



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DE SALUD**

**Empresa de Intermediación de Seguros de Salud Privada Especializada en
MYPES – MY.BROKER.PE**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas de Salud

AUTORES

Diaz Zubieta de Carcausto, Betty Nathaly (0000-0001-8468-2712)

Figueroa Tataje, Javier Ricardo (0000-0002-1458-1323)

Núñez Matos, Liliana Katya (0000-0003-0831-7101)

ASESOR

López Dávalos, César (0000-0002-0399-5352)

Lima, 06 de agosto del 2019

DEDICATORIA

A nuestra querida familia, por su apoyo y amor incondicional, su infinita paciencia y haber sido nuestra fortaleza para terminar este proceso de crecimiento profesional y personal.

A César, nuestro asesor de tesis, por su dedicación y gran calidad de enseñanza.

A Flor, por ser nuestra guía en este camino y un ejemplo a seguir.

...muchas gracias.

RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo desarrollar un modelo de negocio de una empresa de intermediación en seguros de salud privados entre las Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud (IAFAS) privadas y los trabajadores de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES).

El modelo de negocio será una Plataforma multilateral teniendo como Propuestas de Valor para los trabajadores de las MYPES, recibir información que les permita elegir un seguro de salud privado de acuerdo a sus necesidades y capacidad de pago y un acompañamiento personalizado 24/7; y para las IAFAS privadas, incrementar su penetración en las MYPES. Esta empresa tendrá como propósito social-humano disminuir la brecha de acceso de la población al sistema de salud privado.

El mercado meta proyectado a 10 años de acuerdo a la capacidad operativa de la empresa, estará conformado por 8316 trabajadores y sus derechohabientes, en los distritos de San Isidro, San Borja y Miraflores.

De acuerdo al análisis financiero realizado, la inversión total será de S/.353,498,4, financiado el 83% mediante préstamo bancario y el 17% por los accionistas; con una evaluación económica proyectada a 10 años, se obtendrá como VANE S/. 1,173,829.2, VANF S/. 286,293.0, TIRE 26.66% y TIRF 37.86%, determinándose que es un proyecto viable y rentable.

Palabras clave: MYPES; Micro y Pequeña empresa, Institución Administradora de Fondos de Aseguramiento en Salud; seguros de salud, intermediación; corredores de seguros.

Private Health insurance intermediation company specialized in Micro and small-sized enterprises – MY.BROKER.PE

ABSTRACT

The main objective of this thesis is to develop a business model of an intermediation company of private health insurances between the private insurance companies and the micro and small-sized enterprise employees.

The business model will be a multilateral platform, having as Value Proposals, to provide the employees of the micro and small-sized enterprises with information that gives them the possibility to choose a private health insurance according to their needs and payment capabilities, with a 24/7 personalized assistance; and for the insurance companies, to increase their penetration in the micro and small business sector.

The estimated target market in a 10-year period, according to the company's operative capacity, will be of 8316 employees plus their beneficiaries in the cities of San Isidro, San Borja and Miraflores.

According to our financial analysis, the total investment will be S/.353,498,4, the 83% of this investment will be funded by a bank loan and the other 17% by the shareholders, in an economical análisis in a 10-year period we will obtain E NPV S/. 1,173,829.2, F NPV S/. 286,293.0, E IRR 26.66% and F IRR 37.86%, these results demonstrate that this is a viable and profitable Project.

Keywords: SME; Small and Medium-sized enterprise, insurance companies, health insurance, intermediation

TABLA DE CONTENIDOS

1	RESUMEN EJECUTIVO.....	1
2	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	4
2.1	VENTANA DE OPORTUNIDAD.....	4
2.2	PROPUESTA DE VALOR	5
2.3	CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO	6
2.4	OBJETIVOS DEL NEGOCIO	7
2.5	ESTRATEGIA DE NEGOCIOS DE PORTER	8
2.6	MODELO DE NEGOCIO	8
2.7	MODELO CANVAS	9
3	ESTUDIO DE MERCADO	13
3.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO Y TENDENCIAS PESTEL	13
3.1.1	Entorno Político- Legal	13
3.1.2	Entorno Económico país – mercado.....	15
3.1.3	Entorno Socio Cultural y Demográfico.....	17
3.1.4	Entorno Tecnológico	18
3.1.5	Entorno Ecológico-Ambiental.....	19
3.2	OPORTUNIDAD DEL MERCADO	20
3.3	ENTORNO DE LA COMPETENCIA	21
3.4	BARRERAS DE ACCESO Y RIESGO DEL PRODUCTO SUSTITUTO	24
3.4.1	Requisitos para la inscripción de corredores de seguros como persona jurídica en el Registro de la SBS	24
3.5	IDENTIFICACIÓN DE LOS POTENCIALES CLIENTES	26
3.6	CRITERIOS DE SELECCIÓN Y CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL	26
3.6.1	Criterios de selección:	26
3.6.2	Cuantificación del mercado potencial	26
3.7	DEFINICIÓN, CRITERIOS DE SELECCIÓN Y CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	29
3.8	DEFINICIÓN, CRITERIOS DE SELECCIÓN Y CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO META.	32
3.9	PERFIL DE LOS CLIENTES Y PÚBLICO OBJETIVO.....	37
3.9.1	Perfil de los clientes:.....	37
3.9.2	Poblaciones Objetivo.....	37

4	ESTRUCTURA LEGAL Y TRIBUTARIA	39
4.1	MARCO LEGAL NACIONAL	39
4.2	NATURALEZA LEGAL DE LA EMPRESA.....	39
4.3	NORMAS A CUMPLIR PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA	39
4.4	OBLIGACIONES Y BENEFICIOS TRIBUTARIOS	40
5	PLAN ESTRATÉGICO	41
5.1	MISIÓN	41
5.2	VISIÓN.....	41
5.3	VALORES	41
5.4	ANÁLISIS DEL NEGOCIO CON EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	42
5.4.1	Competidores.....	42
5.4.2	Competidores Potenciales	43
5.4.3	Proveedores	44
5.4.4	Clientes	44
5.4.5	Sustitutos	44
5.5	FODA	45
5.5.1	Fortalezas.....	46
5.5.2	Debilidades	46
5.5.3	Oportunidades.....	46
5.5.4	Amenazas	47
5.6	MATRIZ FODA.....	49
5.6.1	Fortalezas- Oportunidades.....	49
5.6.2	Fortalezas – Amenazas	50
5.6.3	Debilidades- Oportunidades	50
5.6.4	Debilidades- Amenazas	50
5.7	ESTRATEGIA DE NEGOCIOS DE PORTER	53
5.8	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	54
6	PLAN DE MARKETING	55
6.1	MERCADO POTENCIAL, MERCADO OBJETIVO Y MERCADO META.....	55
6.1.1	Mercado Potencial	55
6.1.2	Mercado Objetivo	55
6.1.3	Mercado Meta.....	55

6.2	OBJETIVOS PRIMARIOS Y OBJETIVOS SECUNDARIOS	56
6.2.1	Objetivos Primarios	56
6.2.2	Objetivos Secundarios	57
6.3	POBLACIÓN OBJETIVO PRIMARIA Y SECUNDARIA.....	57
6.3.1	Población Objetivo Primaria	57
6.3.2	Población Objetivo Secundaria	57
6.4	PORTAFOLIO DE BIENES Y SERVICIOS	58
6.4.1	Pre venta o Prospección.....	58
6.4.2	Servicio de venta	58
6.4.3	Servicio Post venta:	58
6.5	MARKETING MIX.....	59
6.5.1	Producto.....	59
6.5.2	Precio	60
6.5.3	Promoción.....	61
6.5.4	Plaza	62
6.6	RELACIÓN CON LOS CLIENTES Y CANALES DE VENTA.....	62
6.7	GESTIÓN COMERCIAL.....	63
6.7.1	Políticas de Ventas:	63
6.7.2	Estrategias de ventas.....	64
6.7.3	Estructura de la fuerza de ventas	65
6.7.4	Retención de cartera	66
6.8	CICLOS DE CRECIMIENTO	67
6.8.1	Introducción (1° año).....	68
6.8.2	Crecimiento (2° a 4° año):.....	68
6.8.3	Madurez (a partir del 5° año):	69
6.8.4	Declinación:.....	69
6.9	PLAN DE MARKETING	69
6.9.1	Antes del lanzamiento	69
6.9.2	Durante el servicio de venta	70
7	DESCRIPCIÓN TÉCNICA. PLAN DE PRODUCCIÓN Y COMPRAS.....	74
7.1	UNIDAD DE PRODUCCIÓN	74
7.1.1	Componentes de bienes y servicios	74

7.1.2	Unidad de Producción de Servicios.....	74
7.2	PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL SERVICIO.....	74
7.2.1	Elementos del Proceso de Producción del Servicio	74
7.3	MAPA DE PROCESOS	75
7.3.1	Procesos Estratégicos	75
7.3.2	Procesos Claves	76
7.3.3	Procesos de Apoyo	77
7.4	CAPACIDAD INSTALADA	80
7.4.1	Recursos Clave	80
7.5	ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	81
7.5.1	Diseñador del aplicativo (APP) y página web.....	81
7.5.2	Técnico de mantenimiento de las TICs	81
7.5.3	IAFAS privadas	82
7.6	PRIORIDADES COMPETITIVAS	82
7.6.1	Velocidad de entrega	82
7.6.2	Personalización.....	83
7.7	PLAN ANUAL DE PRODUCCIÓN:	83
7.8	SISTEMA DE ENTREGA DEL SERVICIO	87
7.8.1	Oportunidad:.....	87
7.8.2	Disponibilidad:	87
7.8.3	Satisfacción:	87
7.9	RIESGOS DEL TRIAD	89
7.9.1	Trabajadores de las MYPES.....	89
7.9.2	IAFAS privadas	89
7.9.3	Ejecutivos de venta.....	89
7.10	ESTRATEGIAS DEL CONTROL DE LA CALIDAD.....	90
7.11	ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN DEL SERVICIO.....	91
7.12	MODELO DE LAS BRECHAS DE LA CALIDAD.....	91
7.13	COSTOS DE PRODUCCIÓN DE LOS COMPONENTES DEL PORTAFOLIO DE BIENES Y SERVICIOS.....	95
8	ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	97
8.1	ORGANIGRAMA	97

