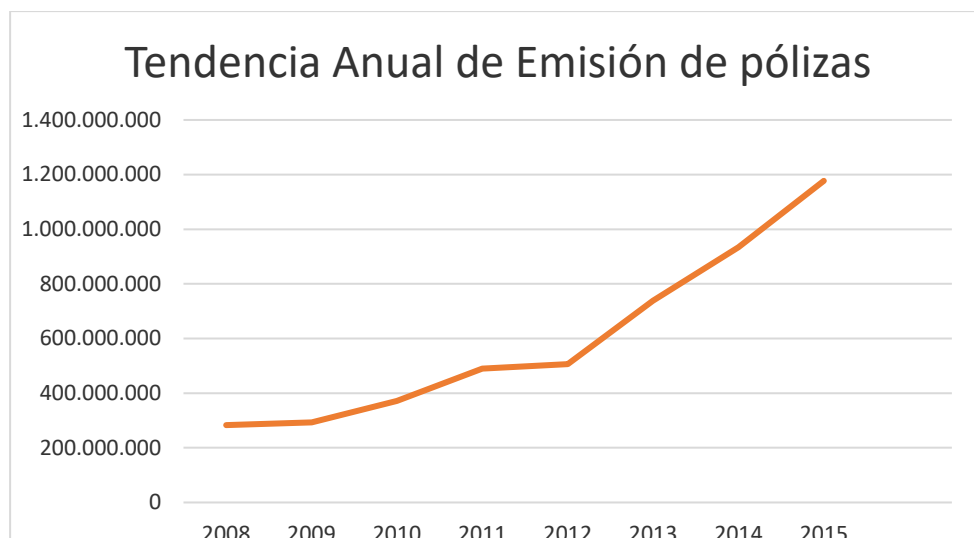
El problema que continúa sin ser resuelto, es que aun contando con el 100% de la información recopilada, se siguen filtrando clientes no deseados ya que la información no es propia del negocio de Caución. Un Tomador puede tener sus cuentas en orden, pero estratégicamente decida dejar de pagar sus premios de caución para mejorar sus resultados financieros.

1.7. Estimación de consumo potencial

De acuerdo a lo descrito en la sección de Crecimiento del mercado (Punto 1.4.2.), no se prevé la incorporación masiva de nuevos jugadores.

Por lo tanto, el consumo que nuestra demanda realizará está dado por la cantidad de nuevas pólizas que cada una de las empresas emita.

Cuadro 1.6. Tendencia



Fuente: Revista Estrategas. Edición Diciembre 2015

Se observa un notorio crecimiento interanual que nos ofrece una clara perspectiva incremental para los próximos años. Manejando un escenario moderado, se infiere un crecimiento de un 20% interanual.

1.8. Geolocalización

La distribución geográfica es absolutamente exhaustiva dentro del país, existiendo tanto sucursales de las compañías como productores de seguro que actúan como canales de venta. Sin embargo, las decisiones de negocio sobre qué información tomar en cuenta en el proceso de suscripción de una nueva póliza, se toman desde las casas centrales de las Aseguradoras en Buenos Aires. Por esto, con centrarse en penetrar esta plaza, se asegurará la cobertura nacional ya que cada representante deberá ajustarse a las políticas definidas por la Aseguradora.

1.9. Requerimiento de valor

Las empresas aseguradoras cuentan con dos problemáticas al momento de dar de alta nuevas pólizas:

1. Problemática Principal: Ausencia de Calidad de la Información

A pesar del nivel de detalle con el que se trabaja, no se logra controlar la morosidad de forma efectiva ya que no se cuenta con información asertiva.

Como se ha mencionado, aproximadamente un 4 y un 10 % de los gastos se generan por la morosidad de los Tomadores.

Existe una clara necesidad de mejorar la calidad de la información que se analiza al momento de realizar el alta de nuevas pólizas.

2. Problemática Adicional: Pérdidas de tiempo

Se destina un tedioso y prolongado tiempo en la averiguación de información del Tomador que solicita la caución ya que la información disponible se encuentra en diversas fuentes no consolidadas.

1.10. Seducción de demanda. Plan de Promoción

El “pain-point” de negocio lo poseen los responsables del proceso de Suscripción, quienes tienen que dar explicaciones del porque aceptan clientes morosos, y además asignar sus recursos a realizar las engorrosas tareas descriptas. Por ello, serán ellos los beneficiarios de una herramienta que les permita contar con información propia del negocio y reducir los costos asociados a tareas manuales de recopilación de distintas fuentes de información.

Al ser el mercado de caución un ámbito donde la gran mayoría se conoce, la estrategia será la de identificar dos segmentos claves:

- Empresas líderes, formadoras de opinión dentro del mercado
- Early-adopters de herramientas tecnológicas: Personas con propensión a adoptar tempranamente la tecnología como instrumento

Definido este Target, se procederá a tentarlos con nuestra propuesta de valor, de modo de que sean ellos nuestros sponsors en el proyecto.

Con el aval de ellos, se realizarán las siguientes acciones:

- Exposición en ADEAA: Asociación de Aseguradores Argentinos. Dentro de este organismo, existe una comisión de Caución en donde se debaten oportunidades de mejora para el negocio.
- Evento de lanzamiento con el fin de presentar la solución: Luego de presentado el proyecto y habiendo recibido una aceptación informal sobre la participación en el mismo, se procederá a realizar un evento de lanzamiento, con el fin de que conozcan la empresa por dentro y vean con sus ojos nuestro trabajo.

Capítulo 2: Oferta

2.1. Mercado. Competencia Indirecta y Directa

Si bien existen empresas que se dedican a desarrollar sistemas para el negocio de seguros como el caso de Sistran, quien desde 1977 comercializa la herramienta que las aseguradoras utilizan para suscribir una nueva póliza en ramos como Auto o Vida, no hay compañías que se dediquen a atacar el nicho de Caución.

Existe una potencial amenaza que hace las veces de competencia indirecta como Mapfre, quien cuenta con un departamento de IT que ha desarrollado un Exchange de información (veremos más adelante la definición de este producto) para el ramo Automotor. Sin embargo, al no ser un jugador independiente del mercado asegurador, la mayoría de las empresas pertenecientes al ramo se negó a formar parte de ese proyecto, quedando el mismo en un estado trunco.

Dicho esto, no se tomará en cuenta a esta empresa como jugador actual del mercado.

La empresa que sí se calificará como competencia directa será NOSIS. Como se advertirá posteriormente, este player trabaja más como un proveedor de información financiera bancaria que como uno propio del mercado, pero hasta el momento es quien ha penetrado en el negocio de Caución debido a que parte de la información financiera resulta de utilidad para evaluar a potenciales Tomadores de seguros.

Si bien existen otros proveedores de información como Riesgo Net y Fidelitas, no formarán parte de este estudio ya que pertenecen exclusivamente al mundo bancario y de crédito al consumo, no habiéndose encontrado presencia de estas empresas en alguna de las compañías de Caución relevadas.

2.2. Jugadores

NOSIS es una empresa familiar argentina creada en 1988, cuyo core business es la comercialización de reportes crediticios de personas físicas y jurídicas. Logró posicionarse en el mercado como una alternativa económica a Credifax ya que sus productos, si bien no contienen la misma calidad de información, suelen ser considerablemente más baratos.

Actualmente cuenta con más de 200 empleados y sus oficinas se encuentran en un petit-hotel refaccionado perteneciente al Socio Fundador Daniel Fernando Precado y situado en la calle San Martín 365.

NOSIS cuenta dentro de su cartera de clientes a las principales entidades de los mercados que comercializan productos crediticios, siendo estos:

- Bancos
- Empresas de crédito al consumo
- Retailers
- Telcos

Cabe destacar que si bien Credifax con su reporte “Credifax” es la líder del mercado y cuenta con los mismos clientes, al momento de examinar el comportamiento crediticio de un individuo o empresa, esas empresas (por un tema de ahorro) utilizan primero el informe de Nosis y en el caso de que se encuentre una situación de morosidad, rechazan al solicitante. En el caso de no figurar información negativa, consultan a Credifax, quien al contar con un mayor nivel de calidad de información es con quien toman la decisión final de su aceptación y condiciones del crédito a otorgar.

También comercializa sus productos para el segmento masivo, es decir personas físicas o jurídicas que ocasionalmente necesitan averiguar la situación crediticia propia o de un tercero.

En el mercado de Seguros generales, poseen una fuerte presencia debido a que proveen información de morosidad, utilizada para evaluar:

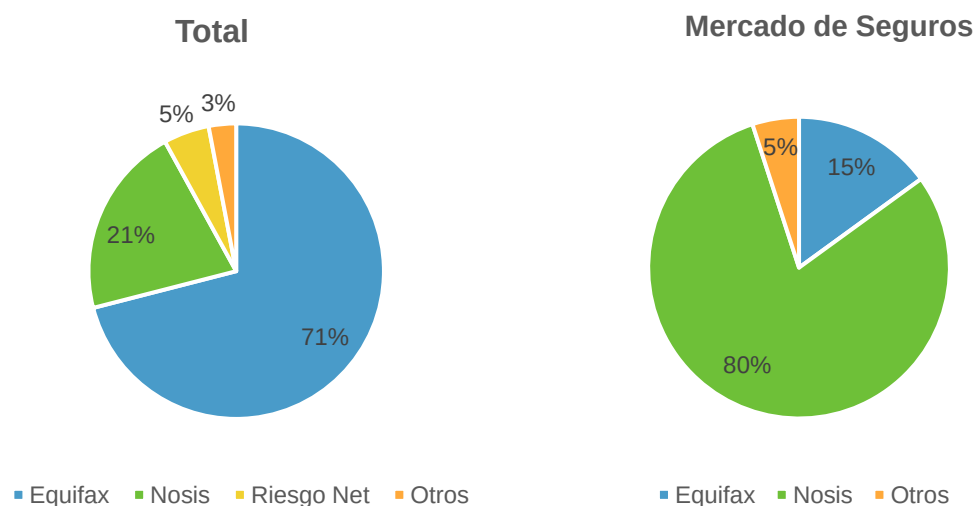
- Riesgo de siniestralidad en Automotor: Existe una correlación entre el riesgo de entrar en una situación de morosidad crediticia con la de incursionar en un siniestro. Por esto, algunas Aseguradoras integran la información crediticia a su proceso de suscripción de pólizas de Automotor.
- Productores y Brokers de Seguros: Son socios de su negocio y por lo tanto evalúan periódicamente su situación crediticia.

Estas consultas se realizan a un precio muy inferior al de Credifax. Esto se debe a que esta última no estratégicamente ha decidido no “comoditizar” un producto (el reporte de información) que en otros mercados lo comercializa a un precio entre cinco y diez veces superior.

En el negocio de Caución, que es donde se centrará la presente investigación, NOSIS ha desembarcado hace más de una década, cuando comenzaron a brindar información de Comercio Exterior, parte importante del negocio en los años 90 pero que ha perdido ya su auge.

2.2.1. Participación de Mercado de Empresas de Proveedoras de Información

Cuadro 2.1 Marketshare



Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a relevamiento realizado en Noviembre 2015

En el gráfico de la izquierda, observamos la participación del 21% que Nosis posee en el mercado. Esto es un punto importante en relación a su espalda financiera ya que estos porcentajes se vienen manteniendo desde hace más de 10 años, siendo un negocio que no sufre fluctuaciones importantes tanto en sus relaciones cliente-proveedor como en su consumo.

2.2.2. Situación Económico-Financiera

Podemos ver un resumen de los balances de los últimos tres años:

Rubros del Balance	31 Mar 2013	31 Mar 2014	31 Mar 2015
Disp., Inv., Créd. y otros	34,737,393	55,304,546	99,504,702
Bienes de Cambio	-	-	-
Activo Corriente	34,737,393	55,304,546	99,504,702
Activo no Corriente	18,037,773	24,502,967	44,600,378
Total Activo	52,775,166	79,807,513	144,105,080
Deudas	18,513,906	33,712,511	60,726,237
Rem. y Cargas Sociales	4,710,743	6,030,047	9,179,562
Pasivo Corriente	23,224,649	39,742,558	69,905,799
Pasivo no Corriente	7,155,914	8,987,935	9,610,626
Total Pasivo	30,380,563	48,730,493	79,516,425
Patrimonio Neto	22,394,603	31,077,020	64,588,655
Total General #1	52,775,166	79,807,513	144,105,080
Ventas Netas	89,160,707	127,241,843	193,193,740
Costo de Ventas #2	-37,250,802	-47,067,780	-68,469,504
Ganancia (Pérdida) Bruta	51,909,905	80,174,063	124,724,236
Gastos de Comercializ.	29,336,667	-37,853,524	-54,777,177
Gastos de Administrac.	-11,617,018	-20,216,011	-26,768,559
SubTotal	10,956,220	22,104,528	43,178,500
Otros Ingr. y Egresos	-3,471,962	-10,873,331	-6,183,399
Result. del Ejercicio #3	7,484,258	11,231,197	36,995,101

Fuente: Nosis

Se observa un muy buen desempeño de sus estados contables. Se describen en detalle los ratios de los balances:

Ratios del Balance	31 Mar 2013	31 Mar 2014	31 Mar 2015
Capital de Trabajo: Activo Corriente - Pasivo Corriente	11,512,744	15,561,988	29,598,903
Liquidez Corriente: Activo Corriente / Pasivo Corriente	1.50	1.39	1.42
Liquidez Ácida: (Activo corriente - Bienes de Cambio) / Pasivo Corriente	1.50	1.39	1.42
Endeudamiento: Pasivo Total / Patrimonio Neto	1.36	1.57	1.23
Endeudamiento a corto plazo: Pasivo Corriente / Activo Total	0.44	0.50	0.49
Endeudamiento Total: Pasivo Total / Activo Total	0.58	0.61	0.55
Solvencia: Patrimonio / Pasivo Total	0.74	0.64	0.81
Solvencia Total: Activo Total / Pasivo Total	1.74	1.64	1.81
Recursos Propios: Patrimonio Neto / Activo Total	0.42	0.39	0.45
Inmovilización de Capital: Activo no Corriente / Patrimonio Neto	0.81	0.79	0.69
Días de conversión de los bienes de cambio en créditos: (Bienes de cambio / Costo de Ventas) x 365	-	-	-
Conversión anual de los bienes de cambio en créditos: Costo de Ventas / Bienes de cambio	-	-	-
Rentabilidad sobre Ventas: Resultado del Ejercicio / Ventas Netas	8.4%	8.8%	19.1%
Relación del Costo de Ventas sobre las Ventas: Costo de Ventas /	41.8%	37.0%	35.4%
Margen Bruto: Ganancia o pérdida bruta / Ventas Netas	58.2%	63.0%	64.6%
Relación de Gastos de Comercialización sobre Ventas: Gastos de Comercialización / Ventas Netas	32.9%	29.7%	28.4%
Relación de Gastos de Administración sobre Ventas: Gastos de Administración / Ventas Netas	13.0%	15.9%	13.9%
Rentabilidad sobre Activo Total: Resultado del Ejercicio / Activo Total	14.2%	14.1%	25.7%
Rentabilidad sobre Patrimonio Neto: Resultado del Ejercicio / (Patrimonio Neto - Resultado del Ejercicio)	50.2%	56.6%	134.1%

Rentabilidad sobre Pasivo Corriente: Resultado del Ejercicio / Pasivo	32.2%	28.3%	52.9%
Rentabilidad sobre Pasivo Total: Resultado del Ejercicio / Pasivo Total	24.6%	23.0%	46.5%
Repago de Pasivo Corriente: Pasivo Corriente / Resultado del Ejercicio	3.10	3.54	1.89
Repago de Pasivo: Pasivo Total / Resultado del Ejercicio	4.06	4.34	2.15
Repago de Patrimonio Neto: Patrimonio Neto / Resultado del Ejercicio	2.99	2.77	1.75

Fuente: Nosis

2.2.3. Productos

NOSIS cuenta con dos líneas de productos: Reportes Crediticios y Productos de Marketing. Se desechará a estos últimos debido a que no aplica para el mercado en cuestión.

Reportes Crediticios: Consiste en un informe donde se describen diferentes contenidos relacionados con la actividad comercial de personas físicas y jurídicas. Se detallan aquellos campos que las aseguradoras de Caución utilizan al momento de la suscripción:

Cuadro 2.2. Reporte Nosis



Fuente: Nosis

- Información para verificar la identidad del consultado
- Endeudamiento bancario y su calificación: Con cuadros y gráficos se detallan las deudas informadas al BCRA por parte de las distintas entidades bancarias con sus correspondientes calificaciones de cumplimiento.
- Actividad crediticia: Para monitorear la actividad crediticia de cada consultado se publican las cantidades mensuales de consultas recibidas por los mismos durante los últimos 3 años.
- Concursos y quiebras
- Juicios comerciales
- Cheques rechazados
- Cheques positivos
- Balances de Empresas
- Marcas Registradas
- Actividad de Comercio Exterior

- Edictos Societarios
- Referencias Comerciales
- Comunicaciones del BCRA
- Contratos de seguros de riesgo de trabajo
- Aportes patronales correspondientes al empleado
- Cumplimiento de las contribuciones sociales de empleadores

Cuando la empresa o persona consultadas es empleadora, muestra su cumplimiento de los aportes patronales en los últimos 12 meses.