8.1.1	Junta General de Accionistas y Directorio	97
8.1.2	Gerente General.....	98
8.1.3	Ejecutivo de Ventas	99
8.1.4	Asistente Administrativo	100
8.1.5	Asistente contable.....	100
8.1.6	Community manager	100
8.1.7	Abogado	101
8.1.8	Contador	101
8.2	TIPO DE ORGANIZACIÓN	101
8.3	RECURSOS HUMANOS:	102
8.3.1	Personal en planilla MYPE:	102
8.3.2	Servicios No Personales:	102
9	VIABILIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA	103
9.1	INGRESOS	103
9.2	EGRESOS.....	113
9.2.1	Gastos de Personal.....	113
9.2.2	Gastos administrativos.....	117
9.2.3	Inversiones.....	118
9.2.4	Depreciación.....	120
9.2.5	Tarifario de Ventas	121
9.2.6	Gastos de ventas	123
9.2.7	Presupuesto de financiamiento	126
9.2.8	Cálculo del costo ponderado del Capital (CPPC o WACC).....	129
9.2.9	Flujo de caja económico y financiero.....	130
9.2.10	Análisis de Sensibilidad	135
10	RIESGOS	136
11	CONCLUSIONES	137
12	RECOMENDACIONES	140
13	ANEXOS	141
14	BIBLIOGRAFÍA	162

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo Canvas.....	11
Tabla 2. Principales competidores a nivel nacional.	22
Tabla 3. Número promedio de trabajadores en las MYPES ubicadas en Lima Metropolitana.	27
Tabla 4. Número promedio de trabajadores en las MYPES ubicadas en Lima Centro.....	29
Tabla 5. Salario promedio de profesionales en Lima Metropolitana	33
Tabla 6. Número promedio de trabajadores en las MYPES ubicadas en los distritos de San Borja, Miraflores y San Isidro.	34
Tabla 7. Cuantificación de Mercado.....	38
Tabla 8. FODA	48
Tabla 9. Matriz FODA	51
Tabla 10. Propuesta de valor.	59
Tabla 11. Número de MYPES a visitar y Número de personas a afiliar durante el primer año.	65
Tabla 12. Número de MYPES a visitar y Número de personas a afiliar del segundo hasta el cuarto año.	65
Tabla 13. Total de inversión en merchandasing para empresas nuevas a visitar hasta el cuarto año.	70
Tabla 14. Total de inversión en merchandasing para afiliados nuevos y renovación.	70
Tabla 15. Total de inversión en Marketing.....	72
Tabla 16. Recursos humanos de ventas.	80
Tabla 17. Equipos e insumos.....	81
Tabla 18. Proyección de pólizas/planes de salud que se venderán durante el primer mes de actividad	84
Tabla 19. Proyección del número de clientes afiliados mensualmente	86
Tabla 20. Proyección de ingresos por Intermediación durante el primer mes de actividad.	103
Tabla 21 Ingresos proyectados en el primer año de actividad.....	105
Tabla 22. Proyección de ingresos por Intermediación durante el primer año de actividad.	107
Tabla 23. Proyección de ingresos por Intermediación a partir del quinto año de actividad	110

Tabla 24. Ingreso por intermediación.....	114
Tabla 25. Total costo de planilla administrativa.....	115
Tabla 26. Total costo de planilla asistencial.....	116
Tabla 27. Total costo de planilla servicios no personales.	118
Tabla 28. Inversión total de la empresa.....	119
Tabla 29. Depreciación de equipos durante los primeros diez años.....	120
Tabla 30. Proyección de ingreso por intermediación durante el primer mes de operación.	121
Tabla 31. Gastos de Marketing durante los diez primeros años de operación	123
Tabla 32. Comisiones de los ejecutivos de venta	124
Tabla 33. Proyección de pagos por comisión a ejecutivos de venta en los primeros diez años de operación.....	125
Tabla 34. Presupuesto de financiamiento	126
Tabla 35. Financiamiento entidad bancaria.....	126
Tabla 36. Cronograma de pagos a entidad bancaria.....	127
Tabla 37. Determinación de parámetros del flujo de caja.	129
Tabla 38. Flujo de caja en nuevos soles S/.....	132
Tabla 39. Análisis de sensibilidad	135
Tabla 40. Riesgos identificados.....	136

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.	45
Figura 2. Mercado Potencial, Mercado Objetivo y Mercado Meta.	56
Figura 3. Poblaciones Objetivo.	57
Figura 4. Tipo de relación con los clientes.	63
Figura 5. Estrategias de ventas.	64
Figura 6. Ciclos de crecimiento.	68
Figura 7. Mapa de procesos.	79
Figura 8. Alianzas Estratégicas.	82
Figura 9. Prioridades Competitivas.	83
Figura 10. Blueprint.	88
Figura 11. Componentes del TRIAD.	90
Figura 12. Modelo de las Brechas de la Calidad.	94
Figura 13. Marketing.	95
Figura 14. Organigrama.	97
Figura 15. Tipo de Organización.	102

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Tamaño muestral para encuesta de gerentes MYPES.....	141
Anexo 2. Tamaño muestral para encuesta de trabajadores MYPES	142
Anexo 3. Resultado de encuesta gerentes MYPES	143
Anexo 4. Resultado de encuesta trabajadores MYPES	147
Anexo 5. Tamaño muestral para encuesta brokers	152
Anexo 6. Resultados de encuesta a brokers.....	153
Anexo 7. Boletín SUSALUD Mayo 2019	155
Anexo 8. Encuesta SUSALUD.....	156
Anexo 9. Compañías de Seguros.....	157
Anexo 10. Requisitos para rendir evaluación de competencias para desempeñarse como corredores de seguros	158
Anexo 11. Requisitos para apertura, traslado y/o cierre de oficinas	159
Anexo 12. Impedimentos para la inscripción en el Registro.....	160

1 RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis tiene como objetivo desarrollar un modelo de negocio de una empresa de intermediación en seguros de salud privados entre las Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud (IAFAS) privadas y los trabajadores de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES), esta empresa se llamará MY.BROKER.PE, y estará ubicada en el distrito de San Isidro.

Este trabajo se inició con dos hipótesis, la primera fue que los trabajadores de las MYPES no tienen seguros de salud privados, por no contar con información sobre el acceso, costos y cobertura de estos, para validar esta hipótesis se desarrollaron dos encuestas dirigidas a los gerentes y trabajadores de las MYPES, obteniendo como resultados que el 65% de los gerentes encuestados no cuentan con información para adquirir seguros de salud privados para sus trabajadores y que en promedio el 76% de los encuestados se encuentran afiliados a EsSalud, sin embargo el 58% del total de trabajadores y el 84% de gerentes se atienden en clínicas privadas, y además cuentan con disposición de pago para adquirir un seguro de salud privado. La segunda hipótesis planteada, fue que los brokers no intermediaban en el segmento MYPES, para lo cual se desarrolló una encuesta dirigida a los brokers, obteniéndose como resultado que el 59% de estos no venden seguros de salud privados para las MYPES, validándose que este segmento es un mercado no priorizado por los brokers tradicionales.

El modelo de negocio a desarrollar será una Plataforma multilateral, debido a que se reunirá a dos clientes distintos interdependientes, planteándose como propuesta de valor para los trabajadores de las MYPES recibir información útil y clara que les permita elegir un seguro de salud privado de acuerdo a sus necesidades y capacidad de pago, así como obtener un acompañamiento personalizado y permanente 24/7 durante la vigencia de este, la propuesta de valor para las IAFAS privadas será incrementar su penetración en las MYPES, a través de la venta de su cartera de productos en este segmento. El mercado meta proyectado a 10 años de acuerdo a la capacidad operativa de la empresa, estará conformado por 8316 trabajadores y sus derechohabientes, que cumplan con los criterios de selección: trabajadores profesionales con capacidad de pago incluidos en la planilla de las MYPES

registradas en el REMYPE, ubicadas en los distritos de San Isidro, San Borja y Miraflores; que cumplan con el perfil psicográfico de sofisticados, progresistas o mujeres modernas (clasificación de Arellano marketing).

La estrategia del negocio a desarrollar será de Enfoque, debido a que se ha seleccionado como segmento específico del mercado a los trabajadores de las MYPES, a quienes se brindará información para adquirir productos de seguros de salud ofertados por las IAFAS privadas, de acuerdo a sus necesidades y capacidad de pago, concretándose la venta de estos, a través de ejecutivos de ventas especializados en seguros de salud y con experiencia en el segmento MYPE. La empresa tendrá como prioridades competitivas la velocidad de entrega de servicio y la personalización. Los factores críticos de éxito serán foco en el mercado meta, generar relaciones de largo plazo con las IAFAS privadas, seleccionar y entrenar adecuadamente el recurso humano, diseñar y elaborar el Aplicativo (APP) y página web. Los recursos clave serán los ejecutivos de ventas, base de datos (REMYPE), el portafolio de seguros de salud privados y las TICs (APP y página web). Se mantendrá una relación con los clientes de forma presencial y automatizada. Se tendrán asociaciones clave con el diseñador del aplicativo (APP) para optimizar el negocio, el técnico de mantenimiento de las TICs para disminuir el riesgo y con la IAFAS privadas, buscándose mantener una relación B2B. La visión del negocio para el año 2023 es ser reconocida entre las diez primeras empresas de corredores de seguros de salud especializada en el segmento MYPE a nivel nacional, teniendo en cuenta que el mercado de corretaje nacional está formado por 252 empresas.

El portafolio de servicios de intermediación incluirá brindar información integral sobre seguros de salud privados, asesorar de manera personalizada de acuerdo a las necesidades y capacidad de pago, vender seguros de salud privados y desarrollar una adecuada afiliación, garantizar una respuesta oportuna ante siniestros y acompañar de forma personalizada y permanente 24/7 durante la vigencia del seguro a los trabajadores de las MYPES. Los procesos claves serán brindar información integral a los trabajadores de las MYPES, vender seguros de salud privados y brindar un servicio post venta de calidad superior. El servicio de corretaje no tiene un costo adicional al pago de la prima del seguro de salud privado.

Se contratará como personal en planilla MYPE un Gerente General, dos ejecutivos de ventas, un asistente administrativo, un asistente contable, un ejecutivo de siniestros, un community manager y como servicios no personales un contador, un asesor legal y un consultor. En los primeros cuatro años el número de ejecutivo de ventas aumentará progresivamente hasta llegar a cinco, para luego mantenerse en cuatro a partir del quinto año. A partir del tercer año se contará con dos community manager.

La inversión será S/.353,498.4, el cual tendrá como fuente de financiamiento S/.60,000 como capital de los accionistas y S/.293,494.8 como préstamo de una entidad bancaria, que se pagará en el transcurso de los primeros 5 años. De acuerdo a la evaluación económica proyectada a 10 años, en un escenario realista se obtendrá VAN económico de S/. 1, 173,829.2, TIR económico de 26.66% VAN financiero de S/. 286,293.0 y TIR financiero de 37.86%, en un escenario optimista se obtendrá un VAN económico de S/. 1, 659,764.1 TIR económico de 31.95%, VAN financiero de S/. 495,076.0 y TIR financiero de 45.44%, en un escenario pesimista se obtendrá un VAN económico de S/. 593,534.0 TIR económico de 19.61%, VAN financiero de S/. 49,747.0 y TIR financiero de 28.67%, siendo rentable en los tres escenarios planteados.

Para el desarrollo del negocio se han identificado algunos riesgos, como el riesgo moral en los trabajadores de las MYPES, riesgo de mercado en las IAFAS privadas y riesgo reputacional en los ejecutivos de venta, para los cuales se han establecido estrategias de control de calidad.

Después del análisis técnico, económico y financiero, se concluye que el desarrollo de este negocio es rentable y atractivo para los inversionistas, por estar enfocado en un segmento que cuenta con información insuficiente para acceder al sistema de seguros de salud privado, y que tiene capacidad y disposición de pago. El negocio tiene como propósito social-humano, disminuir la brecha de acceso de la población al sistema de salud privado de mejor calidad, brindando la información necesaria para que puedan elegir un seguro de salud.

2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

2.1 Ventana de oportunidad

Se ha identificado como una oportunidad de negocio, brindar el servicio de intermediación entre las Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud (IAFAS) privadas y los trabajadores de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES), segmento del mercado con capacidad de pago, que no cuentan con información suficiente para acceder al sistema de seguros de salud privado, que desconoce los beneficios, coberturas, financiamiento, costos, limitaciones, entre otros.

Se han realizado dos encuestas, dirigidas a los Gerentes y trabajadores de las MYPES, cuyos resultados favorecen el desarrollo de la idea de negocio.

Se encuestaron a 19 gerentes de MYPES y a 26 trabajadores MYPES muestras representativas (Anexo N°1 y N°2).

A continuación, se presentan algunos resultados de las encuestas realizadas (Anexo N°3 y Anexo N°4).

Gerentes

El 65% no cuenta con información para adquirir seguros de salud privados para sus trabajadores.

Tienen una disposición de pago para adquirir un seguro de salud privado por cada miembro de su familia de:

- 30 a 50 soles, el 26%
- 50 a 100 soles, el 42%
- 100 a 150 soles, el 11%
- Más de 200 soles, el 21%

Trabajadores de las MYPES

Tienen una disposición de pago para adquirir un seguro de salud privado por cada miembro de su familia de:

- 30 a 50 soles, el 24%

- 50 a 100 soles, el 44%
- 100 a 150 soles, el 8%
- 150 a 200 soles, el 16%
- Más de 200 soles, el 8%

El seguro de salud que tienen actualmente es:

- EsSalud el 77%
- EPS el 12%
- Seguro de salud privado el 15%
- Ninguno 4%

Acuden a los siguientes establecimientos de salud cuando se enferman:

- EsSalud el 38%
- MINSA el 4%
- Clínicas privadas el 58%
- Otros el 4%

De los resultados descritos, el 77% de los trabajadores de las MYPES se encuentran afiliados a EsSalud, sin embargo, el 58% del total de estos se atiende clínicas privadas.

Las IAFAS privadas ofrecen una amplia cartera de seguros de salud privados, que varían en relación a coberturas, costos, red de prestadores, entre otros, existiendo productos integrales, planes de salud EPS, planes resguardo y productos especializados de menor costo como son los seguros oncológicos y los de emergencias, por lo descrito existen productos ofertados por las IAFAS privadas que se adaptan a la capacidad de pago de los trabajadores de las MYPES¹.

2.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor de la empresa se encuentra dirigida a dos clientes, el primero estará conformado por los trabajadores de las MYPES a quienes se les brindará información útil y clara que les permita elegir un seguro de salud privado de acuerdo a sus necesidades y capacidad de pago, y recibirán un acompañamiento permanente y personalizado durante la vigencia del seguro; el segundo estará conformado por las

¹ (Superintendencia de Banca, s.f.)

IAFAS privadas, para las que se buscará incrementar su penetración en el segmento MYPES, a través de la difusión integral de su cartera de productos a los trabajadores de las MYPES, un segmento no priorizado por los brokers tradicionales, esto se ha determinado a través de una encuesta realizada a 22 brokers, muestra representativa (Anexo N°5), obteniéndose que el 59% no venden seguros de salud a las MYPES (Anexo N°6).

Los trabajadores de las MYPES elegirán a MY.BROKER.PE porque ofrecerá un servicio de intermediación especializado en seguros de salud privados dirigidos a este segmento, ofreciendo las mejores alternativas de acuerdo a sus necesidades y capacidad de pago.

2.3 Características del Negocio

La empresa de intermediación de seguros de salud entre los trabajadores de Las MYPES y las IAFAS privadas se llamará MY.BROKER.PE, y estará ubicada en el distrito de San Isidro.

El negocio de intermediación consistirá en brindar información integral sobre la cartera de productos y acceso a los seguros de salud privados a los trabajadores de las MYPES, de acuerdo a sus necesidades y capacidad de pago, generando una disposición de compra y concretando la venta de seguros de salud, además se buscará la fidelización de los clientes a través de un servicio postventa de calidad superior, mediante un acompañamiento personalizado y permanente 24/7, de manera presencial y utilizando el aplicativo (App), página web, correo electrónico, redes sociales y vía telefónica.

Las actividades comerciales del negocio consistirán en primer lugar en la selección de empresas ubicadas en los distritos de San Borja, San Isidro y Miraflores por su proximidad geográfica, acreditadas y registradas en el Registro de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE), los trabajadores estarán incluidos dentro de la clasificación de Arellano marketing por estilos de vida y personalidad (sofisticados, modernas o progresistas), que se encuentren en planillas y sean profesionales con capacidad de pago.

Posteriormente, se identificará y contactará al representante de la MYPE seleccionada, para programar una reunión informativa, la cual se realizará con la

participación de los trabajadores de las MYPES, brindando información sobre beneficios, coberturas, financiamiento, costos y limitaciones de los productos de seguros de salud privados disponibles a nivel nacional, además se explicará los procesos de afiliación a seguros de asistencia médica y a planes de salud EPS, dando a conocer que el 20% de los trabajadores o el empleador pueden solicitar la afiliación a un plan de salud EPS regular². En esta reunión, se sensibilizará sobre la importancia de contar con un seguro de salud privado, a través de casos de la vida real, motivándolos para la elección de éste, de acuerdo a sus necesidades y capacidad de pago, así mismo se ofrecerá asesoría permanente y personalizada durante la vigencia de este seguro y se indicará que la adquisición de este seguro de salud privado no tendrá un costo adicional al pago la prima. Luego se programará la fecha para una segunda reunión con la finalidad de concretar la venta, en la cual se brindará asesoría sobre el correcto llenado del formato de afiliación en el caso de seguros individuales y/o se redactará la carta de solicitud a las IAFAS privadas para acceder a un plan de salud EPS, se enviarán los formatos de afiliación correspondientes a las empresas aseguradoras elegidas y se realizará el seguimiento de la evaluación de suscripción hasta la emisión de las pólizas o planes de salud, también se informará sobre los canales de pago (débito automático y agencia bancaria).

Como parte del servicio post venta se brindará un acompañamiento personalizado y permanente 24/7 a los clientes, de manera presencial y automatizada mediante las TICs, manteniéndolos informados y actualizados sobre las coberturas, beneficios, limitaciones, fechas de pago, fecha de chequeo médico, fecha de renovación, alternativas de migración a otros seguros y/o planes de salud, entre otros.

2.4 Objetivos del Negocio

Los objetivos del negocio serán en primer lugar la venta de seguros de salud privados a los trabajadores de las MYPES de acuerdo a sus necesidades y capacidad de pago, brindando una asesoría integral sobre la cartera de productos de las IAFAS privadas; y en segundo lugar fidelizar a los clientes mediante el acompañamiento personalizado y permanente 24/7, de manera presencial y automatizada utilizando el aplicativo

² (Estado Peruano, s.f.)

(APP), página web, correo electrónico, redes sociales y vía telefónica, durante su permanencia en un seguro de salud privado.

El objetivo del negocio frente a las IAFAS será incrementar su penetración en el segmento MYPES a través de la venta de seguros de salud privados.

2.5 Estrategia de Negocios de Porter

La estrategia de negocios a desarrollar será de Enfoque, debido a que se ha seleccionado como segmento específico del mercado a los trabajadores de las MYPES, que cumplan con los criterios de selección del mercado meta. Esta estrategia estará basada en que la empresa brindará información y asesoría personalizada de los productos de salud privados a través de ejecutivos de ventas especializados en seguros de salud y con experiencia en el segmento MYPE, brindando alternativas de productos de acuerdo a sus necesidades y capacidad de pago, concretándose la venta de los productos ofertados por las IAFAS privadas.