- Score de Riesgo Crediticio: Resume en un único valor toda la información crediticia de una persona o empresa brindando la probabilidad de que incurra en mora en los próximos 12 meses.
- Facturación estimada
- Compromisos Mensuales

El proceso, como se ha descripto anteriormente, consiste en que el analista de la Aseguradora ingresa vía web al sitio de NOSIS, a través de su Usuario y Password accede a su entorno, y colocando el CUIT de la empresa que desea consultar el sistema le devuelve el reporte. Luego, se imprime este reporte para incluirlo en la carpeta de antecedentes de cada solicitante. No existe un mínimo de automatización que ayude a reducir los tiempos asociados con la toma de la decisión.

2.2.4. Modelo de Negocio

Ofrecen información de calidad medio-baja, pero que sirve para detectar candidatos no deseados a un precio bajo. En función de esto, comercializan en un alto volumen sus productos ya que la gran mayoría de las entidades clientes utiliza sus reportes para hacer un descarte inicial.

En el mercado de Caución, la información crediticia se aproxima a un commodity, ya que si bien una empresa con morosidad ante las entidades financieras que informan al BCRA (Bancos y Empresas de Crédito al Consumo) resulta un solicitante a rechazar, la no existencia de deudas impagas no garantiza que el candidato sea un buen prospecto, ya que se desconoce su comportamiento ante otros actores, como por ejemplo (nada más y nada menos), ante empresas Aseguradoras.

2.2.5. Canales

NOSIS, al igual que Credifax, cuenta con representantes comerciales en el interior. Estos pueden ser tanto sucursales propias como Productores de Seguros y Brokers, quienes cumplen el rol de representantes de múltiples Aseguradoras.

De todas formas, las decisiones relativas a la suscripción de nuevos Tomadores las realizan las Aseguradoras, por lo que los canales deben ajustarse a sus políticas.

2.2.6. Fortalezas y Debilidades

Fortalezas:

NOSIS cuenta con una marca bien posicionada dentro del mercado de Caucción ya que fueron los pioneros en satisfacer demanda a un precio competitivo de acuerdo al negocio. Credifax no ha sabido o querido ajustar su oferta a este segmento ya que priorizó su relación con los bancos (Banelco de hecho es accionista de la empresa) en función a los ingresos que estos le generaban.

En consecuencia, el negocio de Caucción ha identificado a este proveedor como el principal y es a él a quien se debe desplazar.

Debilidades:

Como se ha visto en su modelo de negocio, NOSIS realiza venta en volumen a un precio bajo. Si bien sus resultados son muy buenos, no realizan inversiones en tecnología, por lo que sus productos no han evolucionado durante los últimos años. Cuando el mercado plantea la necesidad de automatizar procesos, NOSIS no está dispuesto a invertir en eso. El motivo principal es que su Socio Fundador considera que ante los buenos resultados financieros obtenidos durante los últimos años, no se justifica cambiar el status quo.

Conclusiones sobre NOSIS:

- Su tamaño es constante en el tiempo desde hace más de 10 años
- Credifax ha intentado adquirirla y por violar la ley anti monopólica (se llegaba a poseer más del 90% del mercado), no ha podido. Además, su Socio Fundador y Presidente no posee la menor intención de venderla

- Posee a los principales clientes del mercado
- Existe a su favor una barrera de entrada muy fuerte que es el historial acumulado de información crediticia de años anteriores. Una empresa que desee emular su operación demoraría como mínimo 5 años hasta completar la información que los jugadores actuales cuentan. Cabe destacar que 5 años es el tiempo máximo permitido por la Ley de Hábeas Data por el cual se puede informar la presencia de morosidad de un individuo o empresa.
- No es propensa a innovar en tecnología

2.3. Propuesta de Valor

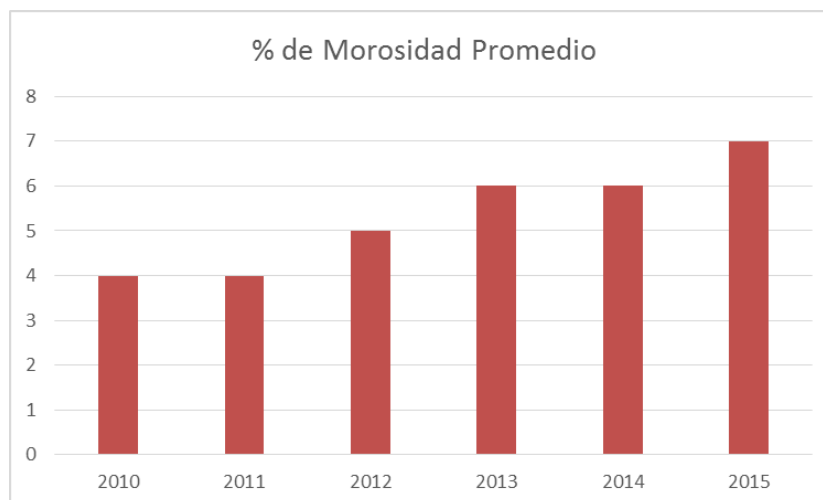
Problemática observada: Como se ha hecho mención anteriormente, la diferencia principal entre un seguro general y uno de caución radica en que la garantía que la aseguradora debe brindar finaliza sólo cuando se extingue la obligación, es decir cuando el asegurado procede a la devolución de la póliza de caución al tomador y éste la restituye a la compañía para que se proceda a su baja o extinción definitiva.

La aseguradora queda entonces expuesta a que el tomador decida no pagar periódicamente sus correspondientes pólizas, no pudiendo interrumpir la cobertura.

En la actualidad, la única forma en que una aseguradora puede tener algún tipo de información sobre la conducta de pago de premios de una determinada empresa es sólo si ésta es cliente, y el conocimiento que se tiene es parcial, ya que sólo se conoce el comportamiento que el tomador posee con esa aseguradora, ignorando cómo se comporta con el resto del mercado (si posee premios impagos con otras aseguradoras).

Como se ha descripto en el capítulo anterior, actualmente la morosidad de pagos de premios representa entre un 4 y un 10% de la facturación de pólizas emitidas. Este porcentaje genera un impacto fuerte en la situación financiera de las aseguradoras, sobre todo en aquellas monorámicas que no poseen la “espalda” de otros ramos que puedan compensar este golpe a la rentabilidad. Adicionalmente, la morosidad en el mercado de Caución tuvo una tendencia creciente durante los últimos años:

Cuadro 2.3 Morosidad



Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a relevamiento realizado en Noviembre 2015

Propuesta de Valor: Una herramienta que permita a las Aseguradoras de Caución poder, en su proceso de alta de nuevas pólizas, tomar decisiones con mayor precisión en un menor tiempo.

Para lograr esto, las mismas aseguradoras aportarán su cartera de morosos, de modo tal que cuando se quiera conocer la situación de un tomador, se pueda visualizar el comportamiento de estos con el resto de las aseguradoras.

A continuación se describe en detalle la herramienta.

2.3.1. Un Exchange: ¿Qué es? ¿Para qué sirve?

Un Exchange de Seguros de Caución es una base cerrada de información de morosidad de pólizas de seguros de caución. Esto significa que todas aquellas compañías de seguros del ramo caución que participen del Exchange podrán (y deberán) denunciar a sus clientes morosos y compartir la información entre los demás participantes del Exchange.

El propósito de esta base cerrada de morosidad es el control y reducción de la morosidad en las compañías de seguros de caución, dado que a partir de las particularidades del ramo se configura un escenario propicio para la morosidad.

¿Cómo funciona?

El funcionamiento de esta base se sostiene a partir del principio de reciprocidad, o sea, solo podrán acceder a la información disponible en la base cerrada aquellas compañías que aporten información a la misma.

Todos los participantes del Exchange deberán aportar la información que se defina como obligatoria y con la frecuencia acordada, a fin de evitar problemas de vigencia y pertinencia de la información.

Todas aquellas compañías que participen del Exchange podrán acceder a información sobre los morosos de pólizas de seguros de caución a través de la consulta de un informe diseñado para tal fin.

2.3.2. ¿Cuáles son los beneficios?

El beneficio inmediato que brinda este tipo de bases cerradas es la reducción de la morosidad. La configuración de un ambiente de consulta confiable e independiente permitirá a los participantes tener conocimiento de quienes son las personas (físicas o jurídicas) que se encuentran en situación de mora con alguna compañía de seguros de caución y de esta forma tener la capacidad para tomar la decisión de negocio adecuada.

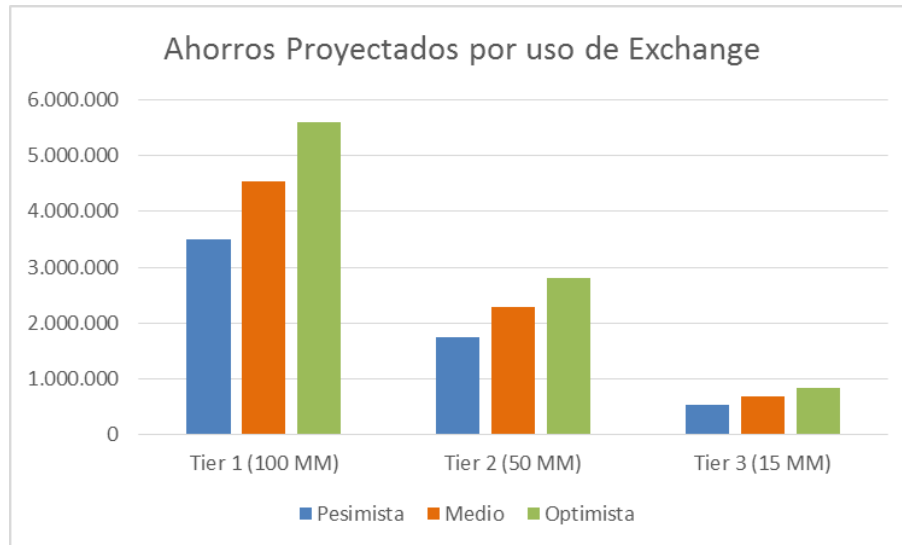
Para cuantificar el ahorro relacionado a la reducción de la mora por utilizar este Exchange, tomando como morosidad promedio al 7% de la facturación, según un relevamiento realizado entre los responsables de Suscripción de las Aseguradoras, el mismo se encontrará entre los siguientes escenarios:

Pesimista: Reducción del 50% de la morosidad

Medio: Reducción del 65% de la morosidad

Optimista: Reducción del 80% de la morosidad

Cuadro 2.4: Ahorros Proyectados



Fuente: Relevamiento realizado entre referentes del Mercado

2.4. Análisis de la Competencia: Diagramas FODA y 5 Fuerzas

A continuación se detallan dos diagramas que tienen por finalidad establecer un diagnóstico de cómo se está posicionado versus a la competencia y ante el resto de los involucrados en el negocio.

2.4.1. Diagrama FODA

Fortalezas:

- Producto muy diferenciado
- Conocimiento del negocio
- Experiencia de proyectos similares en otros mercados
- Confianza del Directorio para invertir en el proyecto

Oportunidades:

- Marca confiable
- Falta de innovación de la competencia
- Leve tendencia al uso de la tecnología en el negocio
- Aumento de la morosidad en el mercado

Debilidades:

- Mercado no core-business para la empresa
- Proyecto de inversión económicamente no tan seductor en el corto plazo comparado con otros que la compañía maneja.

Amenazas:

- Empresas de seguros como Mapfre que desarrollan software y han diseñado soluciones para otros ramos del mercado de Seguros
- Desconfianza de los potenciales clientes de aportar información

2.4.2. Diagrama de 5 Fuerzas



Fuente: Elaboración propia

En el diagrama se visualiza, pese al control que tendrían los clientes sobre el negocio, un status favorable en todos los aspectos analizados:

Proveedores: Se necesitarían, en el caso de no contar con recursos propios de la empresa, de desarrolladores de la tecnología Java, siendo recursos que si bien no son de los más económicos del mercado, se pueden conseguir sin dificultad, sobre todo al no precisarse de know-how del negocio a realizar ya que este lo dispone personal de la compañía.

Barreras de Entrada: Se presenta una dificultad considerable para cualquier potencial ingresante: La reticencia de las Aseguradoras a brindar información de su cartera a una empresa no reconocida. Credifax cuenta con más de 50 años proveyendo de manera independiente, es decir sin ser parte interesada en el negocio, herramientas análogas en el mercado financiero y garantizando absoluta transparencia en las operaciones. Adicionalmente, no resulta sencillo el desarrollo de un Exchange, ya que además del desarrollo en sí de la herramienta, se necesita un complicado tiempo de setup en lo relacionado al procesamiento de información, haciendo muy complicado sustituirlo.

Rivalidad: Como hemos mencionado, NOSIS no cuenta con los medios tecnológicos como para realizar un proyecto de esta índole.

Sustitutos: No existen productos que puedan sustituir el valor que aporta un Exchange ya que sólo se puede visualizar la información clave para la toma de decisiones como es el comportamiento del solicitante con el resto del mercado asegurador.

Clientes: Aquí es donde radican las dificultades mayores del negocio: El Exchange sólo funciona con la información aportada por los clientes, y son éstos los que tienen la posición dominante. Se realizarán acciones de seducción de los jugadores clave, aquellas empresas que tienen la mayor participación de mercado, para que perciban que son ellos los dueños del negocio y sean ellos mismos los que persuadan al resto de la conveniencia del aporte de la información.

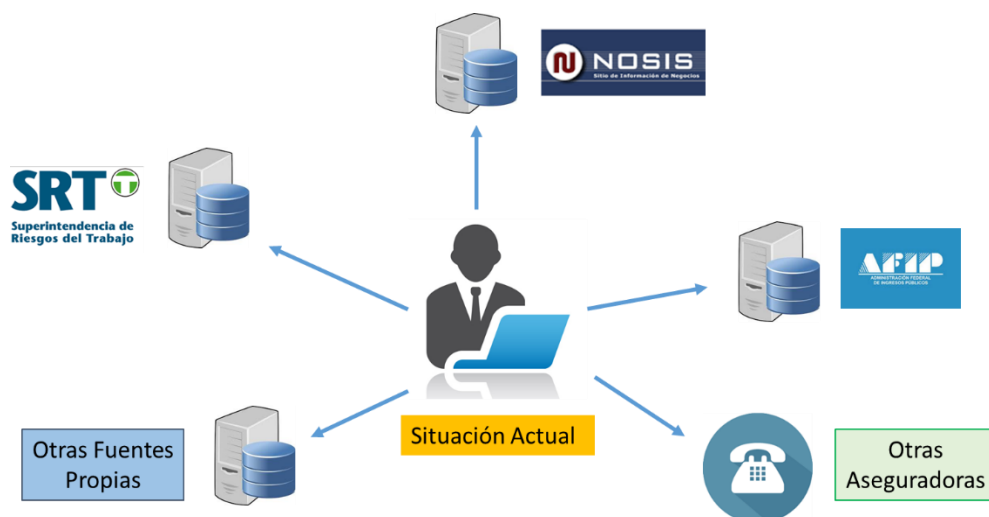
Capítulo 3: Diagnóstico y Propuestas

3.1. Tecnologías utilizadas

La tecnología en el negocio de Caución, como hemos comentado, está en un proceso de crecimiento, aunque aún no se encuentra con la maduración que se presenta en el ramo de Seguros generales.

La información que se utiliza para la toma de decisiones es accedida a través de reportes crediticios y otros documentos que en su mayoría se encuentran en la web. Otros, al no existir una fuente confiable, precisan ser certificados por escribanos u otras autoridades que den buena fe.

Cuadro 3.1. Fuentes de Consultas



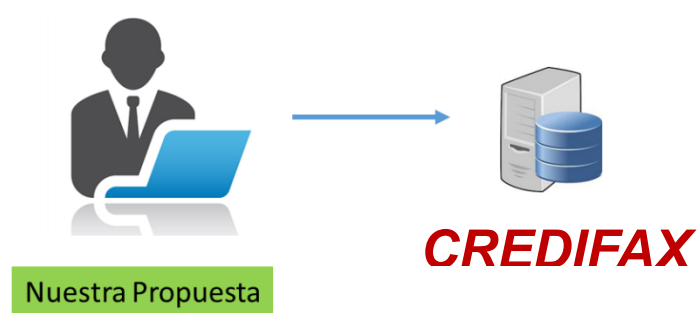
Fuente: Elaboración propia

3.2. Oportunidades

El principal desafío del presente plan radica en ofrecer información crítica para que las Aseguradoras tomen las correctas decisiones en forma eficiente. De esta manera, el usuario encargado del análisis en la Suscripción podrá acceder a la información de calidad en un tiempo muy menor a las 3 horas que actualmente demora confeccionando la carpeta que describimos en el Capítulo 1.