2.6 Modelo de Negocio

Se utilizará la Plataforma multilateral como modelo de negocio, debido a que se reunirá a dos clientes distintos interdependientes (IAFAS privadas y los trabajadores de las MYPES), creando valor al permitir la interacción entre estos, brindando información integral sobre los seguros de salud privados a los trabajadores de las MYPES, de acuerdo a sus necesidades y capacidad de pago, concretando la venta de estos productos, logrando incrementar la penetración de las IAFAS en este segmento.

Se utilizará como herramientas del management las siguientes:

- La estrategia de negocios de Porter, modelo Canvas, análisis del entorno y tendencias PESTEL, Mapa estratégico, Modelo de las 5 fuerzas de Porter, Análisis FODA, Blueprint, Modelo de las brechas de la calidad, Prioridades Competitivas, herramientas financieras, herramienta de marketing y ventas.

2.7 Modelo Canvas

El modelo Canvas analizado es el siguiente:

- Propuesta de valor: La propuesta de valor de la empresa se encuentra dirigida a dos clientes, el primero estará conformado por los trabajadores de las MYPES a quienes se les brindará información útil y clara que les permita elegir un seguro de salud privado de acuerdo a sus necesidades y capacidad de pago, y recibirán un acompañamiento permanente y personalizado durante la vigencia del seguro; el segundo estará conformado por las IAFAS privadas, en las que se buscará incrementar su penetración en el segmento MYPES, a través de la difusión integral de su cartera de productos a los trabajadores de las MYPES, un segmento no priorizado por los brokers tradicionales.
- Clientes: existirán dos clientes IAFAS privadas y los trabajadores de las MYPES con capacidad de pago.
- Relaciones: asistencia personalizada y relación automatizada en ambos clientes.
- Canales: para los trabajadores de las MYPES se utilizará el Aplicativo (APP), teléfono, página web, correo electrónico, redes sociales, coworking y para las IAFAS privadas se utilizará las instalaciones de la empresa de seguros, teléfono y correo electrónico.
- Actividades claves: son las siguientes:
 - Brindar información integral a los trabajadores de las MYPES sobre la cartera de productos y acceso a los seguros de salud privados.
 - Vender seguros de salud privados; al generar una disposición de compra, y concretando la venta de éstos.
 - Brindar un servicio postventa de calidad superior, a través del acompañamiento personalizado y permanente 24/7, de manera presencial y a través de las TICS, con la finalidad de fidelizar a los clientes.
- Recursos Clave: los recursos claves, son los recursos necesarios para que el negocio tenga éxito³, para el desarrollo del negocio se han identificado los siguientes recursos clave:
 - Ejecutivos de Venta: trabajadores altamente capacitados y especializados en seguros de salud privados, con fuerte habilidad en ventas y experiencia en el

³ (Del Toro Larios, 2013)

segmento MYPE, quienes brindarán asesoría personalizada, de acuerdo a las necesidades y capacidad de pago del mercado meta.

- TICs (Aplicativo y Página web): serán las herramientas a través de las cuales los clientes y potenciales clientes, podrán acceder a la información completa de los productos de salud privados, como son las coberturas, beneficios, limitaciones, fechas de chequeos, fecha de renovación, entre otros; además se buscará la fidelización a través de las TICs que garantizarán un acompañamiento 24/7 a los clientes, durante la permanencia en un seguro de salud privado.
- Base de Datos (REMYPE): la cual contiene información (nombre de la empresa y ubicación geográfica) sobre las MYPES que cumplen con los criterios de selección de los mercados potencial, objetivo y meta.
- Alianzas Estratégicas: es conveniente contar con alianzas estratégicas para poder cumplir con los objetivos propuestos. Se realizarán las siguientes alianzas estratégicas:
 - Diseñador del aplicativo (APP), a través del cual se optimizará el negocio ya que el diseñador se encargará de desarrollar y crear el aplicativo, de acuerdo a las funcionalidades que se requieren para el negocio permitiendo la fidelización de los clientes.
 - Técnico de mantenimiento de las TICs, para garantizar el funcionamiento del aplicativo, reduciendo el riesgo de pérdida de continuidad de las operaciones automatizadas.
 - IAFAS privadas: se buscará mantener una relación B2B a través de la co-creación de valor a largo plazo y capacidad de servicio.

Tabla 1. Modelo Canvas.

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES	SEGMENTO OBJETIVO
Diseñador del aplicativo	<p>1. Trabajadores de las MYPES</p> <p>Brindar información integral sobre la cartera de productos y acceso a los seguros de salud privados.</p> <p>Generar una disposición de compra y concretar la venta de estos.</p> <p>Brindar un servicio postventa de calidad superior</p>	<p>1. MYPES</p> <p>Brindar información sólida y simple para que puedan elegir un seguro de salud privado de acuerdo a sus necesidades, capacidad de pago, recibiendo un acompañamiento permanente y personalizado durante la vigencia de su seguro de salud privado.</p>	<p>Asistencia personalizada y relación automatizada a ambos segmentos.</p>	<p>1. Trabajadores de las MYPES</p>
Técnico de mantenimiento de las TICs	<p>2. IAFAS privadas</p> <p>Vender pólizas y planes de seguros de salud.</p> <p>Fidelizar clientes mutuos a través del acompañamiento personalizado y TICs</p>			
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
IAFAS privadas	<p>Ejecutivos de ventas de seguros</p> <p>Base de datos de las MYPES</p> <p>Cartera de productos de seguros de salud privados</p> <p>TICS (app, pagina web)</p>	<p>2. IAFAS privadas</p> <p>Incrementar la penetración de los seguros de salud privados en un segmento de la población al que los brokers tradicionales no llegan.</p>	<p>1. Trabajadores de las MYPES Aplicativo (app), pagina web, teléfono, correo electrónico, redes sociales, llamadas telefónicas y oficina para reuniones</p> <p>2. IAFAS privadas : Instalaciones de las IAFAS privadas, teléfono y correo electrónico</p>	<p>2. IAFAS privadas</p>
EGRESOS: Costos más gastos		INGRESOS: Comisión por intermediación		

Elaboración propia

De acuerdo a la evaluación económica proyectada a 10 años se tiene un VAN y TIR rentables, VAN económico de S/. 1, 173,829.17, TIR económico de 26.66%, VAN financiero de S/. 286,293.03 y TIR financiero de 37.86%.

El marco legal relevante para este negocio es la Ley Orgánica SBS N° 26702 Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros, Resolución SBS N° 1797 – 2011 Reglamento del Registro de Intermediación y Auxiliares de Seguros, el Decreto Legislativo N° 1086 DL que aprueba la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y desarrollo de la Micro y Pequeña empresa y del acceso al empleo decente – 2008.

3 ESTUDIO DE MERCADO

3.1 Análisis del Entorno y Tendencias PESTEL

Para poder determinar las perspectivas y oportunidades del negocio y definir las estrategias empresariales a seguir se han evaluado los factores externos, aplicando la metodología PESTEL, que toma en cuenta, los aspectos Políticos-Legal, Económicos, Socio-culturales, Tecnológicos y Ecológicos, permitiendo realizar una investigación de los asuntos que más influirán en el desarrollo del negocio a realizar⁴

3.1.1 Entorno Político- Legal

En los últimos años, a nivel nacional, el entorno político- legal ha tenido cambios que han afectado los sistemas de seguros de salud tanto públicos como privados. En abril del año 2009, se promulgó la Ley Marco de Aseguramiento Universal en Salud Ley N°29344, en el que se indica en el Artículo 1 “La presente ley tiene el objeto de establecer el marco normativo del aseguramiento universal en salud, a fin de garantizar el derecho pleno y progresivo de toda persona a la seguridad social en salud...”, y en el Artículo 3 se indica que:

El aseguramiento universal de salud es un proceso orientado a lograr que toda la población residente en el territorio nacional disponga de un seguro de salud que le permita acceder a un conjunto de prestaciones de salud de carácter preventivo, promocional, recuperativo y de rehabilitación en condiciones adecuadas de eficiencia, equidad, oportunidad, calidad y dignidad, sobre la base del Plan Esencial de Aseguramiento en Salud (PEAS)⁵.

En el año 2009 se promulgó el reglamento de la Ley Marco de Aseguramiento Universal en Salud Ley 29344⁶, estableciéndose en artículo 129 que las pequeñas empresas podrán solicitar su acceso al sistema EPS regular con un mínimo del 20% de sus trabajadores o por iniciativa del empleador, seleccionada la EPS la gerencia de la empresa deberá someter a consideración de cada trabajador su

⁴ (Charity Commission for England and Wales)

⁵ (Congreso de la República, Diario Oficial El Peruano, 2009)

⁶ (Ministerio de Salud, bvs.minsa.gob.pe)

incorporación o no a la entidad seleccionada, en caso el trabajador no desee la incorporación a la EPS, este mantendrá su cobertura exclusiva en EsSalud⁶.

En el año 2016 se promulgó la Ley N° 30056 Ley que modifica diversas Leyes para facilitar la inversión, impulsar el Desarrollo Productivo y el crecimiento empresarial, estableciéndose en el Artículo 5 las características de las micro, pequeñas y medianas empresas, cambiándose los criterios de clasificación para estas, tomando en cuenta solo los ingresos anuales y no la cantidad de trabajadores⁷.

En el Perú, los Corredores de Seguros están regulados por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), y se encarga de emitir las resoluciones y circulares que norman esta actividad⁸.

Dentro de las principales normas que se encuentran vigentes, se tienen las siguientes:

- Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros (Ley Orgánica SBS N° 26702)⁹.
- Reglamento del Registro de Intermediarios y Auxiliares de Seguros (Resolución SBS N° 1797 – 2011)¹⁰.

En estas normas se establece el marco de regulación y supervisión de los corredores de seguros y se describen las funciones, deberes, actividades prohibidas de los corredores de seguros, así mismo los requisitos e impedimentos para la inscripción en la SBS.

En el año 2015, con el Decreto Supremo N° 026-2015-SA¹¹ se aprobó el reglamento del procedimiento de Transferencia de Funciones del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad

⁷ (Congreso de la República, Diario oficial El Peruano, 2013)

⁸ (Superintendencia de Banca, s.f.)

⁹ (Congreso de la República, congreso.gob.pe, 1996)

¹⁰ (Superintendente de Banca, 2011)

¹¹ (Ministerio de Salud, bvs.minsa.gob.pe)

Intelectual – INDECOPI a la Superintendencia Nacional de Salud – SUSALUD en el Marco del Decreto Legislativo 1158.

3.1.2 Entorno Económico país – mercado

Las proyecciones del Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022 (MMM) del Ministerio de Economía y Finanzas aprobado en agosto del año 2018, indican que la economía peruana se encontraba al inicio de una fase de aceleración, resultado de la implementación de una política contra cíclica y de un entorno externo favorable¹².

El Reporte de Inflación Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2019-2020 del Banco Central de Reserva del Perú, proyecta que el ritmo de crecimiento del PBI durante estos años se mantendrá alrededor del 4%¹³.

El informe Global Economic Prospects del Banco Mundial de enero 2019, proyecta un crecimiento del Perú de 3.8% para los años 2019 y 2020¹⁴.

La empresa calificadora de riesgo crediticio internacional Moody's Investors Service, califica el riesgo de la economía peruana como A3, es decir “grado medio-alto”, sujeto a “bajo riesgo crediticio”, con elementos actuales que sugieren una susceptibilidad de deterioro a largo plazo¹⁵; las empresas calificadoras Standard & Poor's (S&P) y Fitch califican el riesgo de la economía peruana como BBB+ es decir Calidad crediticia satisfactoria, existiendo tensiones a largo plazo¹⁶.

La empresa consultora global de riesgo del capital humano Marsh Rehder, considera entre las principales predicciones internacionales en Salud para el 2019, que la inflación médica alcanzó el 9.1% en el 2018, debido a los nuevos

¹² (Ministerio de Economía y Finanzas, mef.gob.pe, 2018)

¹³ (Banco Central de Reserva del Perú, 2019)

¹⁴ (Banco Mundial, bancomundial.org, 2019)

¹⁵ (Diario Gestión, 2019)

¹⁶ (Ministerio de Economía y Finanzas, mef.gob.pe, 2013)

fármacos biológicos para tratar la migraña, cáncer y enfermedades autoinmunes y que la tendencia para el año 2019 será un incremento de la inflación médica de acuerdo a la percepción del 50% de las empresas aseguradoras¹⁷.

En la página web de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), se describe en los estados financieros a mayo del 2018, que la utilidad neta de los corredores de seguros como personas naturales fue de S/. 84, 494,453 y como personas jurídicas fue de S/. 702, 683,898 (17).

De acuerdo a la SBS, en el año 2017, la Prima de Seguros Neta (PSN) de asistencia médica fue de S/. 949,026.99 y en el año 2018 fue de S/. 1, 080,698.42 (incremento del 14%), correspondiendo en el año 2018 a Pacífico Seguros y Reaseguros S/. 446,342.47, Rímac Seguros S/. 416,438.31 y Mapfre Perú S/. 131,084.74; los siniestros de primas de seguros netos el 2018 ascendieron a S/. 804,200.41 correspondiendo a Pacífico Seguros y Reaseguros S/. 307,479.93, Rímac Seguros S/. 334,129.13 y Mapfre Perú S/. 104,225.67¹⁸.

En el boletín de SUSALUD, se publicó que los aportes para la EPS el año 2017 fueron de S/. 1, 822,900.00 y en el año 2018 fueron de S/. 1, 976,453.00 (incremento del 8.4%), de este último corresponden a Pacífico EPS S/. 938,263.25, Rímac EPS S/. 814,381.378 y Mapfre Perú EPS S/. 96,377.49. En el año 2018, los siniestros de primas de seguros netos ascendieron a S/. 1, 715,379.36, correspondiendo a Pacífico EPS S/. 827,232.82, Rímac EPS S/. 734,872.54 y Mapfre Perú EPS S/. 89,447.01 ¹⁹.

En la página web del Ministerio de Trabajo, a diciembre del año 2017, existían 37,167 MYPES constituidas por personas naturales o jurídicas dedicadas a actividades como extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios, inscritas en el Registro de la Micro y Pequeña

¹⁷ (Marsh Rehder, 2018)

¹⁸ (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, sbs.gob.pe, 2019)

¹⁹ (Superintendencia Nacional de Salud, portal.susalud.gob.pe, 2019)

Empresa (REMYPE), las cuales pueden acceder a los beneficios de la Ley MYPE²⁰.

3.1.3 Entorno Socio Cultural y Demográfico

La población en el Perú es de 31, 237,385 personas según el último censo realizado el año 2017, de los cuales el 30% se encuentra en la ciudad de Lima²¹.

De acuerdo a los datos de SUSALUD, al 31 de mayo del 2019, el 87.38% (27, 514,207) de la población cuenta con un seguro de salud, de los cuales 27, 290,485 están inscritos en seguros de salud públicos, 2, 622,362 están afiliados a seguros de salud privados²² (Anexo 7).

En el año 2016, SUSALUD realizó una encuesta para medir el nivel de satisfacción en los Hospitales del estado, EsSalud y clínicas privadas, encontrando que el tiempo de espera promedio para la programación de una cita fue de 14 días en los hospitales del Ministerio de Salud, 14 días en los hospitales de EsSalud, 13 días en los hospitales de las Fuerzas armadas/policiales y 6 días para las atenciones en las clínicas privadas; así mismo el tiempo promedio de espera desde el ingreso al establecimiento de salud hasta su atención fue de 135 minutos en MINSA, 80 minutos en EsSalud, 64 minutos en las FFAA/PNP y 57 minutos en las clínicas (Anexo N° 8), lo cual demuestra menor tiempo de espera para recibir una atención médica²³.

De acuerdo a SUSALUD hasta el 31 de mayo del 2019 había en la EPS 820,237 afiliados, en Prepagas 923,775 asegurados y en Empresas de seguros 778,768 asegurados²⁴.

²⁰ (Plataforma Digital Unica del Estado Peruano, gob.pe, s.f.)

²¹ (Instituto Nacional de Estadística e Informática, inei.gob.pe, 2018)

²² (Superintendencia Nacional de Salud, susalud.gob.pe, s.f.)

²³ (Informática, 2016)

²⁴ (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, sbs.gob.pe, 2019)

Actualmente, son 7 empresas de seguros que ofrecen productos de Asistencia Médica (Rímac Seguros, Pacífico Seguros, Mapfre Perú, La Positiva, Cardif, Chubb Seguros y Protecta) (Anexo N° 9). Y 5 Empresas Prestadoras de Salud (EPS) que ofrecen planes de salud (La Positiva SA EPS, Sanitas Perú SA EPS, Mapfre Perú SA EPS, Pacífico SA EPS y Rímac SA EPS)²⁴.

Existen IAFAS prepagas autónomas (Oncosalud y Fesalud) e IAFAS prepagas integradas (Clínica San Pablo, Clínica Ricardo Palma, Clínica Javier Prado, Clínica Vesalio, Centro médico clínica San Judas Tadeo, Clínica Centenario, Medicina Externa – MEDEX, Clínica Good Hope, Clínica El Golf, Clínica San Borja, Clínica Internacional y Clínica Maison de Santé)²⁴.

3.1.4 Entorno Tecnológico

A nivel nacional, se ha incrementado el acceso a las tecnologías de la información y comunicación. De acuerdo a la Encuesta Nacional de Hogares - ENAHO del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)²⁵, en el último trimestre del año 2018, el 93% de hogares peruanos cuenta con al menos una TIC, el 95.1% de los hogares en Lima Metropolitana cuentan con telefonía móvil, 1.5% mayor que el mismo período del 2017. A nivel nacional, el 33% de hogares tienen por lo menos una computadora (en Lima Metropolitana 50.9%), el 55% de hogares de Lima Metropolitana disponen de internet²⁵. El incremento del acceso a estos medios de comunicación, permite mayores oportunidades para la colocación de seguros de salud por parte de las IAFAS privadas y brokers, esto se debe a que se utiliza este canal para ofrecer los diferentes productos, así como una forma de contacto entre la aseguradora y/o el bróker con los clientes.

²⁵ (Instituto Nacional de Estadística e Informática, inei.gob.pe, s.f.)

A nivel mundial, los seguros de salud están adoptando cambios tecnológicos con el uso de las insurtech²⁶, que es la conjunción de las palabras insurance (seguros) y technology (tecnologías), y surgió a consecuencia de los nuevos clientes “millennials”, quienes están totalmente integrados a la era digital. Las insurtech generan posibilidades de acceso, personalización y contacto, a costos razonables y tienen la finalidad de que las compañías tradicionales de seguros se conviertan en empresas basadas en tecnología, con procesos ágiles y enfocados en el cliente²⁶.

A nivel nacional, Soluciones integrales (SIS) ofrece software de tecnología e información, dirigido a los corredores de seguros, que incluye multiplataformas digitales para acceder a la información de los clientes en tiempo real, pólizas, primas, comisiones, fechas de pago, historial de siniestros, entre otros²⁷.

3.1.5 Entorno Ecológico-Ambiental

El Ministerio del Ambiente, ha publicado en el año 2009, la Guía de Ecoeficiencia para Empresas, con el objetivo de “Implementar un Sistema de Gestión en la empresa en aquellos aspectos que promuevan el uso eficiente de los recursos que se utilizan en sus procesos y actividades a partir de un diagnóstico inicial que contribuya a la minimización progresiva de impactos ambientales progresivos”, en esta guía se indica que:

La ecoeficiencia lleva a obtener más valor de menos recursos, por medio del rediseño de productos y servicios y a través de nuevas soluciones. Las compañías más exitosas serán aquellas que se fijen a sí mismas estrictas metas ambientales, unidas a nuevas tecnologías y prácticas. La ecoeficiencia fomenta la innovación y con ello el crecimiento y la competitividad. La ecoeficiencia puede servir a las empresas como un medio para desarrollar e implementar exitosamente estrategias de negocios que lleven a la sostenibilidad. Estas estrategias tendrán un fuerte enfoque en la innovación tecnológica y social, la responsabilidad y la transparencia, y en la cooperación con otras partes de la sociedad con miras a obtener los objetivos establecidos. Las oportunidades de ecoeficiencia no están

²⁶ (Fintechgracion, 2019)

²⁷ (Espíritu, 2019)

limitadas a grandes empresas o multinacionales, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y las microempresas, también pueden beneficiarse de las soluciones ecoeficientes. De la misma manera, las empresas de servicios pueden aplicar el concepto a la manera como ellas suministran sus servicios, y con ello, ayudar también a sus clientes para que sean más ecoeficientes. La ecoeficiencia ha evolucionado, de ocuparse de hacer ahorros en el uso de recursos y prevenir la contaminación en las industrias manufactureras, a ser la guía de la innovación y la competitividad en toda clase de empresas²⁸.