La tecnología juega un papel clave en este punto, ya que permitiría disponibilizar la información necesaria (o la mayor parte de ella) a partir de una consulta on-line. La misma contendrá datos que actualmente requieren de un acceso separado a cada una de las fuentes existentes.

Cuadro 3.2. Nuestra Propuesta



Fuente: Elaboración propia

3.3. Ventajas

La disponibilización de la información en formato digital permitirá poder utilizarla para diferentes usos:

- Interfaz con aplicaciones propias de la empresa: Esto, si bien hoy no existe una madurez como ya se mencionó, el poder contar con la información en un formato System to System permitirá la integración de esta con otras fuentes propias como CRM's, ERP's, EAI's y Gestores Documentales.
- Creación de Scorings: Con las variables de salida que devuelve la herramienta se podrán calcular, a partir de reglas de negocio definidas por el cliente, puntuaciones que califiquen a un solicitante y que permitan aceptarlo o no de una forma más rápida y sencilla. Este es además, un negocio adicional a comercializar dentro de nuestro producto.
- Seguimiento de Cartera: Se podrá incorporar una nueva funcionalidad que permitirá hacer un seguimiento de los clientes existentes y recibir alertas por cambios en algún parámetro definido.
 - Alertas Positivas: Un Tomador que se encontraba en situación de morosidad con la empresa y además con otras aseguradoras. Si ese Tomador regularizó su morosidad con la competencia, se infiere que está mejorando su situación financiera.

Entonces, si el departamento de Cobranzas de la Aseguradora recibiera una alerta informando este evento, podría realizar una acción al respecto (Por ej: Una llamada telefónica ofreciendo un plan de pagos).

- Alertas Negativas: Un Tomador que se encuentra al día con la Aseguradora cliente pero incurre en morosidad con uno de sus competidores. Esto representa peligro latente y al emitirse una alerta a Cobranzas se podrá, tomando el mismo ejemplo que el de la Alerta Positiva, realizar una acción correctiva para evitar que ese Tomador incumpla con su pago.

3.4. Experiencia y Soporte de Credifax

Si bien Credifax en su historia tampoco se caracterizó por contar con tecnología de punta, los requerimientos de Software, Hardware, Know how y Soporte para desarrollar e implementar nuestra herramienta se encuentran disponibles para su empleo.

3.5. Nuestra Propuesta: Exchange de Caución

Como se ha descripto en el capítulo anterior, la solución al problema de negocio existente radica en un Exchange en el cual se consolida información crítica para la toma de decisiones en el proceso de Suscripción. El mismo contendrá la siguiente información:

- Morosidad en el pago de pólizas de Tomadores: Aportada por cada uno de los participantes y que será consolidada por Credifax para luego ser disponibilizada al momento en el que se realice una consulta.
- Otras fuentes de Información: Información crediticia, Previsional, Legal y de todas las fuentes que se consultan de manera diferenciada actualmente.

Aclaración importante: Inicialmente está información estará volcada en un Reporte ya que culturalmente existe una costumbre al uso del mismo. En una segunda fase se comenzarán a integrar los datos de salida en otras aplicaciones del cliente.

3.5.1. El Reporte de Caución

El producto a ofrecer tendrá dos secciones:

1. Exchange de morosidad: Contendrá los siguientes campos que deberán ser informados por los aportantes con una actualización mensual:

a.- Cuando se refiera a personas físicas:

- Nombre y Apellido (Obligatorio)
- DNI (Obligatorio)
- Sexo (Obligatorio)
- Condición: Tomador/Avalista (Obligatorio)
- CUIT/CUIL
- Domicilio
- Teléfono

b.- Cuando se refiera a personas jurídicas:

- Razón Social (Obligatorio)
- CUIT (Obligatorio)
- Condición: Tomador/Avalista (Obligatorio)
- Domicilio
- Teléfono

c.- En ambos casos:

- Tipo de operación a denunciar: Premio impago
- Fecha de Información a la base (dicha fecha se tomará para el cómputo de los 5 años de permanencia del dato): 30 días luego de enviada carta documento o documentación fehaciente (Obligatorio)
- Monto de la deuda total: Premios con montos mayores o iguales a \$5.000 (Obligatorio)
- Tipo de producto: Impositiva, Aduanera, Judicial, Importadores y Exportadores, Alquileres Comerciales, Concesiones, Actividad o Profesión, Directores y Gerentes, y Garantías de Obra y/o Suministro, Publico y/o Privado (Opcional inicialmente)

- Status: Deudor, Acuerdo de Pago Cumplido, Acuerdo de Pago Incumplido, Cancelado (Obligatorio)
- Premio impago: Original, Actual, Año 1, Año 2, Año 3, Año 4

2. Otras fuentes de Información:

Se disponibilizará adicionalmente en el reporte la misma información que ofrece NOSIS en su reporte creditico. Estos campos son:

- Información para verificar la identidad del consultado
- Endeudamiento bancario y su calificación
- Actividad crediticia de los últimos 3 años.
- Concursos y quiebras
- Juicios comerciales
- Cheques rechazados
- Cheques positivos
- Balances de Empresas
- Marcas Registradas
- Actividad de Comercio Exterior
- Edictos Societarios
- Referencias Comerciales
- Comunicaciones del BCRA
- Contratos de seguros de riesgo de trabajo
- Aportes patronales correspondientes al empleado
- Cumplimiento de las contribuciones sociales de empleadores
- Score de Riesgo Crediticio: Resume en un único valor toda la información crediticia de una persona o empresa brindando la probabilidad de que incurra en mora en los próximos 12 meses.
- Facturación estimada
- Compromisos Mensuales

Consideraciones

Consideraciones Operativas

Vuelco inicial de información: Cada participante del Exchange deberá aportar en el primer vuelco el historial de los últimos 36 meses. Con esta información, el reporte estará en condiciones de aportar verdadero valor al momento de la consulta (Si este historial no existiera, no se visualizaría otra información más que la del mes actual).

Actualización de la información: Cada participante deberá informar mensualmente las novedades (altas, bajas, modificaciones) de su cartera de morosos. Esto significa que NO enviará toda la base cada vez, sino, que sólo informará de las novedades.

Se define como fecha de envío mensual al período comprendido entre los días 20 y 30 de cada mes.

Vigencia de la información: Se registrará el historial por un período no superior a 5 años (La Ley de Hábeas Data no permite períodos de mayor duración) a contar desde la fecha de ingreso en mora, y de 2 años desde la fecha de cancelación de la mora, mientras este período no supere los 5 años.

Se informarán las cancelaciones y se dejarán registradas dichas novedades en el registro.

Se debe reflejar el historial de las consultas realizadas por los Participantes durante los últimos 60 meses.

Normalización de la información: Los datos de dirección informados serán normalizados/enriquecidos según reglas vigentes. Se deberá dejar marca de OK/no OK de normalización en la misma estructura. En caso que la normalización no sea correcta, el dato debe registrarse de todas maneras.

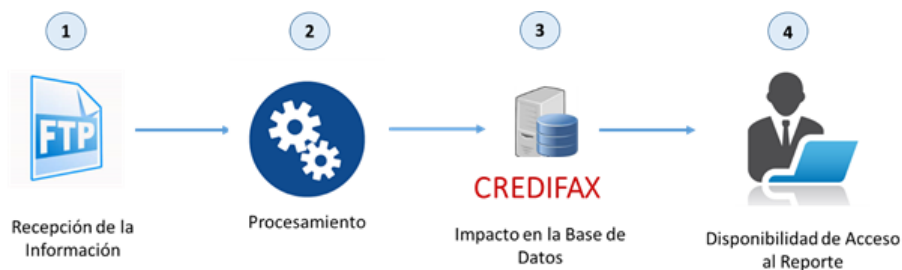
Consideraciones Legales

El informe deberá estar separado en dos partes claramente definidas, la primer parte hará referencia a la información exclusiva del Exchange de morosidad de seguros de caución, bajo el título “Exchange Seguros de caución”. A continuación en hoja separada debe mostrarse la segunda parte del informe con información adicional combinando bloques de base abierta, bureau, información laboral y BCRA, bajo el título “Informe comercial”.

3.5.2. Proceso

Se describe el proceso End-to-End del Exchange de Caución:

Cuadro 3.3. Proceso



Fuente: Elaboración propia

1) Recepción de la información:

Cada participante sube a un FTP encriptado, un archivo .doc con la información de sus clientes morosos con el template descrito en el punto 3.5.1.

Este proceso lo realiza entre el día 20 y 30 de cada mes. Pasado este plazo, el departamento de Operaciones se comunicará para reclamar la información.

2) Procesamiento:

El departamento de Operaciones procesa la información recibida, analizando su consistencia e informando al aportante sobre las correcciones a realizar en el caso de existir estas.

3) Impacto en la Base de Datos:

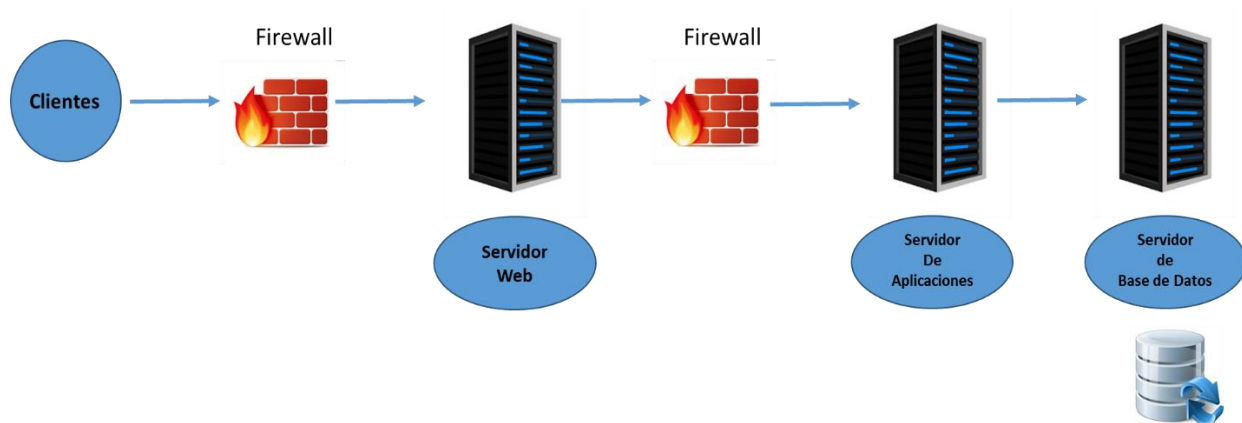
Se procede a impactar la información de cada uno de los participantes en el ambiente productivo de la base de datos principal de la empresa.

4) Acceso:

A partir del momento en que la información se impacta en el ambiente de producción, la misma se encuentra disponible para el acceso por parte de los clientes.

3.5.3. Arquitectura

Cuadro 3.4. Arquitectura a utilizarse



Fuente: Elaboración propia

Sólo se tendrán en cuenta para este plan a aquellos componentes cuyos costos no se encuentren hundidos en otros proyectos. Estos son los relativos al espacio en memoria del servidor de base de datos. En el siguiente punto se detallarán los mismos.

3.5.4. Requerimientos

Para el Cliente:

El acceso al reporte se realizará a través de la siguiente dirección:

https://online.org.Credifax.com.ar/pls/consulta817/wora2_online_web.homepage

Para esto, se deberá contar con un navegador Internet Explorer 8 o superior, así como cualquier versión de Google Chrome.

Al ser 100% acceso web, el cliente no deberá realizar inversión alguna tanto en software como en hardware.

Para Credifax:

Software:

El software a utilizar es el standard de la empresa y los costos de sus licencias se encuentran absorbidas por otros proyectos, por lo que no serán tomados en consideración para el presente plan. De todas formas, se describen a continuación:

Sistemas Operativos:

- Windows 2008 Server
- Ubuntu Server 9.04 , Linux (Kernel 2.6)

Manejadores de Base de Datos:

1. PostgreSQL 9.1
2. Microsoft SQL Server 2008

Hardware:

- Procesador Core i3 4 GHz. Los costos del mismo se encuentran hundidos con otros proyectos por lo que no serán tenidos en cuenta.
- Memoria RAM: La cantidad de memoria resulta variable según la cantidad de usuarios web, así como de la cantidad de tareas extras que ejecute el servidor. Se estima que para una concurrencia de 50 usuarios (cantidad que supera las expectativas de convocatoria para los primeros 5 años), se necesitan 8GB.
- Disco Duro DD con 8 GB libres para datos.

Capítulo 4: Estrategia

4.1. Objetivo

Ser el principal proveedor de información estratégica en el mercado de seguros de Caución.

4.2. Modelo de Negocio

Se utilizará el Business Model Canvas de Osterwalder para esquematizar el modelo de negocio planteado. El mismo es un esquema visual en donde se describen las componentes claves para el desarrollo de un modelo de negocio. Estas componentes son³:

Propuesta de Valor: Es el conjunto de razones con las cuales se persuade al cliente de que se fije en lo que se ofrece y haga lo que le pides.

Segmentos de clientes: Se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige el proyecto.

Socios Clave: Son aquellos quienes participarán del proyecto gracias al aporte de su trabajo, conocimientos o capital.

Canales: Se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

Relación con los clientes: En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.

Fuente De Ingresos: Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.

Recursos Clave: Se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

Estructura De Costos: En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha del modelo de negocio.

Pivoting del Canvas:

Cabe señalar que dentro de este modelo, existe una práctica que resulta clave para el emprendedor y es la de pivotar. Esta acción consiste en modificar uno o más componentes del Business Model Canvas y resulta clave para que en base a cualquier lección aprendida mientras se desarrolla el

³ Fuente: “Generación de modelos de negocio”, de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur

plan de negocio, se puedan modificar los criterios del modelo de negocio, y de esta forma adaptarlos y aumentar las posibilidades de éxito.

Durante los comienzos del presente trabajo, se debió pivotar en dos oportunidades:

Socios Clave: Se excluyó inicialmente del negocio a las empresas participantes del Exchange. Esto se debió al temor a que ocupen una posición dominante dentro del esquema del negocio, ya que son ellos los que decidirían las reglas del proyecto y se tendría que indefectiblemente consensuar con ellos el esquema de pricing).

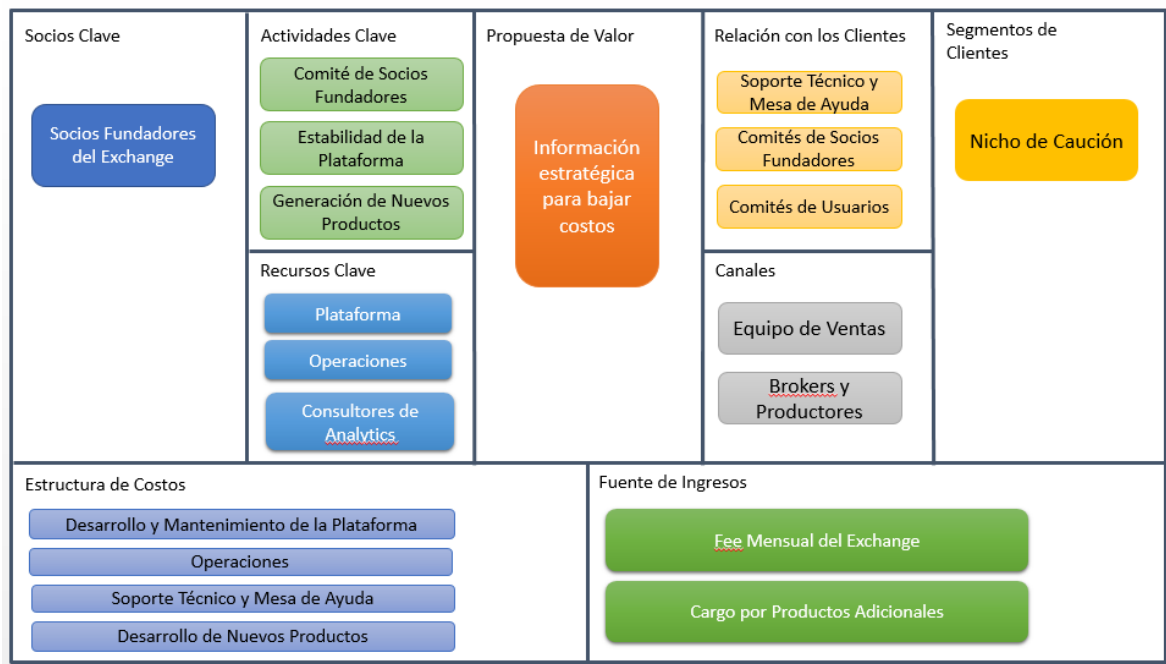
A partir de reuniones y conversaciones informales, se concluyó que únicamente estarían dispuestos a compartir información crítica de su negocio ante un jugador independiente, si eran ellos los que regulaban la actividad.

Segmento de Clientes: Previamente a apuntar al mercado de Caución, se pensó atacar el mercado de seguros de Automotor, ramo con un volumen de transacciones muy superior. Sin embargo, se descubrieron dos problemas:

- Reticencia a compartir información: En reuniones informales se advirtió que el ramo poseía una cultura de trabajo muy conservadora (como la mayoría del mercado asegurador en general), y que iba a ser extremadamente complicado lograr el aporte de información de su cartera. No se visualizó un recambio generacional como se dio en el mercado de Caución, por lo que al no divisarse early adopters de soluciones tecnológicas, se decidió en pivotar hacia otro segmento.
- Fracaso de una herramienta similar: El Cesvi, una empresa dedicada al desarrollo de la seguridad vial, en conjunto con Mapfre (con quien compartía vínculos societarios en España), contaban con una herramienta con ciertas similitudes al Exchange, y aunque sólo poseía el aporte de 8 participantes, formaban el 20% del market-share. Este producto funcionó durante un tiempo (unos tres años), pero dado a que algunas empresas informaban parcialmente a su cartera de morosos (ocultando información), el proyecto quedó trunco.

Dicho esto, se describe el modelo de Canvas de Osterwalder:

Cuadro 4.1. Diagrama de Osterwalder



Fuente: Elaboración propia

Propuesta de Valor

Información estratégica para bajar costos. Una herramienta que permita a las Aseguradoras de Caución poder, en su proceso de alta de nuevas pólizas, tomar decisiones con mayor precisión en un menor tiempo.

Segmentos de Clientes:

Como se mencionó con anterioridad, el segmento inicial atacado fue el Automotor. Al percibir las dificultades enumeradas, se decidió investigar el segmento de Caución. Este contaba con la gran ventaja de tener como dolor de negocio la imposibilidad de interrumpir el servicio ante la falta de pago, por lo que la información de nuestra herramienta resultaba estratégica para su negocio. Además, identificamos empresas líderes del mercado que estaban manejadas por jóvenes propensos al uso de la tecnología como mejoradora de sus procesos, por lo que rápidamente nos dimos cuenta de que era este el mercado objetivo que buscábamos.

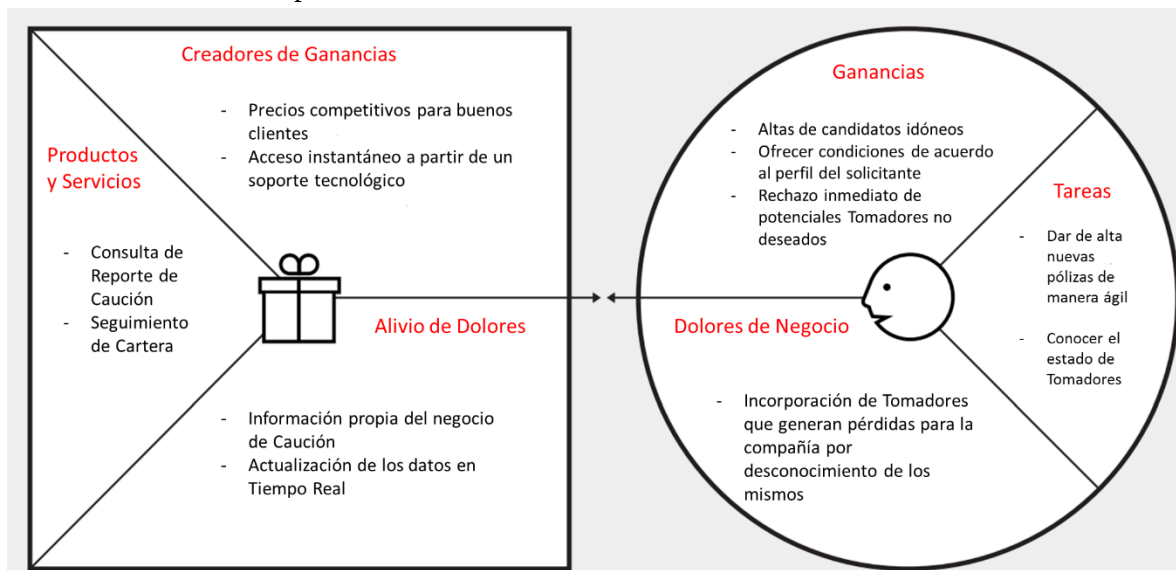
Para la definición de estos los puntos (Propuesta de Valor y Segmentos de Clientes), se utilizó la metodología de Value Proposition Canvas. Su objetivo es enfrentar las necesidades de los clientes con nuestra definición de producto para que se produzca el famoso “product/market fit”.

Diseñada por Alex Osterwalder junto a Yves Pigneur, el Value Proposition Canvas consta de dos partes:

La parte de observar: Es el lado derecho del lienzo. Aquí se construyen las hipótesis basadas en el cliente, o dicho de otra forma lo que creemos que padece y necesita el cliente.

La parte de diseñar: El lado izquierdo. Aquí se plasman las hipótesis de valor a partir de tu producto o servicio y las hipótesis basadas en el cliente. Es el producto o servicio que creemos que va a satisfacer las necesidades y deseos del cliente.

Cuadro 4.2. Value Proposition Canvas



Fuente: Elaboración propia

Socios Clave:

Socios fundadores del Exchange. Son las empresas del negocio de Seguros de Caución que cumplen con 3 condiciones:

- **Líderes del mercado:** Estas empresas, al tener un mayor volumen de cartera, cuentan con la mayor cantidad de registros información de Tomadores, lo que nutre al Exchange. Además, son compañías formadoras de opinión, ya que el resto del mercado tiende a imitar sus prácticas.
- **Early Adopters:** Empresas cuyos decisores tengan propensión a adoptar a la tecnología como herramienta para la mejora de sus procesos.

Actividades Clave:

Comité de Socios Fundadores: Como se enunciaba anteriormente, los socios fundadores serán socios clave en el negocio. Por esto, debemos darles un espacio donde planifiquemos en conjunto la estrategia a implementar. Se realizarán comités en nuestras oficinas con ese objetivo, además de generarles la impresión que nuestra empresa es el lugar idóneo (independiente e imparcial) para construir proyectos en común con competidores de su negocio. Los comités tendrán el siguiente formato:

- Mensaje de Bienvenida
- Presentación de Equipo Credifax
- Presentación de Socios Fundadores
- Objetivo del Exchange
- Información a compartir
- Reglas
- Espacio de Simulación: Creando valor a partir del conocimiento de mis clientes
(Simulación del proceso de consulta al Exchange de Caución para que quede de manifiesto su utilidad)
- Conclusiones
- Preguntas y respuestas

Estabilidad de la plataforma: Si bien nuestra propuesta de valor fue comprendida y aceptada, un mal funcionamiento de la plataforma tecnológica donde funcione el Exchange generaría ruido y dudas en cuanto a su beneficio. Si bien tecnológicamente no se requiere de especificaciones complejas ni costosas, se tiene que brindar un servicio sin errores de forma tal que los usuarios no pierdan tiempo accediendo a nuestro sistema.

Generación de nuevos productos: Se pretende generar un valor sustentable para nuestros clientes, y para esto se debe pensar en una mejora continua de nuestros productos. Para asegurar esto, además de un revenue incremental del proyecto, se deben proyectar nuevas herramientas que potencien el negocio de los aportantes al Exchange. Se enuncian algunos:

- Scoring: Creación de una calificación numérica que resuma el diagnóstico de un candidato. Por ejemplo, un número entre 1 y 999 donde 999 sea el candidato ideal. Al momento de la consulta, el analista de Suscripción contará con una información instantánea, resumida y medible para calificar a un prospecto.

- **Monitoreo de Cartera:** En la actualidad, sólo se avalúa a Tomadores de pólizas al momento de tomar alguna decisión, no teniendo conocimiento de cambios que se producen en los mismos en otros momentos. Con esta herramienta, se podrán colocar en seguimiento aquellas empresas pertenecientes a la cartera para recibir alertas ante eventos que puedan llegar a ser de interés, como por ejemplo un cliente que le ha dejado de pagar a un competidor, o uno que regularizó su situación.
- **Central de Balances:** Constituir un repositorio con información contable de empresas tomadoras de créditos de caución de fácil acceso y menor costo que los proveedores actuales.
- **Sistema Experto de decisión:** El nivel máximo de evolución. Generar un sistema de decisión que tome diferentes variables y que a partir de reglas de negocio creadas por el aportante, como variable de salida ofrecerá una decisión de negocio a tomar, como por ejemplo “Aceptar con un descuento sobre precio de lista de no más de un 10%”.

Relación con los Clientes:

Dado que resulta crítico para el proyecto el convencimiento y la satisfacción de los aportantes, se debe contar con un feedback permanente y ante cualquier tema que genere algún tipo de ruido se deberán tomar acciones correctivas inmediatas. Se establecen inicialmente tres espacios de comunicación:

- **Soporte Técnico y Mesa de Ayuda:** Se ofrecerá un servicio de soporte técnico compuesto por recursos de la compañía, dedicados a solucionar problemas técnicos de la plataforma que pudieran surgir. De la misma manera, se destinarán recursos para colaborar ante dificultades de uso de la herramienta.
- **Comité de Socios Fundadores:** Como se describió en el punto 4.2.3, los Comités de Socios Fundadores serán encuentros en donde se generarán espacios para el debate y la sinergia entre los participantes. Resulta clave su reconocimiento de nuestra empresa como socio de negocios.
- **Comité de Usuarios:** Luego de implementado el Exchange, se irán incorporando nuevos actores, con el objetivo de aumentar el volumen de Tomadores y por lo tanto, incrementar el valor de la información existente en la herramienta. Estos comités tendrán la misma

finalidad de los de los Socios Fundadores, aunque no contarán con las decisiones estratégicas existentes en aquel.

Recursos Clave:

Plataforma: Es crítico para el éxito del proyecto que la plataforma funcione correctamente. Esto implica su disponibilidad permanente que permita soportar el proceso de emisión de nuevas pólizas sin generar demoras. Si bien no existe una demanda 7x24, se deberá cubrir el horario de 9 a 18hs de lunes a viernes.

Área de Operaciones: Al igual que la plataforma, el área de Operaciones deberá garantizar la calidad de la información brindada en cada una de las consultas a nuestra base. Para ello, deberá tener actualizados y consolidados todos los datos aportados por cada uno de los participantes, así como la información adicional que ofrece la herramienta.

Consultores de Analytics: Estos expertos en el procesamiento de datos, si bien en una fase inicial no tendrán protagonismo, son los que desarrollarán Scorings y cualquier otro indicador que aporte valor para nuestros clientes y que serán comercializados como nuevos productos, incrementando el revenue asociado al proyecto.

Canales

Equipo de Ventas: En pos de generar conocimiento del Exchange, el equipo de ventas asignado por la empresa para la comercialización dentro del mercado de Seguros estará contactando empresas del ramo de Caución, previo consentimiento del Comité de Socios Fundadores.

Brokers y Productores: Se evaluará utilizarlos como canal, ofreciéndoles una comisión por la obtención de nuevos aportantes.

Estructura de Costos

- **Desarrollo y Mantenimiento de la Plataforma:** Se resumen los costos asociados al Proyecto:
 - **Software:**
 - Desarrollo del Exchange
 - **Hardware:**
 - Memoria RAM: 8GB
 - Disco Duro con 8 GB libres para datos

- Operaciones:
 - Analista de Procesamiento de Datos
 - Soporte Técnico y Mesa de Ayuda
- Desarrollo de Nuevos Productos:
 - Consultores de Analytics

Fuente de Ingresos

Fee Mensual del Exchange: Se cobrará a los aportantes un cargo fijo mensual por el uso de la herramienta hasta un número determinado de consultas. Luego, se establecerá una escala para el pago de consultas adicionales con el objetivo de limitar el uso indiscriminado de la herramienta. Los contratos a celebrar con los aportantes tendrán un plazo de dos años, ajustándose anualmente los cargos del fee.

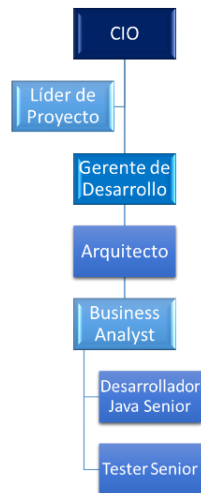
Cargo por Productos Adicionales: Scorings, Alertas, Sistemas Expertos de Decisión y otros. Estos productos irán incrementando el revenue asociado al proyecto a medida en que sean lanzados, luego de encontrar una estabilidad en la plataforma y de escuchar cuáles son las prioridades de los aportantes en los Comités a realizar.

4.3. Equipo

Para el armado de la estructura del equipo se planifican dos etapas: Una inicial, donde tendrá un fuerte foco tecnológico debido a la necesidad de desarrollar la plataforma tecnológica; y una segunda fase donde a partir del Exchange se desarrollarán y comercializarán nuevos productos.

4.3.1. Etapa Inicial- 4 Meses:

El equipo tecnológico estará integrado de la siguiente forma:



Fuente: Elaboración propia

Principales tareas y dedicación:

- CIO: Será el referente máximo de Tecnología. Dedicación Part-Time, 16 horas mensuales.
- Líder de Proyecto: Recurso especializado en tecnología y orientado al cumplimiento de los objetivos en los tiempos establecidos. Dedicación Part-Time, 60 horas mensuales.
- Gerente de Desarrollo: Experto en tecnologías de desarrollo Java. Dedicación Part-Time, 60 horas mensuales
- Arquitecto: Gestión de los requisitos no funcionales y definición de la arquitectura de software. Dedicación Part-Time, 60 horas mensuales.
- Business Analyst: Perfil mixto entre conocimiento de tecnología y de negocio. Nexo entre diferentes stakeholders. Dedicación Part-Time, 60 horas mensuales.
- Desarrollador Java Senior: Programador especializado en aplicaciones Java EE, JavaScript / CSS / jQuery / Ajax, Apache – Apache Tomcat, REST – SOA y bases de datos Oracle y MS SQL Server. Dedicación Full Time (160 horas mensuales).
- Tester Senior: Análisis de problemas, creación y ejecución de casos de prueba. Dedicación Full Time (160 horas mensuales).

Metodología de Desarrollo: Lean Software Development

Lean Software Development es una adaptación del “Lean Manufacturing” de Toyota al desarrollo software desarrollada por Mary and Tom Poppendieck. Contempla los principios Lean de Toyota enunciados por Taiichi Ohno (1912 – 1990), cuya estrategia se fundamentó en tres bases⁴:

⁴ Fuente: EOI: <https://www.eoi.es/es/file/19633/download?token=VL6T1iHz>

- Construir sólo lo necesario.
- Eliminar todo aquello que no añade valor.
- Parar si algo no va bien (lo que está relacionado con el principio de cero defectos).

En el presente proyecto se trabajará siguiendo esta metodología con el objetivo de garantizar el cumplimiento de las expectativas de negocio generadas entre los Socios Fundadores del Exchange. A su vez, se utilizará la técnica del MVP “Minimum Viable Product”⁵, que consiste en desarrollar aquella versión mínima del producto que el cliente esté dispuesto a aceptar.

Con esto, se minimizan los costos relacionados al proyecto ya que se trabaja a partir de una serie de iteraciones en el desarrollo que son validadas con los clientes y sólo con su consentimiento se continúa construyendo el producto.



Fuente: Elaboración propia

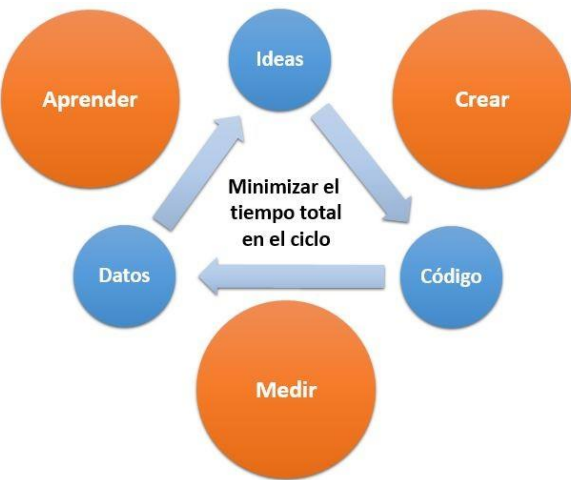
Estas validaciones son claves ya que generan aprendizaje dentro del equipo de desarrollo, un tema crítico y que ha hecho fracasar numerosos productos ya que los mismos se creaban más a partir de las creencias y deseos del líder de desarrollo que de las necesidades reales de los clientes.

Es esencial para este trabajo aprovechar a los “Early Adopters” presentes, ya que ellos son los más propensos a dar feedback sobre el status del producto, tendiendo además a relativizar errores iniciales del software.

El siguiente es el esquema conceptual de trabajo a seguir:

⁵ https://es.wikipedia.org/wiki/Producto_viable_m%C3%ADnimo

Cuadro 4.3. Metodología MVP



Fuente: Timov.la

Equipo Comercial:

Desde el área comercial se seguirán realizando las acciones comerciales relacionadas al cierre del negocio, así como la generación de demanda para futuros productos. Este equipo cuenta con recursos de otros departamentos de la empresa, que ante la necesidad estratégica de abordar nuevos mercados verticales, han sido asignados con el objetivo de generar una célula de trabajo especializada en nuevos negocios.