Así mismo, dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se incluye la "producción y consumo responsables", en el que se indica que "es urgente reducir la huella ecológica mediante un cambio en los métodos de producción y consumo de bienes y recursos..."²⁹.

3.2 Oportunidad del Mercado

Posterior al análisis del entorno y tendencias PESTEL, se ha llegado a la conclusión que se cuenta con una oportunidad de mercado favorable para el desarrollo del negocio, considerando que a nivel político-legal se han establecido leyes y reglamentos con el objetivo de garantizar el derecho pleno y progresivo del aseguramiento universal en salud; a nivel de MYPES se han realizado modificaciones legislativas que les han permitido obtener beneficios como el acceso a los sistemas de salud público y privado; a nivel económico el Perú cuenta con una economía estable a pesar de los conflictos políticos que existen; a nivel socio cultural y demográfico el 12% de personas residentes en Perú no cuentan con un seguro de salud, a nivel tecnológico se tiene un incremento de población peruana que cuenta con telefonía móvil e internet, principalmente en Lima Metropolitana, además se están desarrollando tecnologías a nivel de seguros para facilitar el acceso a la información y a nivel ecológico la tendencia es buscar la ecoeficiencia.

²⁸ (Ministerio del Ambiente, 2009)

²⁹ (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015)

3.3 Entorno de la competencia

De acuerdo a la página web de la SBS⁸, se encuentran registrados y habilitados 1164 brokers, siendo 252 personas jurídicas y 912 personas naturales, quienes intermedian seguros de personas y generales. En esta información no se especifica cuáles intermedian seguros de salud.

Tabla 2. Principales competidores a nivel nacional.

Nº	NOMBRE DE EMPRESA	UBICACIÓN	PROPUESTA DE VALOR	FACTURACION ANUAL	MARKET SHARE
1	MARSH REHDER S.A. CORREDORES DE SEGUROS *	San Isidro	Innovación y especialización por riesgos y segmentos de actividad con un equipo sólido de profesionales, de gran experiencia y éxito en gestión de riesgos y seguros, capaces de adaptar sus incomparables recursos globales a las necesidades de los clientes locales, utilizando su plataforma analítica (iMAP)	S/. 187,282,781.00	26.7%
2	CONTACTO CORREDORES DE SEGUROS S.A.	Surco	Experiencia en el análisis y evaluación de los riesgos brindando recomendaciones para el manejo de los mismos con especialización en riesgos mineros y de alta exposición	S/. 46,253,790.32	6.6%
3	JLT PERÚ CORREDORES DE SEGUROS S.A.	San Isidro	Brindar asesoría buscando la reducción del costo total del riesgo y cuentan con certificado de calidad ISO 9001 en todos los procesos garantizando monitoreo profesional oportuno y riguroso para nuestros clientes	S/. 46,051,183.00	6.6%
4	CORREDORES DE SEGUROS FALABELLA S.A.C.	San Isidro	Brindar asistencia 24/7, tienen varios puntos de venta a nivel nacional. Ofrecen facilidades de pago en cuotas mensuales con tarjeta CMR sin intereses y acumulación de puntos.	S/. 39,785,000.00	5.7%
5	CONSEJEROS Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.	San Isidro	Cuentan con asesores expertos en gestión del riesgo brindando acompañamiento durante la gestión integral de la póliza buscando la tranquilidad de sus clientes	S/. 26,953,016.00	3.8%

6	AON GRANA PERU CORREDORES DE SEGUROS S.A.	San Isidro	Ser líder mundial en servicios profesionales contando con una amplia gama de gestión de riesgos para jubilados y soluciones en salud, reduciendo volatilidad y mejorando el performance de sus clientes	S/.	24,969,049.00	3.6%
7	WILLIS CORREDORES DE SEGUROS S.A.	San Borja	Buscar fidelidad profunda de sus clientes diferenciándose de sus competidores	S/.	22,594,631.00	3.2%
8	LA PROTECTORA CORREDORES DE SEGUROS S.A.	San Isidro	Cuentan con amplia experiencia en contratación y/o gestión de seguros. Brindando asesoría integral para la obtención de la indemnización de siniestros.	S/.	15,223,758.78	2.2%
9	GABEL CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	San Isidro	Eficiente administración y negociaciones con profesionales con amplia experiencia en el segmento, con cobertura nacional y conexiones internacionales.	S/.	11,047,046.41	1.6%
10	SIFUENTES OLAECHEA CORREDORES DE SEGUROS S.A.C	San Isidro	Satisfacción de los clientes, a través de la eficiencia administrativa, brindando todo el apoyo posible y la confianza necesaria, a través de un equipo de profesionales de vasta experiencia.	S/.	9,255,827.26	1.3%

Fuente: SBS, páginas web de las empresas de corretaje

Elaboración propia

3.4 Barreras de acceso y riesgo del producto sustituto

3.4.1 Requisitos para la inscripción de corredores de seguros como persona jurídica en el Registro de la SBS

Estos se encuentran descritos en la RESOLUCIÓN SBS N° 808-2019 Artículo 14³⁰:

1. Proyecto de minuta de constitución social, consignando como objeto social la prestación de servicios de intermediación, asesoría en seguros y otros relacionados con los servicios señalados, así como aquellos otros servicios que les sean facultados normativamente. Asimismo, debe consignarse como capital social íntegramente suscrito y pagado en efectivo, un monto no menor de cinco (5) Unidades Impositivas Tributarias vigentes al momento de la solicitud.
2. Currículum vitae actualizado del gerente general, quien actúa como representante legal en todos aquellos actos que guarden relación directa con la actividad autorizada. El gerente general debe reunir los siguientes requisitos:
 - Ser residente legal domiciliado en el país;
 - Ser corredor de seguros autorizado en los ramos para los cuales la empresa corredora de seguros solicita autorización de inscripción
 - Tener tres (3) años de experiencia como corredor de seguros o contar con experiencia en el área técnica de una empresa de seguros o empresa corredora de seguros, en el ramo que solicita la inscripción la persona jurídica. La experiencia en el área técnica no debe ser menor a tres (3) años, dentro de los cinco (5) años anteriores a la presentación de la solicitud de inscripción.
3. Currículum vitae actualizado de los gerentes, el que debe contener la acreditación de la idoneidad técnica requerida en la normatividad vigente.
4. En caso el accionista o socio de la persona jurídica que solicita la inscripción sea también una persona jurídica, debe presentar copia certificada del acuerdo del órgano social competente donde aprueba su

³⁰ (Superintendencia Nacional de Salud, susalud.gob.pe, 2019)

participación como accionista o socio, copia del Estatuto y memoria institucional correspondiente al último ejercicio.

5. Declaración Jurada de los accionistas, socios, directores y gerentes de no encontrarse incurso en los impedimentos señalados en el artículo 12 del presente Reglamento.
6. Relación de los gerentes de la empresa.
7. Indicar el número del Documento Nacional de Identidad de los socios, accionistas, directores, y gerentes de la persona jurídica y, en caso sean extranjeros, el Carné de Extranjería o copia del pasaporte extranjero, según corresponda.
8. Plan de negocios, indicando mercado objetivo y descripción de las principales operaciones y servicios a desarrollar en el país.
9. Un ejemplar del Código de Conducta o indicar la adhesión a uno gremial, el que debe estar basado en principios que observen el cumplimiento de las obligaciones con los contratantes y/o asegurados, así como las relaciones con otros corredores de seguros, ajustadores de seguros y las empresas de seguros.
10. Manuales de políticas y procedimientos referidos a los siguientes aspectos:
 - La oferta de sus servicios a los potenciales contratantes de seguros.
 - La asesoría, contratación y gestión del seguro en todas sus etapas.
 - Prácticas de negocio en su relación con los contratantes y asegurados, respecto de la intermediación de productos de seguros, la transparencia de información y la gestión de reclamos y requerimientos.
 - La gestión de siniestros.
11. Manuales de políticas y procedimientos relacionados con el sistema de atención al usuario.
12. Manuales de políticas y procedimientos relacionados con el cumplimiento del Reglamento de Gestión de Riesgos de Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo.

13. Requisitos para obtener el registro de corredores de seguros se encuentran en la RESOLUCIÓN SBS N° 808-2019 Artículo 5 De la evaluación de competencias para corredores y auxiliares de seguros (Anexo N°10).
14. Requisitos para apertura, traslado y/o cierre de oficinas Resolución SBS N° 1797 – 2011: Reglamento del Registro de Intermediación y Auxiliares de Seguros Artículo 16° (Anexo N°11).
15. Impedimentos para la inscripción en el Registro de intermediarios y auxiliares de seguros, descritos en el Artículo 12. De la RESOLUCIÓN SBS N° 808-2019 (Anexo N°12).

3.5 Identificación de los Potenciales clientes

Los potenciales clientes son los trabajadores de las MYPES registrados en la REMYPE del Ministerio de Trabajo, ubicadas en Lima Metropolitana.

3.6 Criterios de selección y cuantificación del mercado potencial

3.6.1 Criterios de selección:

Los criterios de selección del mercado potencial son:

- Trabajadores de las MYPES del departamento de Lima.
- MYPES registradas en el REMYPE, debido a que estas representan el 45% (16823) de las MYPES a nivel nacional (37,167), de acuerdo al reporte emitido por el Ministerio de Trabajo a diciembre 2017²⁰.