Inicialmente, se contará con el siguiente equipo:



Fuente: Elaboración propia

Dedicación de los Recursos:

- Director Comercial Strategic Verticals: Responsable comercial del proyecto. Dedicación Part-Time, 15 horas mensuales.
- Consultor de Negocios Mercado Seguros: Responsable del presente Plan de Negocio y encargado del desarrollo comercial del mismo. Dedicación Full-Time 160 horas mensuales.
- Product Manager Mercado Seguros: Experto de Marketing para el mercado de Seguros. Dedicación Part-Time, 60 horas mensuales.
- Data Scientist (Analytics): Analista de explotación de datos con formación estadística y tecnológica. Dedicación Part-Time, 15 horas mensuales.

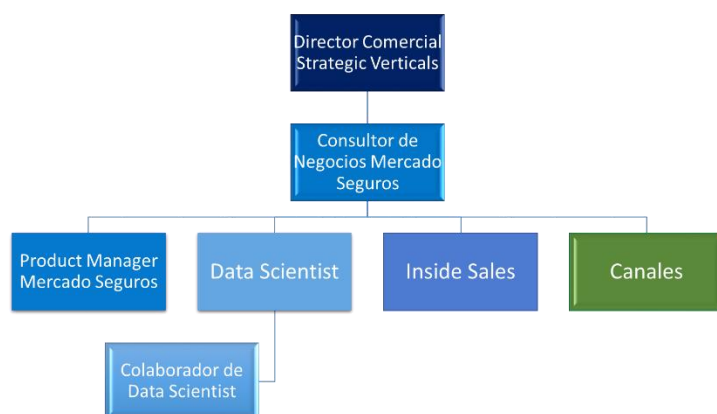
4.3.2. Etapa 2:

En esta etapa se realizará una expansión del equipo comercial con dos fines:

- Satisfacer la demanda generada en la etapa inicial
- Incrementar el revenue del proyecto a partir de la incorporación de nuevos aportantes, así como el desarrollo y comercialización de nuevos productos y servicios.

Se necesitarán de dos recursos adicionales abocados a la captación de nuevos aportantes, mientras que se sumará un nuevo Data Scientist, quien colaborará en el diseño de nuevos productos a partir del “masaje” de la información.

Se agrega en esta instancia la figura de Canales, quienes serán coordinados desde la empresa y tendrán una política comisional relacionada a la incorporación de nuevos aportantes.



Fuente: Elaboración propia

4.4. Riesgos:

Se enuncian los riesgos que pueden poner en peligro al proyecto, provocando tanto demoras como el fracaso del mismo. Se detallan además las acciones necesarias para mitigar estas consecuencias:

i) Pérdida de Sponsor: El negocio de Seguros dentro de la empresa cuenta con un gran foco por parte del General Manager actual. Particularmente, el presente proyecto ha generado un alto nivel de expectativas debido a que se han realizado numerosos intentos en el pasado por desembarcar en ese mercado y no se han conseguido resultados.

Credifax, a nivel internacional suele realizar reestructuraciones periódicas y no resulta descabellado pensar en un cambio de gestión en Argentina ya que la persona actual tiene 60 años. Si se diera el caso, se utilizarán a los contactos dentro de la estructura de Credifax Internacional que tienen como objetivo el desarrollo de mercados no tradicionales (se denominan no tradicionales a aquellos mercados que no son el financiero o el de telecomunicaciones que son los que típicamente venden a crédito es en donde Credifax comercializa sus clásicos reportes crediticios).

ii) Pérdida de prioridad en IT: El Departamento de Sistemas trabaja a demanda del negocio, y el mercado financiero es quien genera el 70% del revenue de la empresa. Un pico de demanda podría provocar un cambio en las prioridades del equipo de Desarrollo. Ante esto, el Director Comercial asociado al proyecto deberá presionar en las reuniones de Directorio para dejar en claro las expectativas en cuanto a tiempos de go-to-market que se establecieron hacia los fundadores del

Exchange y del impacto negativo que una demora podría generar. De todas formas, de acuerdo a lo tanteado informalmente con los potenciales clientes, un desvío de hasta seis meses no haría correr peligro al negocio.

iii) Publicaciones sobre una presunta baja de la morosidad en el negocio de Caucción: Desde los organismos responsables del negocio de Seguros, particularmente la Superintendencia de Seguros de la Nación, suelen tener la tendencia a querer comunicar mejoras en el mercado debido a la gestión de turno. Una noticia tendenciosa sobre una potencial baja en la morosidad, haría que algunas empresas del negocio dejaran de tener esa prioridad para atacar la problemática actual que se ha descrito.

Para esto, se deberá tener una estrategia agresiva de comunicación hacia el mercado, ya que técnicamente es prácticamente imposible que esto de verdad ocurra.

iv). Rotación de los recursos de Tecnología: Los profesionales asociados al proyecto cuentan con un conocimiento del negocio que en el caso de irse generarían un problema, ya que la inducción de un nuevo recurso haría que su productividad no sea inmediata. Se deberán realizar tareas de motivación y el establecimiento de un incentivo económico por el cumplimiento del objetivo existente.

Capítulo 5: Evolución Económico-Financiera

5.1. Supuestos

Al ser un proyecto sponsorado por la corporación Credifax, no habrá un Spin Off formal, sino que el proyecto se desarrollará bajo la marca paraguas de Credifax.

Para el cálculo del VAN, se aplicó como tasa de descuento un 15%. Este fue el valor acordado para 2015 y 2016 con la Corporación para nuevos proyectos.

5.2. Costos y gastos del Proyecto:

Se presentan los costos asociados a la Fase 1 del Proyecto, el cual se tomará como desarrollo, y donde no habrá ingresos relacionados.

Tabla 5.1. Equipo de Desarrollo (IT):

Línea de Servicio	Cantidad Horaria	Valor Hora	Valor Mensual
CIO	16	1200	19,200
Gerente de Desarrollo	60	800	48,000
Líder de Proyecto	60	300	18,000
Arquitecto	60	400	24,000
Business Analyst	60	300	18,000
Desarrollador Java Senior	160	350	56,000
Tester Senior	160	250	40,000
Total Mensual			223,200
Total Proyecto			892,800

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.2. Equipo Comercial

Línea de Servicio	Cantidad Horaria	Valor Hora	Valor Mensual
Director Comercial Strategic Verticals	15	1200	18,000
Consultor de Negocios Mercado Seguros	160	300	48,000
Product Manager Mercado Seguros	60	300	18,000
Data Scientist	15	156.25	2,344
Total Mensual			86,344
Total Proyecto			345,375

Fuente: Elaboración propia

Eventos:

Se realizarán tres eventos:

- Evento de lanzamiento Mes 3: Anuncio del Go Live para Socios Fundadores y apertura de inscripción para nuevos Aportantes
- Evento de lanzamiento de Exchange abierto a nuevos Aportantes. Mes 7
- Evento Anual

Tabla 5.3. Eventos

Evento	Valor
Lanzamiento	10,000
Lanzamiento Nuevos Aportantes	5,000
Evento Anual	5,000
Total	20,000

Fuente: Elaboración propia

Hardware:

Para los gastos de Hardware, el área de Finanzas de la empresa ha decidido, al existir material disponible dentro de los servidores de la empresa, tomarlo como un costo hundido, por lo que no se los incluirá en el presente proyecto:

- Memoria RAM: 8GB
- Disco Duro con 8 GB libres para datos

5.3. Costos y gastos corrientes.

A partir del go-live de implementación, se comenzará una segunda fase, en donde además de las tareas comerciales relacionadas a la captación de nuevos integrantes que paguen el fee mensual para acceder a las consultas, se irán desarrollando nuevas herramientas que perfeccionen a la solución, y que a su vez sean nuevas fuentes de ingresos. Además, se incorporará el área de Operaciones, quien se encargará de asegurar el funcionamiento del proceso. Se describen brevemente las tareas de cada equipo y su correspondiente asignación de recursos:

Equipo Comercial: Luego de lanzado el Exchange, el equipo comercial continuará destinando horas a la gestión del mismo, así como detectando nuevas oportunidades de negocio, tal cual se describe como Fase 2 del proyecto.

Tabla 5.4. Equipo Comercial

Línea de Servicio	Cantidad Horaria	Valor Hora	Valor Mensual
Director Comercial Strategic Verticals	10	1200	12,000
Consultor de Negocios Mercado Seguros	60	300	18,000
Product Manager Mercado Seguros	20	300	6,000
Data Scientist	15	156.25	2,344
Total Mensual			38,344

Fuente: Elaboración propia

Equipo de Desarrollo (IT): Con el objetivo de resolver bugs o problemas tecnológicos que afecten al correcto funcionamiento del Exchange, se dispondrán de horas de un desarrollador y un tester.

Tabla 5.5. Equipo de Desarrollo

Línea de Servicio	Cantidad Horaria	Valor Hora	Valor Mensual
Desarrollador Java Senior	15	350	5,250
Tester Senior	15	250	3,750
Total			9,000

Fuente: Elaboración propia

Equipo de Operaciones: Para la recepción y procesamiento mensual de los datos aportados por los participantes, se destinarán 10 horas de un analista. Sus tareas incluirán la validación de

consistencia del material recibido, la carga al Exchange del mismo, así como las verificaciones que sean necesarias para garantizar la calidad de datos a disponibilizar.

Asimismo, se asignarán un estimado de 10 horas por mes vinculadas a tareas de soporte técnico y mesa de ayuda, en donde se atenderán consultas y reclamos de los usuarios.

Tabla 5.6. Equipo de Operaciones

Línea de Servicio	Cantidad Horaria	Valor Hora	Valor Mensual
Analista de Procesamiento de Datos	10	150	1,500
Soporte Técnico y Mesa de Ayuda	10	150	1,500
Total			3,000

Fuente: Elaboración propia

5.4. Cronograma de desembolsos.

Para los gastos de producto que son erogaciones salariales, los desembolsos serán mensuales, tal como se describen anteriormente.

En el caso de los eventos, los mismos se desembolsarán en el mes en el que se realicen.

5.5. Precios

Servicio de Consultas a la Base: Pesos Argentinos 15.000 mensuales. Este costo incluye el procesamiento de la información suministrada por el aportante y el derecho de acceder hasta 500 consultas al Exchange bajo la modalidad convenida y de utilizar también en forma irrestricta, es decir sin límite de accesos, el Credifax VIP (Reporte Crediticio)

Cada consulta adicional a la base tendrá un costo de \$100. (Costos a validar según escala de consultas.

Productos Adicionales:

- Scoring: Pesos Argentinos 100 por cada acceso (click en el botón de pay-per-view que figura dentro del reporte)
- Alertas: Pesos Argentinos 5.000 mensuales por el servicio full

5.6. Estimados de venta.

Se prevén tres escenarios, uno optimista, uno moderado y otro pesimista, con el objetivo de realizar pronósticos que puedan ajustarse a distintos resultados, y de esta manera contar con un plan con menor grado de incertidumbre.

5.6.1. Escenario 1: Optimista

Estimación de venta para una ventana temporal de 36 meses:

- Meses 1 a 4: Desarrollo del Proyecto.
- Mes 5 (Go Live) y 6: Sólo participarán de Exchange los socios fundadores (4 aportantes)
- Mes 7: 9 nuevos participantes
- Meses 8 a 21: 2 nuevos aportantes mensuales
- Meses 22 en adelante: Al llegar a este mes, el proyecto tendrá 41 aportantes, sobre un total estimado de 80 empresas de caución que formarán el mercado. Esta será la base instalada que conformará el Exchange, ya que como se mencionó anteriormente, el resto sólo cuenta con el 0,2% de la participación de mercado. Ocasionalmente podrá ingresar alguna de ellas, pero el Comité de Socios Fundadores deberá analizar si las acepta. Esto parece difícil ya que será muy baja la relación entre el nivel de aporte de datos de su cartera y el valor de la información que recibirá al momento de realizar la consulta. Por este motivo, se las excluye del presente análisis.

Productos adicionales: Para el presente plan de negocio, se tomará sólo dentro del alcance al Scoring antes mencionado y al servicio de Alertas. El resto de los productos se irán desarrollando en un futuro que excede los 36 meses que se analizan.

Scoring: A partir del Año 2, se ofrecerá un Score que contendrá múltiples variables de entrada, como por ejemplo:

- Últimos Balances: Calificación de su sanidad económico-financiera declarada
- Situación económica de la industria
- Proyección de la empresa
- Proyección de la industria

Estas variables complementarán a las propias del Exchange y crediticias, aportando un mayor nivel de información que permitirá tomar decisiones con mayor asertividad, como por ejemplo qué tipo de descuento ofrecer.

Este producto será un número entre 1 y 999 que indicará la propensión de la empresa en incurrir en mora durante los próximos 12 meses.

Para acceder a este Scoring, en el momento de la consulta, existirá una opción “pay-per-view” representada en un botón que al clickearlo, el consultante accederá este número y abonará por este concepto.

Se estima un consumo mensual promedio de 10 consultas al Score por participante.

Alertas: Este sistema también se incorporará en el año 2, avisando a los aportantes sobre los cambios en empresas que forman parte de su cartera de clientes o intentaron serlo.

Existirán dos tipos de alerta:

- Positiva: Cuando una empresa que tenía registrada alguna póliza impaga regularizó su situación. Con esto, el aportante podrá reconsiderar a la empresa como potencial cliente si es que la rechazó por tener mora al momento de que esta realizó una solicitud de caución.
- Negativa: Cuando una empresa cliente incurre en mora con otro aportante al Exchange. Esto servirá para tomar medidas preventivas ante una potencial falta de pago.

El servicio de alertas podrá consumirse recibiendo cada alerta vía mail, o podrá el cliente acceder a un reporte en donde se mostrarán aquellas empresas que sufrieron cambios, tanto positivos como negativos. Se estima un consumo de un 50% de los participantes al Exchange.

Flujo de Fondos:

Tabla 5.7. Flujo de Fondos Escenario Optimista – Año 1

Concepto													
	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Cant. de Aportantes	0	0	0	0	4	4	13	15	17	19	21	23
Egresos	Desarrollo (IT)	\$ 223,200.00	\$ 223,200.00	\$ 223,200.00	\$ 223,200.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00
	Equipo Comercial	\$ 86,344.00	\$ 86,344.00	\$ 86,344.00	\$ 86,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00
	Equipo Operaciones					\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
	Eventos			\$ 10,000.00				\$ 5,000.00					\$ 5,000.00
Ingresos	Servicio de Consulta					\$ 140,000.00	\$ 140,000.00	\$ 455,000.00	\$ 525,000.00	\$ 595,000.00	\$ 665,000.00	\$ 735,000.00	\$ 805,000.00
	Scoring												
	Alertas												
Resultado		\$ (309,544.00)	\$ (309,544.00)	\$ (319,544.00)	\$ (309,544.00)	\$ 89,656.00	\$ 89,656.00	\$ 399,656.00	\$ 474,656.00	\$ 544,656.00	\$ 614,656.00	\$ 684,656.00	\$ 749,656.00
Acumulado		\$ (395,888.00)	\$ (705,432.00)	\$ (1,024,976.00)	\$ (1,334,520.00)	\$ (1,244,864.00)	\$ (1,155,208.00)	\$ (755,552.00)	\$ (280,896.00)	\$ 263,760.00	\$ 878,416.00	\$ 1,563,072.00	\$ 2,312,728.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5.8. Flujo de Fondos Escenario Optimista – Año 2

Concepto													
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
	25	27	29	31	33	35	37	39	41	41	41	41	
Egresos	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00
	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00
	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Ingresos	\$ 875,000.00	\$ 945,000.00	\$ 1,015,000.00	\$ 1,085,000.00	\$ 1,155,000.00	\$ 1,225,000.00	\$ 1,295,000.00	\$ 1,365,000.00	\$ 1,435,000.00	\$ 1,435,000.00	\$ 1,435,000.00	\$ 1,435,000.00	\$ 1,435,000.00
	\$ 25,000.00	\$ 27,000.00	\$ 29,000.00	\$ 31,000.00	\$ 33,000.00	\$ 35,000.00	\$ 37,000.00	\$ 39,000.00	\$ 41,000.00	\$ 41,000.00	\$ 41,000.00	\$ 41,000.00	\$ 41,000.00
	\$ 43,750.00	\$ 47,250.00	\$ 50,750.00	\$ 54,250.00	\$ 57,750.00	\$ 61,250.00	\$ 64,750.00	\$ 68,250.00	\$ 71,750.00	\$ 71,750.00	\$ 71,750.00	\$ 71,750.00	\$ 71,750.00
Resultado	\$ 893,406.00	\$ 968,906.00	\$ 1,044,406.00	\$ 1,119,906.00	\$ 1,195,406.00	\$ 1,270,906.00	\$ 1,346,406.00	\$ 1,421,906.00	\$ 1,497,406.00	\$ 1,497,406.00	\$ 1,497,406.00	\$ 1,497,406.00	\$ 1,497,406.00
Acumulado	\$ 3,206,134.00	\$ 4,175,040.00	\$ 5,219,446.00	\$ 6,339,352.00	\$ 7,534,758.00	\$ 8,805,664.00	\$ 10,152,070.00	\$ 11,573,976.00	\$ 13,071,382.00	\$ 14,568,788.00	\$ 16,066,194.00	\$ 17,563,600.00	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5.9. Flujo de Fondos Escenario Optimista – Año 3

Concepto												
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Egresos	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00
	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00
	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Ingresos	\$ 1,435,000.00	\$ 1,435,000.00	\$ 1,435,000.00	\$ 1,435,000.00	\$ 1,435,000.00	\$ 1,435,000.00	\$ 1,435,000.00	\$ 1,435,000.00	\$ 1,435,000.00	\$ 1,435,000.00	\$ 1,435,000.00	\$ 1,435,000.00
	\$ 41,000.00	\$ 41,000.00	\$ 41,000.00	\$ 41,000.00	\$ 41,000.00	\$ 41,000.00	\$ 41,000.00	\$ 41,000.00	\$ 41,000.00	\$ 41,000.00	\$ 41,000.00	\$ 41,000.00
	\$ 71,750.00	\$ 71,750.00	\$ 71,750.00	\$ 71,750.00	\$ 71,750.00	\$ 71,750.00	\$ 71,750.00	\$ 71,750.00	\$ 71,750.00	\$ 71,750.00	\$ 71,750.00	\$ 71,750.00
Resultado	\$ 1,497,406.00	\$ 1,497,406.00	\$ 1,497,406.00	\$ 1,497,406.00	\$ 1,497,406.00	\$ 1,497,406.00	\$ 1,497,406.00	\$ 1,497,406.00	\$ 1,497,406.00	\$ 1,497,406.00	\$ 1,497,406.00	\$ 1,497,406.00
Acumulado	\$ 19,061,006.00	\$ 20,558,412.00	\$ 22,055,818.00	\$ 23,553,224.00	\$ 25,050,630.00	\$ 26,548,036.00	\$ 28,045,442.00	\$ 29,542,848.00	\$ 31,040,254.00	\$ 32,537,660.00	\$ 34,035,066.00	\$ 35,532,472.00

Fuente: Elaboración Propia

Tasa de Corte= 15%

VAN= \$1,562,664.11

TIR= 26%

5.6.2. Escenario 2: Moderado

Estimación de venta:

- Meses 1 a 4: Desarrollo del Proyecto.
- Mes 5 (Go Live) y 6: Sólo participarán de Exchange los socios fundadores (4 aportantes)
- Mes 7: 3 nuevos participantes
- Meses 8 al 21: 1 nuevo aportante mensual
- Meses 22 en adelante: Sin nuevos aportantes

Productos adicionales:

Scoring: Se estima un consumo mensual promedio de 10 consultas al Score por participante.

Alertas: Se estima un consumo de un 50% de los participantes al Exchange.

Flujo de Fondos:

Flujo de Fondos Escenario Moderado – Año 1

Concepto													
	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Cant.de Aportantes	0	0	0	0	4	4	7	8	9	10	11	12
Egresos	Desarrollo (IT)	\$ 223,200.00	\$ 223,200.00	\$ 223,200.00	\$ 223,200.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00
	Equipo Comercial	\$ 86,344.00	\$ 86,344.00	\$ 86,344.00	\$ 86,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00
	Equipo Operaciones					\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
	Eventos			\$ 10,000.00				\$ 5,000.00					\$ 5,000.00
Ingresos	Servicio de Consulta					\$ 140,000.00	\$ 140,000.00	\$ 245,000.00	\$ 280,000.00	\$ 315,000.00	\$ 350,000.00	\$ 385,000.00	\$ 420,000.00
	Scoring												
	Alertas												
Resultado		\$ (309,544.00)	\$ (309,544.00)	\$ (319,544.00)	\$ (309,544.00)	\$ 89,656.00	\$ 89,656.00	\$ 189,656.00	\$ 229,656.00	\$ 264,656.00	\$ 299,656.00	\$ 334,656.00	\$ 364,656.00
Acumulado		\$ (395,888.00)	\$ (705,432.00)	\$ (1,024,976.00)	\$ (1,334,520.00)	\$ (1,244,864.00)	\$ (1,155,208.00)	\$ (965,552.00)	\$ (735,896.00)	\$ (471,240.00)	\$ (171,584.00)	\$ 163,072.00	\$ 527,728.00

Fuente: Elaboración Propia

Flujo de Fondos Escenario Moderado – Año 2

Concepto													
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	21	21	
Egresos	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	
	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	
	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	
Ingresos	\$ 455,000.00	\$ 490,000.00	\$ 525,000.00	\$ 560,000.00	\$ 595,000.00	\$ 630,000.00	\$ 665,000.00	\$ 700,000.00	\$ 735,000.00	\$ 735,000.00	\$ 735,000.00	\$ 735,000.00	
	\$ 13,000.00	\$ 14,000.00	\$ 15,000.00	\$ 16,000.00	\$ 17,000.00	\$ 18,000.00	\$ 19,000.00	\$ 20,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	
	\$ 22,750.00	\$ 24,500.00	\$ 26,250.00	\$ 28,000.00	\$ 29,750.00	\$ 31,500.00	\$ 33,250.00	\$ 35,000.00	\$ 36,750.00	\$ 36,750.00	\$ 36,750.00	\$ 36,750.00	
Resultado	\$ 440,406.00	\$ 478,156.00	\$ 515,906.00	\$ 553,656.00	\$ 591,406.00	\$ 629,156.00	\$ 666,906.00	\$ 704,656.00	\$ 742,406.00	\$ 742,406.00	\$ 742,406.00	\$ 742,406.00	
Acumulado	\$ 968,134.00	\$ 1,446,290.00	\$ 1,962,196.00	\$ 2,515,852.00	\$ 3,107,258.00	\$ 3,736,414.00	\$ 4,403,320.00	\$ 5,107,976.00	\$ 5,850,382.00	\$ 6,592,788.00	\$ 7,335,194.00	\$ 8,077,600.00	

Fuente: Elaboración Propia

Flujo de Fondos Escenario Moderado – Año 3

Concepto	25		26		27		28		29		30		31		32		33		34		35		36	
	21		21		21		21		21		21		21		21		21		21		21		21	
Egresos	\$	9,000.00	\$	9,000.00	\$	9,000.00	\$	9,000.00	\$	9,000.00	\$	9,000.00	\$	9,000.00	\$	9,000.00	\$	9,000.00	\$	9,000.00	\$	9,000.00	\$	9,000.00
	\$	38,344.00	\$	38,344.00	\$	38,344.00	\$	38,344.00	\$	38,344.00	\$	38,344.00	\$	38,344.00	\$	38,344.00	\$	38,344.00	\$	38,344.00	\$	38,344.00	\$	38,344.00
	\$	3,000.00	\$	3,000.00	\$	3,000.00	\$	3,000.00	\$	3,000.00	\$	3,000.00	\$	3,000.00	\$	3,000.00	\$	3,000.00	\$	3,000.00	\$	3,000.00	\$	3,000.00
Ingresos	\$	735,000.00	\$	735,000.00	\$	735,000.00	\$	735,000.00	\$	735,000.00	\$	735,000.00	\$	735,000.00	\$	735,000.00	\$	735,000.00	\$	735,000.00	\$	735,000.00	\$	735,000.00
	\$	21,000.00	\$	21,000.00	\$	21,000.00	\$	21,000.00	\$	21,000.00	\$	21,000.00	\$	21,000.00	\$	21,000.00	\$	21,000.00	\$	21,000.00	\$	21,000.00	\$	21,000.00
	\$	36,750.00	\$	36,750.00	\$	36,750.00	\$	36,750.00	\$	36,750.00	\$	36,750.00	\$	36,750.00	\$	36,750.00	\$	36,750.00	\$	36,750.00	\$	36,750.00	\$	36,750.00
Resultado	\$	742,406.00	\$	742,406.00	\$	742,406.00	\$	742,406.00	\$	742,406.00	\$	742,406.00	\$	742,406.00	\$	742,406.00	\$	742,406.00	\$	742,406.00	\$	742,406.00	\$	742,406.00
Acumulado	\$	8,820,006.00	\$	9,562,412.00	\$	10,304,818.00	\$	11,047,224.00	\$	11,789,630.00	\$	12,532,036.00	\$	13,274,442.00	\$	14,016,848.00	\$	14,759,254.00	\$	15,501,660.00	\$	16,244,066.00	\$	16,986,472.00

Fuente: Elaboración Propia

Tasa de Corte= 15%

VAN= \$356,309.78

TIR= 18%

5.6.3. Escenario 3: Pesimista

Estimación de venta:

- Meses 1 a 4: Desarrollo del Proyecto.
- Mes 5 (Go Live) y 6: Sólo participarán de Exchange los socios fundadores (4 aportantes)
- Mes 7: 3 nuevos participantes
- Meses 8 a 11: 1 nuevo aportante mensual
- Meses 12 en adelante: Sin nuevos aportantes

Productos adicionales:

Scoring: Se estima un consumo mensual promedio de 5 consultas al Score por participante.

Alertas: Se estima un consumo de un 30% de los participantes al Exchange.

Flujo de Fondos:

Flujo de Fondos Escenario Pesimista – Año 1

Concepto													
	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Cant. de Aportantes	0	0	0	0	4	4	7	8	9	10	11	11
Egresos	Desarrollo (IT)	\$ 223,200.00	\$ 223,200.00	\$ 223,200.00	\$ 223,200.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00
	Equipo Comercial	\$ 86,344.00	\$ 86,344.00	\$ 86,344.00	\$ 86,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00
	Equipo Operaciones					\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
	Eventos			\$ 10,000.00				\$ 5,000.00					\$ 5,000.00
Ingresos	Servicio de Consulta					\$ 140,000.00	\$ 140,000.00	\$ 245,000.00	\$ 280,000.00	\$ 315,000.00	\$ 350,000.00	\$ 385,000.00	\$ 385,000.00
	Scoring												
	Alertas												
Resultado		\$ (309,544.00)	\$ (309,544.00)	\$ (319,544.00)	\$ (309,544.00)	\$ 89,656.00	\$ 89,656.00	\$ 189,656.00	\$ 229,656.00	\$ 264,656.00	\$ 299,656.00	\$ 334,656.00	\$ 329,656.00
Acumulado		\$ (395,888.00)	\$ (705,432.00)	\$ (1,024,976.00)	\$ (1,334,520.00)	\$ (1,244,864.00)	\$ (1,155,208.00)	\$ (965,552.00)	\$ (735,896.00)	\$ (471,240.00)	\$ (171,584.00)	\$ 163,072.00	\$ 492,728.00

Fuente: Elaboración Propia

Flujo de Fondos Escenario Pesimista – Año 2

Concepto													
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
Egresos	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00
	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00
	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Ingresos	\$ 385,000.00	\$ 385,000.00	\$ 385,000.00	\$ 385,000.00	\$ 385,000.00	\$ 385,000.00	\$ 385,000.00	\$ 385,000.00	\$ 385,000.00	\$ 385,000.00	\$ 385,000.00	\$ 385,000.00	\$ 385,000.00
	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00
	\$ 11,550.00	\$ 11,550.00	\$ 11,550.00	\$ 11,550.00	\$ 11,550.00	\$ 11,550.00	\$ 11,550.00	\$ 11,550.00	\$ 11,550.00	\$ 11,550.00	\$ 11,550.00	\$ 11,550.00	\$ 11,550.00
Resultado	\$ 351,706.00	\$ 351,706.00	\$ 351,706.00	\$ 351,706.00	\$ 351,706.00	\$ 351,706.00	\$ 351,706.00	\$ 351,706.00	\$ 351,706.00	\$ 351,706.00	\$ 351,706.00	\$ 351,706.00	\$ 351,706.00
Acumulado	\$ 844,434.00	\$ 1,196,140.00	\$ 1,547,846.00	\$ 1,899,552.00	\$ 2,251,258.00	\$ 2,602,964.00	\$ 2,954,670.00	\$ 3,306,376.00	\$ 3,658,082.00	\$ 4,009,788.00	\$ 4,361,494.00	\$ 4,713,200.00	

Fuente: Elaboración Propia

Flujo de Fondos Escenario Pesimista – Año 3

Concepto												
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Egresos	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00
	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00	\$ 38,344.00
	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Ingresos	\$ 385,000.00	\$ 385,000.00	\$ 385,000.00	\$ 385,000.00	\$ 385,000.00	\$ 385,000.00	\$ 385,000.00	\$ 385,000.00	\$ 385,000.00	\$ 385,000.00	\$ 385,000.00	\$ 385,000.00
	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00
	\$ 11,550.00	\$ 11,550.00	\$ 11,550.00	\$ 11,550.00	\$ 11,550.00	\$ 11,550.00	\$ 11,550.00	\$ 11,550.00	\$ 11,550.00	\$ 11,550.00	\$ 11,550.00	\$ 11,550.00
Resultado	\$ 351,706.00	\$ 351,706.00	\$ 351,706.00	\$ 351,706.00	\$ 351,706.00	\$ 351,706.00	\$ 351,706.00	\$ 351,706.00	\$ 351,706.00	\$ 351,706.00	\$ 351,706.00	\$ 351,706.00
Acumulado	\$ 5,064,906.00	\$ 5,416,612.00	\$ 5,768,318.00	\$ 6,120,024.00	\$ 6,471,730.00	\$ 6,823,436.00	\$ 7,175,142.00	\$ 7,526,848.00	\$ 7,878,554.00	\$ 8,230,260.00	\$ 8,581,966.00	\$ 8,933,672.00

Fuente: Elaboración Propia

Tasa de Corte= 15%

VAN= \$45,174.72

TIR= 16%

5.7. Escenario Contractual

Se requerirá a cada uno de los miembros la firma de los siguientes contratos:

1. Contrato de procesamiento de información: Entre la empresa y cada uno de los aportantes al Exchange. Su finalidad es establecer las condiciones del servicio (Anexo 1).
2. Convenio de intercambio de información: Entre los aportantes al Exchange. El objetivo es reglamentar los derechos y responsabilidades de cada uno de los participantes entre sí (Anexo 2).
3. Código de conducta: Reglas de comportamiento que los aportantes deberán acatar (Anexo 3)

Capítulo 6 – Conclusiones

El primer concepto que deja en claro este plan es que para inyectar tecnología a los negocios no se necesita de descubrimientos superlativos ni de invenciones futuristas, sino de comprender los procesos de negocio y a partir de ellos, detectar necesidades, y sus correspondientes oportunidades de mejora. La tecnología surge como un medio para construir ese puente, y no como una mejora en sí mismo.

Esto, pretende evidenciar que la inversión en proyectos de este tipo, cuenta con riesgos muy inferiores a lo que muchas veces se piensa, ya que la tecnología asociada es simple, y por lo tanto los riesgos de fallas en el sistema son similares a los de cualquier otro proceso administrativo.

Luego, se verifica que el negocio de Seguros de Caucción cuenta con un nivel de solvencia económica y financiera que lo hace un target ideal para permitirse invertir en mejoras.

El presente plan demuestra que el éxito o fracaso del proyecto radica en la participación e involucramiento tanto de la empresa proveedora del servicio como la de los clientes, ya que son éstos los que aportan el activo principal del servicio que son los datos.

El análisis económico realizado arroja resultados favorables aún en el escenario pesimista, por lo que dada la baja inversión necesaria que resulta en dólares estadounidenses para una corporación norteamericana, el proyecto ofrece una oportunidad de negocio tentadora.

Conclusiones 2021

El proyecto ejecutado ha resultado un fracaso rotundo. A continuación, se exponen las tres principales causas:

1. La mayoría de los aportantes han omitido informar a determinados clientes morosos “amigos”, lo que generó que al ser estos consultados por un aportante determinado, no aparezcan en situación de morosidad, generando el mismo riesgo que si no se contara con la herramienta.
2. Durante el segundo año del proyecto, hubo un cambio en el Gerente General de Credifax. A diferencia de su predecesor, quien sponsorizó el desarrollo del mercado de Seguros dentro de la empresa, el ejecutivo ingresante redefinió la estrategia, orientándose a mercados como el Agro y a aquellas empresas con mayor facturación dentro del país.
3. Debido a que Credifax contaba con el 70% de sus ingresos generados por el área de mercado financiero, y este arrojó buenos resultados en los años posteriores al lanzamiento del proyecto, no hubo un Owner que velara por la continuidad del mismo, diluyéndose hasta que el 2018 los aportantes decidieron cancelarlo debido a su disconformidad con el valor que recibían a cambio del fee mensual aportado.