Se han seleccionado los trabajadores de las MYPES registradas en el REMYPE debido a que estos pueden acceder a los beneficios del Decreto Legislativo N°1086³¹ DL que aprueba la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y desarrollo de la Micro y Pequeña empresa y del acceso al empleo decente promulgada en el año 2008.

3.6.2 Cuantificación del mercado potencial

Para determinar el número de potenciales clientes se ha realizado una revisión aleatoria en páginas web de 37 MYPES registradas en el REMYPE, ubicadas en

³¹ (Congreso de la República, sunat.gob.pe, 2008)

Lima Metropolitana, determinándose que estas tienen un promedio de 6 trabajadores por MYPE, al extrapolar esta información el mercado potencial estará formado por 100,938 trabajadores.

Tabla 3. Número promedio de trabajadores en las MYPES ubicadas en Lima Metropolitana.

EMPRESA	RUC	N° DE TRABAJADORES
PIRWA PRODUCTOS S.A.C.	20600377877	6
PLASTICOS SANTA MARIA S.A.C.	20101621813	8
PLASTICOS S-MAS E.I.R.L.	20601724376	1
POLI ENVASES S.A.C.	20504799515	10
POLICE GROUP J & F SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	20523271301	2
POST VENTA & CONTROL S.A.C.	20602546331	13
PROCESOS FERRUCCI E.I.R.L.	20602261272	2
PRODIEM S.A.C.	20520768620	1
PRODUCCIONES JD & ZAMORA ASOCIADOS S.A.C.	20554969195	1
PROYECTOS Y NEGOCIACIONES G & S EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA - PROYECTOS Y NEGOCIA	20538073301	3
PSN PACK PERU S.A.C.	20602467121	31
PUBLICIDAD EL ANGEL SERVICIOS GENERALES SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	20548782571	4
PUNTO EXPRESS E.I.R.L.	20562993941	8
CONSULTING AND SOLUTIONS EBM SOCIEDAD ANONIMA CERRADA-CONASOL S.A.C.	20601293499	1
CONSULTOR CONTABLE BERNUY S.R.L.	20600075234	1
CONSULTORIA & CONSTRUCTORA BRW S.A.C.	20602184006	1
CONSULTORIO DENTAL ORDENT S.A.C.	20601461821	1

CONTACTO VISUAL PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - CONTACTO VISUAL PERU S.A.C.	20550048036	3
CORPORACION ARP S.A.C.	20601721393	3
CORPORACION C Y H COSMETICA SAC	20602545653	2
CORPORACION CCOARICONA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - CORCCO SAC	20516802601	5
CORPORACION EDUCATIVA DEL CARMEN S.R.L.	20601762987	20
CORPORACION EDUCATIVA LA ESPERANZA S.A.C	20522146618	25
CORPORACION FOXPRI EIRL	20566104301	2
CORPORACION INDUSTRIAL NEVERLAN'D S.A.C.	20566371503	3
CORPORACION INTEGRAL DE SOLUCIONES ADUANERAS S.A.C.	20547746997	1
INVERSIONES STOP MODAS E.I.R.L.	20602054528	32
INVERSIONES Y SERVICIOS RIGAZA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA-INVERSIONES Y SERVICIOS RIGAZA SAC	20557717669	2
ISA DELICATESSEN CAFE S.A.C.	20551287581	6
J & K CONSULTORIA JURIDICA E INMOBILIARIA E.I.R.L.	20601787858	2
J LEVANO CONSERVA EIRL	20503621593	8
J.L. METAL MECANICA LOAYZA S.A.C.	20602169392	1
J.V MATICENTRO S.R.L.	20600581148	1
JAMRY LOGISTICA S.R.L.	20601976332	5
JC REPUESTOS Y LUBRICANTES EN GENERAL S.A.C.	20600702255	4
JHORD & OLL COMPANY S.A.C.	20601774438	7
JIMFARMA S.A.C.	20600762444	12
PROMEDIO DE TRABAJADORES		6

Fuente: www.datosperu.org³²

Elaboración Propia

³² (Datos Perú, s.f.)

3.7 Definición, criterios de selección y cuantificación del mercado objetivo

El mercado objetivo estará formado por los trabajadores de 8250 MYPES ubicadas en los distritos de Lima centro, por su cercanía geográfica.

Dentro de los distritos de Lima Centro se encuentran Rímac, Cercado de Lima, Breña, La Victoria, Lince, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco, Surquillo, Barranco, Miraflores, Jesús María, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel.

Para determinar el número de mercado objetivo, se han revisado de forma aleatoria 79 MYPES ubicadas en Lima centro, determinándose que el promedio de trabajadores es 5 por MYPE, al extrapolar la información el mercado objetivo estará formado por 41,250 trabajadores.

Tabla 4. Número promedio de trabajadores en las MYPES ubicadas en Lima Centro.

EMPRESA	RUC	N° DE TRABAJADORES
CAO & CAO INVESTMENT S.A.C.	20601412307	1
CAR DELUXE S.A.C.	20600487397	1
CARGA & LOGISTICA PERU S.A.C.	20538575748	10
CENTRO DE SOPORTE EDUCATIVO FAMILIAR EN FAMILIA E.I.R.L.	20602170536	1
CENTRO DIAGNOSTICO POR IMAGENES VIRGEN DE LA ASUNCION S.A.C.- CDI VIRGEN DE LA ASUNCION	20601512123	1
CENTRO TERAPEUTICO INTEGRAL FAMILIA FELIZ E.I.R.L.	20556404161	1
CERAMERICA S.A.C.	20602492827	2
CFAN SAC	20602399096	3
MARANAR S.R.L.	20510144482	4
MARDEYS EVENTOS S.A.C.	20601483425	2
MARKETING Y LOGISTICA PERU S.A.C.	20556049671	6
MARYORI PERU S.A.C.	20601211361	3

MAX ILUMINACION S.R.L.	20601778310	2
MD ASESORES CONTABLES S.A.C.	20602458190	3
MERCHANDISING GOLD S.A.C.	20554153586	2
MILAGROS Y PERUCO S.A.C	20602066992	5
MINELI ONE VIP E.I.R.L.	20600780981	2
GRUPO ADUM SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	20601691621	2
GRUPO CEDAL CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.	20602294243	68
GRUPO FERRETERO CARRILLO S.R.L.	20601748071	3
GRUPO FIGUERETAS S.A.C.	20601973643	2
GRUPO MIRO S.A.C.	20600978935	1
GRUPO QOYLLOR S.A.C	20537746018	2
GST INGENIEROS S.A.C.	20522333132	5
GYA LOGISTIC S.A.C	20601103886	3
H & V CARMONA S.A.C	20602294057	7
HCB CONTRATISTAS GENERALES SRL	20163906661	61
HESPERSERVICES S.A.C.	20525056407	1
HP CONSULTANTS SAC	20525046274	2
IMPERIA SOLUCIONES TECNOLOGICAS S.A.C.	20552075341	12
IMPORTACIONES MUSICALES ROMERO E.I.R.L.	20600245474	1
IMPORTACIONES Y COMUNICACIONES S.A. - IMPORCO S.A.	20535683949	3
IMPRIME SOLUCION S.A.C.	20601812801	7
INMOBILIARIA CARVIC S A	20101802109	3
INMOBILIARIA GUEMO S.A.C.	20552128568	2
INMOBILIARIA MONTESUR S.A.C.	20392689223	1
INNOVATRONIC S.A.C.	20552980094	1
INTEGRO 365 S.A.C.	20601887674	35

INTERNATIONAL PROJECT CONSULTING ASSOCIATES S.A.	20553817804	9
INVERSIONES A-UNO S.A.C.	20552627050	26
INVERSIONES AZC SAC	20566259177	1
INVERSIONES CASTELFRANCO S.A.C.	20553720126	1
INVERSIONES ESTRATEGICAS INTEGRALES S.A.C.	20503680174	3
INVERSIONES ESTRELLA LINCE SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - INVERSIONES ESTRELLA LINCE S.A.C.	20602267629	3
INVERSIONES GRUPO LIANG S.A.C.	20601038626	7
INVERSIONES HORTA EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA - INVERSIONES HORTA E.I.R.L.	20601560331	11
2L COMERCIAL Y SERVICIOS GENERALES S.A.C.	20551559689	1
3A QUALITY SOLUTIONS S.A.C. - 3AQS S.A.C.	20602071660	2
4 TORRES MR CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.	20602282148	5
A & A BIOMEDICAL E.I.R.L.	20601477310	1
A & A HERMANOS SERVICIOS GENERALES S.A.C.	20602016278	2
A & F SERVICIOS EMPRESARIALES S.A.C.	20601773067	6
A & J INVERSIONES NAOMI S.A.C.	20600876466	1
A & Y ASOCIADOS S.R.L.	20600919050	1
A DIOS SEA LA GLORIA S.A.C.	20566555817	2
A. Y B. MEDICAL PERUANA S.A.C.	20556248878	2
A1 IMAGEN DIGITAL S.A.C.	20551132031	1
AC EXTINTORES & EQUIPOS DE SEGURIDAD SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - AC E & ES S.A.C.	20524864321	11
ACCIÓN SERVICE S.A.C.	20601716594	3
ACEINOX CAMPOS S.A.C.	20600417208	2
ACEROS INDUSTRIALES ACI S.A.C.	20601843421	2
ACEROS INOXIDABLES RAMOS S.A.C.	20522665569	2

ACORDES & MATICES S.A.C.	20517785700	3
ACUSTIC IMPORT CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.	20602004679	1
AD PRODUKT S.A.C.	20600735471	1
ADAMO S.A.C.	20601810809	1
ADSPRO S.A.C.	20600110331	4
3A INGENIEROS ASOCIADOS S.A.C.	20552405821	2
A Y F PITBULL SECURITY S.A.C.	20601761964	8
A.S.G. CONSTRUCTORA E INGENIERIA S.A.C.	20562645820	1
ACCESORIOS TEXTILES E INDUSTRIALES E.I.R.L.	20600096525	1
ACRILICOS POLYCAS SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA-ACRILICOS POLYCAS S.R.L.	20566372143	1
AFL IMPERIAL SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	20602297013	2
AGENCIA DE TRANSPORTE JRL TACNEÑO E.I.R.L.	20601765749	1
AGENCIA DE TURISMO RECEPTIVO SAN ANDRES E.I.R.L	20452892147	1
AL & A BOLIVAR S.A.C.	20554584056	1
ALBIERI IMPORT S.A.C.	20521973502	2
AVICENTRO SAN ISIDRO E.I.R.L. AVISANI E.I.R.L.	20602365931	2
AWESOME GOD SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - AWESOME GOD S.A.C.	20600738063	6
PROMEDIO DE TRABAJADORES		5

Fuente: www.datosperu.org³²

Elaboración Propia

3.8 Definición, criterios de selección y cuantificación del mercado meta

El mercado meta estará formado por 8316 afiliados/asegurados, conformado por los trabajadores de las MYPES y sus derechohabientes.