Finalmente, se enuncian acciones que se debieron haber tomado para mitigar las causas del fracaso:

1. Se debió aplicar el reglamento (Ver Anexo 3: CODIGO DE CONDUCTA DE LOS PARTICIPANTES) en el primer momento en el cual se evidenció que existían empresas morosas que no estaban siendo informadas. Se sospechó que había un acuerdo confidencial entre los aportantes de mantener algunas pocas empresas “estratégicas”. Como se consideró que estas excepciones no iban a generar un impacto negativo, se decidió dentro de Credifax de omitir una denuncia en pos de darle continuidad al proyecto.
2. En relación al cambio del Gerente General, fue un error no involucrar a ejecutivos de la Corporación, quienes probablemente hubieran presionado al Ejecutivo entrante a apoyar algún tiempo más al Exchange. El motivo fue, como ya fue mencionado, que al no tratarse de una iniciativa con el revenue asociado que posee el Mercado Financiero, como tampoco de un mercado conocido para la organización, no tuvo un sponsorship ejecutivo del Directorio local.
3. Se concluye que no se debió considerar al proyecto, siendo desarrollado este dentro de una empresa con cambios y disputas políticas, de la misma forma en que si hubiese sido concebido desde un emprendimiento o un spin-off de esa empresa.

Anexos

Anexo 1. Contrato de procesamiento de información:

Entre **Organización Credifax SA** (en adelante “**CREDIFAX**”), con domicilio legal en Bouchard 557 Piso 21° de Capital Federal, por una parte; y _____ (en adelante “**PARTICIPANTE**”), con domicilio legal en _____, por la otra (en adelante “**CREDIFAX**” y el “**PARTICIPANTE**” y conjuntamente las “**PARTES**”), y teniendo presente que:

- Que el **PARTICIPANTE** ha celebrado con las siguientes compañías de seguros: Afianzadora Latinoamericana Compañía de Seguros S.A., Fianzas y Crédito S.A., Aseguradores de Caucciones S.A., Alba Compañía Argentina de Seguros S.A. y Aseguradora de Créditos y Garantías S.A., un acuerdo de intercambio de información de propiedad de cada una de ellas, por el cual acordaron la conformación de un grupo cerrado de intercambio de la información de su propiedad relativa a la falta de pago de premios de seguros de caución.
- Que en dicho acuerdo los **PARTICIPANTES** acordaron la contratación de los servicios de **CREDIFAX**, compañía que brinda servicios de tratamiento informático de datos propietaria de un sistema de clearing destinado a procesar información propiedad de terceras personas.

EN CONSECUENCIA, las **PARTES** convienen celebrar el presente contrato (en adelante “**CONTRATO**”) sujeto a las Cláusulas que se especifican a continuación:

Capítulo 1: Objeto.

1.01.- Siendo que el objetivo de los **PARTICIPANTES** es el intercambio de información propia relativa a falta de pago de premios de seguros de caución (en adelante, la “**INFORMACIÓN**”), y considerando que **CREDIFAX** posee las facilidades técnicas y operativas, las instalaciones, y el personal necesarios para brindar adecuadamente el servicio proyectado, los **PARTICIPANTES** conjuntamente decidieron encomendarle la prestación de un servicio de procesamiento y almacenamiento de **INFORMACIÓN** en una Base de Datos Cerrada (en adelante el “**EXCHANGE**”).

1.02.- Las **PARTES** se comprometen a cumplir todas y cada una de las obligaciones que se consignan en este instrumento, considerando el mismo como el **CONTRATO** que registrará los derechos y obligaciones de las **PARTES** a partir del momento de su suscripción, alcanzando también a sus dependientes.

1.03.- El **EXCHANGE** está conformado por todas aquellas compañías de seguros que suscribieron el **Convenio de Intercambio de Información**, y aquellas que se incorporen al mismo.

1.04.- El presente **CONTRATO** representa el acuerdo total entre **PARTES** y prevalecerá sobre cualquier acuerdo previo o manifestaciones orales o escritas, con relación al objeto del mismo; no pudiendo ser modificado o enmendado salvo por escrito y con la firma de representantes debidamente autorizados de cada **PARTE**.

Capítulo 2: Recursos Humanos.

2.01.- **CREDIFAX** llevará a cabo el **EXCHANGE** exclusivamente con personal propio y/o subcontratando a terceros y la relación laboral existente o que pueda existir entre **CREDIFAX** y/o su subcontratista y las

personas que presten el servicio es totalmente ajena al **PARTICIPANTE**.

Capítulo 3: Procesamiento de la Información.

3.01.- El **PARTICIPANTE** suministrará a **CREDIFAX** la **INFORMACIÓN** de su propiedad por conectividad mediante transferencia por vía electrónica en las modalidades punto a punto o Internet y/o cualquier otro tipo de modalidad de conectividad o de protocolo que se convenga entre las **PARTES**, en forma mensual, según el procedimiento y diseño de registro especificado en el Anexo “1”.

3.02.- Una vez recibida la **INFORMACIÓN**, **CREDIFAX** la procesará y almacenará en el **EXCHANGE** en forma inmediata, de modo que permita su consulta dentro de un plazo máximo de 5 (cinco) días hábiles de recibida.

3.03.- La consulta al **EXCHANGE** se realizará por conectividad mediante transferencia por vía electrónica en las modalidades punto a punto o Internet y/o cualquier otro tipo de modalidad de conectividad o de protocolo que se convenga entre las **PARTES**. El **EXCHANGE** estará disponible todos los días, de 7 hs a 24 hs.

Capítulo 4: Confidencialidad.

4.01.- Ninguna de las **PARTES** podrá en ninguna circunstancia facilitar el acceso, suministrar o transmitir la **INFORMACIÓN** almacenada en el **EXCHANGE** a ningún tercero, en todo o en parte, excepto en lo relativo a sus propias actividades.

4.02.- El **EXCHANGE** es propiedad de **CREDIFAX**, por lo tanto todos los derechos, programas, códigos, documentación de software u otros accesorios que se relacionen con el mismo o que deriven de éste y sus marcas y patentes recaen sobre **CREDIFAX**. En consecuencia **CREDIFAX** no transmite ni transfiere derecho alguno sobre cualquiera de

los programas, módulos, datos o materiales del **EXCHANGE**, salvo las previsiones establecidas en el presente.

4.03.- La **INFORMACIÓN** suministrada para su procesamiento a **CREDIFAX** es propiedad del **PARTICIPANTE**, por lo tanto todos los derechos y obligaciones que se relacionen a la misma recaen sobre el **PARTICIPANTE**. En consecuencia, ninguno de los **PARTICIPANTES** transmiten o transfieren a **CREDIFAX** derecho alguno sobre dicha **INFORMACIÓN**, salvo las previsiones establecidas en el presente.

4.04.- A los efectos del presente **CONTRATO** no será considerada información confidencial aquella que (i) sea y/o se haya tornado de conocimiento público de un modo distinto a la revelación no autorizada por alguna de las **PARTES**, (ii) sea y/o se haya tornado disponible para alguna de las **PARTES** por medio de algún tercero que no tenga deber de confidencialidad con ninguna de las **PARTES**, (iii) sea desarrollada por alguna de las **PARTES** sin utilizar la información confidencial, (iv) su revelación haya sido autorizada por escrito por la otra **PARTE**, dentro de los límites de la autorización.

4.05.- Si alguna de las **PARTES** es requerida por autoridad competente fundada en Ley a revelar información confidencial de la otra, deberá notificar inmediatamente a la otra de dicho requerimiento y cumplir con el mismo revelando la mínima cantidad de información confidencial como sea necesaria para cumplir con el mismo.

Capítulo 5: Regularización de la Información.

5.01.- Cada **PARTICIPANTE** será responsable de ingresar altas, bajas y modificaciones a la **INFORMACIÓN** propia registrada en el **EXCHANGE**, a través del sistema **Credifax VIP** entregado por **CREDIFAX** en licencia de uso a cada **PARTICIPANTE**.

5.02.- **Credifax VIP** es un sistema informático transferido en licencia de uso no exclusiva al **PARTICIPANTE** a fin que este último incorpore, controle, modifique, actualice y/o suprima en forma directa la **INFORMACIÓN** propia almacenada en el **EXCHANGE**.

Capítulo 6: Servicio Técnico.

6.01.- Durante la vigencia del **CONTRATO**, **CREDIFAX** proporcionará sin cargo alguno al **PARTICIPANTE** un servicio de soporte técnico que comprenda el tratamiento de errores y/o fallas que impidan el uso normal del **EXCHANGE**. A tales efectos, el **PARTICIPANTE** deberá notificar a **CREDIFAX** la existencia de un error y/o falla, por medio electrónico o telefónicamente a las direcciones y/o teléfonos que **CREDIFAX** le indique.

6.02.- Siempre que el error y/o falla no sea imputable a los sistemas o la faz operativa del **PARTICIPANTE**, **CREDIFAX** atenderá las fallas y/o errores reportados por el **PARTICIPANTE** en un plazo máximo de cinco (5) días hábiles, de acuerdo a la naturaleza del error y/o falla, y a las dificultades que produzca en el acceso al **EXCHANGE**.

6.03.- Las fallas y/o errores se tendrán por solucionados cuando ya no estén activos y no se requiera más acción de parte de **CREDIFAX**. Esto significa que, o bien se ha arribado a su solución, o se ha suministrado una solución alternativa y el **PARTICIPANTE** ha guardado silencio al respecto por un plazo de 5 (cinco) días hábiles.

6.04.- A los efectos del fiel y normal desarrollo de las obligaciones contraídas por **CREDIFAX**, este garantiza al **PARTICIPANTE** el funcionamiento del **EXCHANGE** en la forma descripta en el presente **CONTRATO** y sus Anexos. En virtud de lo especificado, el **PARTICIPANTE** entiende que **CREDIFAX** no garantiza que el **EXCHANGE** funcione u

opere en combinaciones o condiciones distintas.

Capítulo 7: Responsabilidad.

7.01.- El procesamiento y almacenamiento de la **INFORMACIÓN** se realizará en forma automática, sin que **CREDIFAX** conozca su contenido.

7.02.- Teniendo en cuenta que **CREDIFAX** procesa la **INFORMACIÓN** recibida de cada **PARTICIPANTE**, se constituye en único responsable de dicho procesamiento, comprometiéndose a mantener indemne al **PARTICIPANTE** por cualquier tipo de obligación y/o reclamo derivado del procesamiento de la **INFORMACIÓN** que justifique cualquier tipo de acción (administrativa, prejudicial o judicial), y facultando al **PARTICIPANTE** a interrumpir en forma inmediata el servicio y dar por terminado este **CONTRATO**, sin otro requisito que una comunicación escrita del **PARTICIPANTE** al efecto.

7.03.- En razón que el **PARTICIPANTE** es propietario de la **INFORMACIÓN**, este se constituye en único responsable por su existencia, actualidad, exactitud y veracidad, comprometiéndose a mantener indemne a **CREDIFAX** por cualquier tipo de obligación y/o reclamo que justifique cualquier tipo de acción (administrativa, prejudicial o judicial), y facultando a **CREDIFAX** a interrumpir en forma inmediata el servicio y dar por terminado este **CONTRATO**, sin otro requisito que una comunicación escrita de **CREDIFAX** al efecto.

7.04.- A los efectos mencionados en el presente Capítulo, la **PARTE** que reciba un reclamo con causa en lo establecido precedentemente deberá notificarlo a la otra **PARTE** dentro de las 48 (cuarenta y ocho) horas hábiles de recibido, acompañando en caso de corresponder copia de toda la

documentación recibida de modo de posibilitar su defensa en juicio.

Capítulo 8: Condiciones Generales.

8.01.- El **CONTRATO** es por plazo indeterminado, pudiendo cualquiera de las **PARTES** rescindirlo, aún sin invocación de causa, en cualquier momento previa notificación fehaciente con noventa (90) días de anticipación.

8.02.- El incumplimiento de cualquiera de los términos del **CONTRATO** por cualquiera de las **PARTES**, dará derecho a la otra **PARTE**, previa intimación fehaciente al cumplimiento por el término de cinco (5) días hábiles, a rescindirlo en forma inmediata y a partir de la fecha de la respectiva notificación fehaciente. En este caso, la **PARTE** que hubiere incumplido deberá abonar a la otra, en concepto de los daños y perjuicios irrogados, una indemnización que, por todo concepto, no podrá superar las sumas pagadas por el **PARTICIPANTE** por el **EXCHANGE** durante los 6 (seis) meses previos al reclamo, renunciando expresamente la **PARTE** damnificada a toda diferencia que pudiere resultar.

8.03.- Toda tercer compañía de seguros que se incorpore en el futuro como **PARTICIPANTE** del **EXCHANGE** deberá suscribir un Anexo, por el cual se comprometa a cumplir lisa y llanamente con las condiciones estipuladas en el presente **CONTRATO**, de acuerdo al modelo acompañado al presente como Anexo “2”.

8.04.- Ninguna de las **PARTES** podrá ceder los derechos u obligaciones que surgen de este **CONTRATO**, debiendo concertarse por escrito toda modificación al mismo. Si algún apartado de este **CONTRATO** es considerado contrario a derecho, el resto permanecerá vigente. Este **CONTRATO** no crea ninguna relación de distribución, joint venture, representación, sociedad o cualquier otro tipo de vínculo asociativo.

8.05.- Por la contratación del **EXCHANGE**, el **PARTICIPANTE** deberá abonar a **CREDIFAX** los precios regulares establecidos en el Anexo “3” al presente.

8.06.- Las notificaciones que deban cursarse entre las **PARTES** como consecuencia del presente, deberán ser efectuadas por escrito, y en forma que puedan acreditarse por fehaciente acuse de recibo, teniéndose por válidas las efectuadas en los domicilios indicados en el encabezamiento, en tanto no se haya notificado su modificación.

8.07.- El presente **CONTRATO** y cualquier diferendo que se suscite entre las **PARTES** con motivo del mismo serán sometidos a la competencia de los Tribunales Ordinarios en lo Comercial de la Capital Federal, renunciando a cualquier otro fuero y jurisdicción que pudiere corresponder.

En la Ciudad de Buenos Aires, República Argentina, a los 7 días del mes de Agosto del año 2015, las **PARTES** suscriben el presente, en dos ejemplares del mismo tenor y a un solo efecto.

CREDIFAX

PARTICIPANTE

ANEXO “1”

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN
Y DISEÑO DE REGISTRO

CONDICIONES OPERATIVAS:

Se enviarán las altas, bajas y modificaciones generadas en el último mes con el siguiente formato:

.- Cuando se refiera a personas físicas:

Nombre y Apellido (Obligatorio)
DNI (Obligatorio)
Sexo (Obligatorio)
Condición: Tomador/Avalista (Obligatorio)
CUIT/CUIL
Domicilio
Teléfono

b.- Cuando se refiera a personas jurídicas:

Razón Social (Obligatorio)
CUIT (Obligatorio)
Condición: Tomador/Avalista (Obligatorio)
Domicilio
Teléfono

c.- En ambos casos:

Monto de la deuda total
Tipo de producto: Impositiva, Aduanera, Judicial, Importadores y Exportadores, Alquileres Comerciales, Concesiones, Actividad o Profesión, Directores y Gerentes, y Garantías de Obra y/o Suministro Público y/o Privado (Opcional inicialmente)
Status: Deudor, Acuerdo de Pago Cumplido, Acuerdo de Pago Incumplido, Cancelado (Obligatorio)

En el caso del enriquecimiento inicial, las empresas enviarán los últimos 36 meses de información incluyendo el campo premio impago: Original, Actual, Año 1 y Año 2.

Buenos Aires, 7 de Agosto de 2015.

ANEXO “2”

INCORPORACION DE UN NUEVO PARTICIPANTE

Atento que **ORGANIZACION CREDIFAX SA** (en adelante “**CREDIFAX**”), y **EMPRESA APORTANTE 1, EMPRESA APORTANTE 2, EMPRESA APORTANTE 3 y EMPRESA APORTANTE 4** (en adelante “**PARTICIPANTES**”) han formalizado, con fecha 7 de Agosto de 2015, un **CONTRATO DE PROCESAMIENTO DE INFORMACION** (en adelante el “**CONTRATO**”).

Teniendo presente que la Cláusula 8.03 de dicho **CONTRATO** prevé que cuando una nueva compañía de seguros se incorpore en el futuro como **PARTICIPANTE** deberá suscribir un Anexo, por el cual se comprometa a cumplir con las condiciones estipuladas en el **CONTRATO**.

Ante el interés planteado por _____, con domicilio en _____, en adherir lisa y llanamente a las condiciones del **CONTRATO**, y una vez leído y consentido, representada en este acto por sus apoderados Sres. _____ y _____ suscribe el presente Anexo como muestra de entera conformidad.

CONDICIONES ECONOMICAS:

1.- Utilización del servicio: \$ 35.000.- mensuales. Este costo incluye el procesamiento de la **INFORMACIÓN** suministrada por el **PARTICIPANTE** y el derecho de acceder hasta 500 consultas al **EXCHANGE** bajo la modalidad convenida y de utilizar también en forma irrestricta, es decir sin límite de accesos, el **Credifax VIP**.

Cada consulta adicional a la base tendrá un costo de \$10. (Costos a validar según escala de consultas. Ejemplo: Resta definir una escala superior para aquellas empresas que consulten un volumen mayor).

2.- Fecha de Pago: 10 (diez) días de la fecha de facturación.

3.- Lugar de Pago de todas las obligaciones dinerarias: Domicilio de **CREDIFAX**.

4.- A los precios indicados se deberá agregar el IVA.

Las partes acuerdan que las obligaciones dinerarias pagadas fuera de término devengarán un interés moratorio igual a una vez y media la tasa de descuento de documentos de terceros del Banco de la Nación Argentina.

Estos precios estarán vigentes hasta que **CREDIFAX** informe al **PARTICIPANTE** los nuevos precios aplicables.

En prueba de conformidad, _____ recibe una copia del **CONTRATO DE PROCESAMIENTO DE INFORMACION** y firma dos ejemplares del presente Anexo a un solo efecto, a los 7 días del mes de Agosto de 2015.

ANEXO “3”

2. TARIFAS

1.- Utilización del servicio: \$ 35.000.- mensuales. Este costo incluye el procesamiento de la **INFORMACIÓN** suministrada por el **PARTICIPANTE** y el derecho de acceder el derecho de acceder hasta 500 veces al **EXCHANGE** bajo la modalidad convenida y de utilizar también en forma irrestricta, es decir sin límite de accesos, el **Credifax VIP**. Cada consulta adicional a la base tendrá un costo de \$10 (Costos a validar según escala de consultas. Ejemplo: Resta definir una escala superior para aquellas empresas que consulten un volumen mayor).

2.- Fecha de Pago: 10 (diez) días de la fecha de facturación.

3.- Lugar de Pago de todas las obligaciones dinerarias: Domicilio de **CREDIFAX**.

4.- A los precios indicados se deberá agregar el IVA.

Las partes acuerdan que las obligaciones dinerarias pagadas fuera de término devengarán un interés moratorio igual a una vez y media la tasa de descuento de documentos de terceros del Banco de la Nación Argentina.

Estos precios estarán vigentes hasta que **CREDIFAX** informe al **PARTICIPANTE** los nuevos precios aplicables.

Buenos Aires, ____ de _____ 2015.

CREDIFAX

PARTICIPANTE

Anexo 2: CONVENIO DE INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

En la Ciudad de Buenos Aires, a los 7 días del mes de Agosto de 2015, entre **Empresa Aportante 1 S.A.** (en adelante “**Aportante1**”), con domicilio en la calle 25 de Mayo 81 Piso 4 de la Ciudad de Buenos Aires, **Empresa Aportante 2.** (en adelante “**Aportante2**”), con domicilio en la calle Av. Belgrano 875 de la Ciudad de Buenos Aires, **Empresa Aportante 3** (en adelante “**Aportante3**”), con domicilio en la calle Av. Córdoba 820 la Ciudad de Buenos Aires, **Empresa Aportante 4.**(en adelante “**Aportante4**”), con domicilio en la calle Paraguay 580 de la Ciudad de Buenos Aires y **Empresa Aportante 5** (en adelante “**Aportante5**”), con domicilio en la calle Hipólito Bouchard 557/599 Piso 21 de la Ciudad de Buenos Aires, convienen y declaran:

PRIMERO: Siendo que las partes contratantes tienen interés en intercambiar la información de propiedad de cada una de ellas relativa a mora en el pago de primas de seguros de caución (en adelante “**INFORMACIÓN**”), con el objeto de utilizarla para la evaluación de sus transacciones.

SEGUNDO: Que en consideración al objetivo antes enunciado las partes convienen lo siguiente:

- a.- Encomendar a Organización Credifax S.A. (en adelante “**CREDIFAX**”) el desarrollo de una Base de Datos cerrada (en adelante “**EXCHANGE**”).
- b.- Tercerizar en **CREDIFAX** el procesamiento informático de la **INFORMACIÓN**.
- c.- Mensualmente proveer a **CREDIFAX** la **INFORMACIÓN** los días 20 de cada mes.
- d.- Afrontar cada parte los gastos de preparación y envío a **CREDIFAX** del medio que contiene la **INFORMACIÓN**.

La **INFORMACIÓN** seguirá siendo de propiedad de la parte que la suministró, por lo tanto todos los derechos y obligaciones que se relacionen a la misma recaen sobre dicha parte. La parte propietaria de la **INFORMACIÓN** no transmite ni transfiere a las otras derecho alguno sobre la misma, salvo las previsiones establecidas en el presente.

TERCERA: Las partes se comprometen a encomendar exclusivamente a **CREDIFAX** el procesamiento de la **INFORMACIÓN** de su propiedad.

La **INFORMACIÓN** deberá contener los datos sobre el deudor (en adelante “**TITULAR DE LOS DATOS**”):

- a.- Cuando se refiera a personas físicas:
 - Nombre y Apellido (Obligatorio)
 - DNI (Obligatorio)

- Sexo (Obligatorio)
- Condición: Tomador/Avalista (Obligatorio)
- CUIT/CUIL
- Domicilio
- Teléfono

b.- Cuando se refiera a personas jurídicas:

- Razón Social (Obligatorio)
- CUIT (Obligatorio)
- Condición: Tomador/Avalista (Obligatorio)
- Domicilio
- Teléfono

c.- En ambos casos:

- Tipo de operación a denunciar: Premio impago
- Fecha de Información a la base (dicha fecha se tomará para el cómputo de los 5 años de permanencia del dato): 30 días luego de enviada carta documento o documentación fehaciente (Obligatorio)
- Monto de la deuda total: Premios con montos mayores o iguales a \$5.000 (Obligatorio)
- Tipo de producto: Impositiva, Aduanera, Judicial, Importadores y Exportadores, Alquileres Comerciales, Concesiones, Actividad o Profesión, Directores y Gerentes, y Garantías de Obra y/o Suministro, Publico y/o Privado (Opcional inicialmente)
- Status: Deudor, Acuerdo de Pago Cumplido, Acuerdo de Pago Incumplido, Cancelado (Obligatorio)
- Premio impago: Original, Actual, Año 1, Año 2, Año 3, Año 4

CUARTA: El presente Convenio se mantendrá vigente sin fecha fija de finalización, hasta que cualquiera de las partes manifieste su intención de darlo por terminado, aún sin causa, previa notificación fehaciente con una anticipación no inferior a 90 (noventa) días de anticipación.

QUINTA: La parte propietaria de la **INFORMACIÓN** será responsable de ingresar las altas, bajas y modificaciones a la **INFORMACIÓN** propia registrada en el **EXCHANGE**.

SEXTA: Este Convenio contiene la totalidad del acuerdo con respecto al objeto del mismo entre las partes contratantes, y solamente podrá ser modificado por medio escrito suscripto por los representantes legales y/o apoderados de todas las partes.

SEPTIMA: La **INFORMACIÓN** a la que accedan las partes será de uso exclusivo para las mismas, teniendo la misma carácter estrictamente confidencial y reservado, excepto en el caso que deba ser revelada por imperio de la ley. Ninguna de las partes podrá en ninguna circunstancia facilitar el acceso, divulgar, suministrar, reproducir o transmitir, en todo o en parte, la **INFORMACIÓN** registrada en el **EXCHANGE**, que no sea de su propiedad, a ningún tercero.

OCTAVA: Las partes acordaron un **Manual de Cumplimiento y Código de Conducta de los Participantes**, que gobernará la relación entre los participantes del **EXCHANGE**.

NOVENA: Para todos los efectos legales las partes dejan constituidos como domicilios legales en los consignados al comienzo del presente, y se someten para cualquier diferendo que pudieran resultar de la interpretación del mismo a los Tribunales Ordinarios en lo Comercial de la Ciudad de Buenos Aires.

En prueba de conformidad se firman _____ ejemplares de un mismo tenor y a un solo efectos en el lugar y fecha ut supra indicado.

Anexo 3: CODIGO DE CONDUCTA DE LOS PARTICIPANTES

3. I.- EL EXCHANGE.

El objetivo de los **PARTICIPANTES** consiste en intercambiar la información propia relativa a falta de pago de premios de seguros de caución. Esta información, junto a otros elementos de evaluación propios del **PARTICIPANTE**, les permitirá celebrar negocios rápidos y seguros al utilizarla para la evaluación de sus transacciones.

Para cumplir el objetivo antes mencionado, y teniendo en cuenta que Organización Credifax SA posee las facilidades técnicas y operativas, las instalaciones y el personal necesarios para brindar adecuadamente el servicio proyectado, los **PARTICIPANTES** le han encomendado el desarrollo de una Base de Datos cerrada (en adelante “**EXCHANGE**”).

El propósito del presente Manual (en adelante “**MANUAL**”) es fijar los valores esenciales y los códigos de conducta a los que se someterán los **PARTICIPANTES**, establecer procedimientos para garantizar el buen funcionamiento del **EXCHANGE**, y tratar los casos de conducta inadecuada si ello ocurriere.

CONFORMACIÓN DEL EXCHANGE.

El **EXCHANGE** está conformado por todas aquellas compañías de seguros que suscriban el **CONVENIO DE INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN** (en adelante “**CONTRATO**”).

ADMINISTRACIÓN DEL EXCHANGE.

Un equipo formado por cinco integrantes conformará el **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN** (en adelante “**CONSEJO**”), que tendrá a su cargo la máxima responsabilidad administrativa del presente **MANUAL** y la verificación del cumplimiento por parte de Organización Credifax SA de los compromisos asumidos.

Se realizarán reuniones con una periodicidad de 3 meses.

Sus integrantes serán **PARTICIPANTES** de las cinco empresas fundadoras del Exchange, es decir: Aportante1, Aportante2, Aportante3 y Aportante4. Cada empresa deberá designar un titular y un suplente.

El **CONSEJO** tendrá un plazo de duración de un año, y sus integrantes podrán ser reelegidos ilimitadamente.

NUEVOS PARTICIPANTES.

Es también objetivo del **EXCHANGE** contar con la mayor cantidad posible de **PARTICIPANTES**. Por tal motivo, se considerará nuevo **PARTICIPANTE** a toda compañía de seguros que se comprometa contractualmente a cumplir lisa y llanamente con las condiciones estipuladas en el presente **MANUAL** y el **CONTRATO**.

Será responsabilidad del **CONSEJO**:

Evaluar la conveniencia de autorizar la incorporación de una compañía de seguros como nuevo **PARTICIPANTE** del **EXCHANGE**. Esto se realizará bajo votación por mayoría simple en un plazo de 15 días hábiles luego de la notificación recibida vía email.

Asegurar que toda tercera compañía de seguros que se incorpore en el futuro como **PARTICIPANTE** del **EXCHANGE** suscriba un Anexo al presente **MANUAL** y al **CONTRATO**.

Comunicar a los **PARTICIPANTES** la incorporación de toda tercera compañía de seguros como **PARTICIPANTE** del **EXCHANGE**.

Comunicar a Organización Credifax SA la incorporación de toda tercera compañía de seguros como **PARTICIPANTE** del **EXCHANGE**.

II.- VALORES ESENCIALES Y CÓDIGO DE CONDUCTA. VALORES ESENCIALES.

La misión colectiva de los **PARTICIPANTES** consiste en maximizar el valor de la información y al mismo tiempo mantener sus valores esenciales, siendo las ventajas de contar con la información obrante en el **EXCHANGE** las siguientes:

Minimizar los costos al comunicar rápidamente dicha información a las compañías de seguros participantes del **EXCHANGE**.

Fortalecer la relación entre las compañías de seguros participantes del **EXCHANGE** y sus clientes al reducir los riesgos e incertidumbres.

CÓDIGO DE CONDUCTA.

Este Código de Conducta incluye una serie de declaraciones sobre las políticas directrices del **EXCHANGE**. Los **PARTICIPANTES** que violen el presente **MANUAL**, las disposiciones del **CONTRATO** o sus políticas subyacentes serán objeto de medidas disciplinarias, como se describe en el Capítulo “**SANCIONES**”.

Los ejemplos no son exclusivos y no pretenden ser una descripción completa de la totalidad de casos posibles:

A.- CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN.

Los **PARTICIPANTES** son responsables e imputables por la integridad y protección de la información, y deben adoptar las medidas técnicas y organizativas que resulten necesarias para garantizar su seguridad y confidencialidad.

B.- CALIDAD DE LA INFORMACIÓN.

La información que cada **PARTICIPANTE** envíe al **EXCHANGE** debe ser exacta y actualizarse en el caso que ello fuere necesario. Los datos total o parcialmente inexactos o incompletos deben ser rectificados, suprimidos, actualizados o sustituidos por el **PARTICIPANTE** que los proporcionó al **EXCHANGE**, en los plazos y condiciones establecidos en el **CONTRATO**.

C.- ENVIO DE LA INFORMACIÓN.

Cada **PARTICIPANTE** debe enviar la totalidad de la información a Organización Credifax SA en forma mensual los días 20 de cada mes (o el subsiguiente día hábil) respetando los parámetros establecidos y el diseño de registro previsto por Organización Credifax SA.

III.- CONTROL INTERNO.

Se han establecido procedimientos de control interno para asegurar razonablemente el logro de los siguientes objetivos:

Efectividad y eficiencia en el intercambio de información;

La protección y correcta administración del **EXCHANGE**;

Cada **PARTICIPANTE** es responsable de cumplir con los controles internos aplicables a las áreas bajo su responsabilidad. Además debe estar alerta de situaciones donde serían apropiados o necesarios mayores controles, comunicando tal necesidad al **CONSEJO**.

PROCEDIMIENTO PARA LA INVESTIGACIÓN DE MALA CONDUCTA POR PARTE DE LOS PARTICIPANTES.

El **MANUAL** está diseñado para fomentar la participación de todos los **PARTICIPANTES** como forma necesaria y apropiada para contribuir a garantizar el éxito del **EXCHANGE**. Este diseño incluye un procedimiento simple para que cualquier **PARTICIPANTE** pueda informar al **CONSEJO** sus sospechas de conducta inapropiada.

Cualquier **PARTICIPANTE** puede comunicarse con el **CONSEJO**, solicitando previamente una reunión.

No obstante, si el asunto involucra a algún integrante del **CONSEJO**, o si lo ha reportado al mismo y no obtuvo la atención debida, la mayoría absoluta de los **PARTICIPANTES** podrán solicitar la convocatoria de una Asamblea de **PARTICIPANTES**.

Esta Asamblea deberá contar con un quórum del 75% (setenta y cinco por ciento) de los **PARTICIPANTES** con derecho a voto, y sus decisiones tomadas con un voto favorable del 75% (setenta y cinco por ciento) de los **PARTICIPANTES** presentes serán de aplicación obligatoria por el **CONSEJO**.

Se prohíbe expresamente cualquier represalia contra el **PARTICIPANTE** que haya informado acerca de sus sospechas de mala conducta. Todo **PARTICIPANTE** que participe de alguna represalia será objeto de sanciones. El **CONSEJO** hará uso de todos los recursos razonables para proteger la identidad del **PARTICIPANTE** contra quien se presenta una acusación, salvo que y hasta tanto se determine que se ha producido una violación de las normas.

Los **PARTICIPANTES** no pueden utilizar este procedimiento de mala fe o en forma desleal o negligente, y si lo hacen serán objeto de sanciones.

IV.- CONFLICTO DE INTERESES.

Es obligación de los **PARTICIPANTES** evitar todo tipo de actividad, inversión, participación o asociación que interfiera o pueda interferir con sus responsabilidades asumidas como **PARTICIPANTES** del **EXCHANGE**.

Si existen dudas sobre si un acto o situación específica representa, o puede representar, un conflicto de intereses, debe ser consultado con el **CONSEJO**.

V.- SANCIONES.

Sin perjuicio de las responsabilidades legales y contractuales que correspondieren, el **CONSEJO** podrá aplicar las siguientes sanciones:

Apercibimiento

Suspensión

Cancelación del carácter de **PARTICIPANTE**

El **CONSEJO** determinará la aplicación de las sanciones previstas, las que deberán graduarse con relación a la gravedad y extensión de la violación y de los perjuicios derivados de la infracción, y las circunstancias atenuantes, si las hubiere. El **CONSEJO** determinará el procedimiento para la aplicación de sanciones.

VI.- CONSERVACION/DESTRUCCIÓN DE INFORMACIÓN ANTE EL RETIRO DE UN PARTICIPANTE.

La información provista por cualquier **PARTICIPANTE** es un bien esencial del **EXCHANGE**. Por tal motivo, si se produce el retiro de algún **PARTICIPANTE**, queda a criterio del **CONSEJO** proceder de acuerdo a sus propias pautas sobre el tratamiento de dicha información.

VII.- RELACIÓN CON LOS CONSUMIDORES.

El trato con los consumidores puede resultar delicado e implicar cuestiones de derecho o ética.

Los **PARTICIPANTES** deben tratar a sus consumidores en forma justa y honesta en todo momento, y cuando en virtud de las evaluaciones de la información del **EXCHANGE** que hayan realizado decidan no contratar con determinado consumidor, a fin de garantizar el

derecho de acceso a la información es menester comunicarle claramente la información registrada y la compañía informante.

Por su parte, el PARTICIPANTE propietario de la información debe atender el reclamo del consumidor, y en caso que corresponda proceder a su rectificación, supresión o actualización, realizando en tiempo y forma las operaciones necesarias a tal fin.

Buenos Aires, 7 de Agosto de 2015.