Los criterios de selección del mercado meta son:

- Ubicación geográfica: MYPES ubicadas en los distritos de San Borja, Miraflores y San Isidro
- Perfil Psicográfico: trabajadores de las MYPES que se encuentren dentro de estilos de vida y personalidad de Arellano Marketing como sofisticados, progresistas y modernas.
- Giro de Negocio: empresas que tengan como trabajadores de planillas a profesionales con capacidad de pago.

En los distritos seleccionados existen 1942 MYPES, registradas en el REMYPE.

Se ha revisado los salarios promedio de profesionales en Lima Metropolitana, que ha permitido validar que cuentan con capacidad de pago. A continuación, el análisis realizado:

Tabla 5. Salario promedio de profesionales en Lima Metropolitana

PROFESIONALES DEL MERCADO META	SUELDO BRUTO	SUELDO NETO
CONTADORES	3589	2821
INGENIERO INDUSTRIAL	3116	2449
ABOGADOS	7046	5538
ARQUITECTO	4020	3160
VETERINARIO	2997	2356
ECONOMISTA	4753	3736
MEDICO GENERAL	4099	3222
ODONTOLOGO	2477	1947
FISIOTERAPEUTA	2477	1947
ENFERMERAS	1945	1529
DISEÑADOR GRAFICO	2126	1671
INGENIERO DE SISTEMAS	2126	1671

INGENIERO CIVIL	3982	3130
QUIMICO	3506	2756
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS	2937	2308
PROMEDIO	3413	2683

Fuente: Pagina web: tusalario.org³³ Elaboración Propia

Para determinar el número promedio de trabajadores del mercado meta se han revisado de forma aleatoria 58 MYPES ubicadas en los distritos de San Borja, Miraflores y San Isidro, determinándose que el promedio de trabajadores es 4 por MYPE.

Tabla 6. Número promedio de trabajadores en las MYPES ubicadas en los distritos de San Borja, Miraflores y San Isidro.

EMPRESAS	DISTRITO	GIRO	CANT. TRABAJADORES EN PLANILLA
3T INVERSIONES Y ASESORES MERCANTILES S.A.C.	San Borja	Asesoramiento empresarial-Consultoría	7
ABI'S SERVICE S.A.C.	San Borja	Activ. de Arquitectura e Ingeniería	2
ACCORP CONSULTORIA SAC	San Borja	Asesoramiento empresarial-Consultoría	7
ACTIVIDADES INTEGRALES GOSPEL SAC	San Borja	Activ. de Arquitectura e Ingeniería	2
ADERVET S.A.C	San Borja	Actividades Veterinarias	3
ADMIN SOLUCIONES INMOBILIARIAS E.I.R.L	San Borja	Activ. Inmobiliarias por Retribución.	9
ADMINISTRACION Y SERVICIOS INTEGRALES S.A.C.	San Borja	Otras Actividades Empresariales Ncp.	9
AFC INGENIEROS S.R.L.	San Borja	Alquiler Otros Tipos Maq.y Equi. Ncp.	11
ALUCOM GROUP E.I.R.L.	San Borja	Construcción Edificios Completos.	1
ANETRIC S.A.C.	San Borja	Asesoramiento empresarial-Consultoría	2
ARQUITECTURA DE CAMPO Y MAS S.A.C.	San Borja	Activ. de Arquitectura e Ingeniería	2

³³ (Tusalario.org/Peru, s.f.)

AVA SERVICES & TRADE COMPANY S.A.C.	San Borja	Asesoramiento empresarial-Consultoría	8
BALLO CONTRATISTAS GENERALES SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	San Borja	Construcción Edificios Completos.	3
BLACK & WHITE PERUVIAN COMPANY S.A.C	San Borja	Activ. de Arquitectura e Ingeniería	5
BUSSINESS CONSULTING & AUDIT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	San Borja	Actividades de Contabilidad. Activ. Relacionadas con Base de Dato.Otras Actividades de Informática.	2
CARDIOVASCULAR HEALTHCARE S.A.C.	San Borja	Otras Activ. Relac. con Salud Humana	6
CENTRO DE CATARATA Y LASER E.I.R.L.	San Borja	Otras Activ. Relac. con Salud Humana	16
CENTRO ODONTOLOGICO ARTEETH S.A.C.	San Borja	Otras Activ. Relac. con Salud Humana	1
CGT COMPANY S.A.C.	San Borja	Asesoramiento empresarial-Consultoría	2
CHACARILLA CLINICA DENTAL E.I.R.L.	San Borja	Otras Activ. Relac. con Salud Humana	1
CHAU CONTRATISTAS S.A.C.	San Borja	Activ.de Arquitectura e Ingeniería	4
CLINICA DE HERIDAS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	San Borja	Otras Activ. Relac. con Salud Humana	3
CONSORCIO ARCO IRIS S.A.C.	San Borja	Construcción Edificios Completos.	8
CONSORCIO EMPRESARIAL Y SERVICIOS MINEROS S.A. – CONESMISA	San Borja	Otras Actividades Empresariales Nep.	3
CONSTRUCTORA INMOBILIARIA 600 S.A.C.	San Borja	Construcción Edificios Completos.	1
CORPORACION LA MERCED TRUJILLO S.A.C.	San Borja	Asesoramiento empresarial-Consultoría	6
CP ADVISORS SAC	San Borja	Asesoramiento empresarial-Consultoría	1
CW MEDICOS ASOCIADOS S.A.C.	San Borja	Otras Activ. Relac. con Salud Humana	2
DEEV S.A.C.	San Borja	Asesoramiento empresarial-Consultoría	2
DEVELOPIT S.A.C.	San Borja	Asesoramiento empresarial-Consultoría	2
DIAMETRO ARQUITECTURA S.A.C	San Borja	Asesoramiento empresarial-Consultoría	1
DISEÑO DE LA SONRISA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	San Borja	Otras Activ. Relac. con Salud Humana	1
DMG DRILLING E.I.R.L.	San Borja	Otras Actividades Empresariales Nep.	1
DNA SERVICES E.I.R.L.	San Borja	Otras Activid. Entretenimiento Nep. Otras Activid. de Tipo Servicio Nep	1
ENGINEERS & ENVIRONMENTAL PERU SOCIEDAD ANONIMA	San Borja	Activ. de Arquitectura e Ingeniería	15

ESCUELA SUPERIOR DE NEGOCIOS Y ASESORIA PROFESIONAL S.A.C.	San Borja	Asesoramiento empresarial-Consultoría	1
ESPINOZA & MORENO AUDITORES S.A.C.	San Borja	Otras Activid. de Tipo Servicio Nep	5
ESTADISTICA ADMINISTRAC.Y GERENCIA S.A.C	San Borja	Asesoramiento empresarial-Consultoría	2
ESTUDIO DE LAS TIERRAS S.A.C.	San Borja	Asesoramiento empresarial-Consultoría	1
A2Z S.A.C.	Miraflores	Asesoramiento empresarial-Consultoría	5
AATISA ASESORES S.A.C	Miraflores	Asesoramiento empresarial-Consultoría	5
ABC VIDEOS S.A.C.	Miraflores	Agencia de Publicidad	2
ACONTRALUZ S.A.C.	Miraflores	Activ. de Arquitectura e Ingeniería	1
ACTIVA TKIDS EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	Miraflores	Otras Activ. Relac. con Salud Humana	3
ADN SELECTION S.A.C.	Miraflores	Asesoramiento empresarial-Consultoría	9
AF CONCEPT S.A.C.	Miraflores	Activ. de Arquitectura e Ingeniería	3
AGUAYMANTO TECHNOLOGIES S.A.C.	Miraflores	Informática	1
AITIL ASESORES EN ITIL S.A.C.	Miraflores	Informática	2
AL PUNTO PROMOTORA INMOBILIARIA S.A.C.	Miraflores	Agencia de Publicidad	6
AOV ABOGADOS S.A.C. - AOV ABOGADOS	Miraflores	Estudio Jurídico de Abogados	3
AREA 29 S.A.C.	Miraflores	Construcción Edificios Completos.	5
ARTEMAR BOUTIQUE CREATIVA S.A.C.	Miraflores	Agencia de Publicidad	6
ATA Y DESATA S.A.C.	Miraflores	Agencia de Publicidad	2
AVENTURA SALUDABLE E.I.R.L.	Miraflores	Otras Activ. Relac. con Salud Humana	2
A2 & CO S.A.C.	San Isidro	Asesoramiento empresarial-Consultoría	3
ADMINISTRADORA DE INVERSIONES SIRIUS S.A.C.	San Isidro	Asesoramiento empresarial-Consultoría	6
ANDEAN TOWER PARTNERS PERU S.R.L.	San Isidro	Infraestructura de telecomunicaciones	1
ASTRO CHEM SOCIEDAD ANONIMA	San Isidro	Fábrica de jabones y detergentes	2
TOTAL EMPRESAS ANALIZADAS			58
PROMEDIO DE TRABAJADORES			4

Fuente: Pagina web: www.datosperu.org³²

Elaboración propia

3.9 Perfil de los clientes y Público objetivo

3.9.1 Perfil de los clientes:

- **Geográfico:** trabajadores de MYPES registradas en el REMYPE y ubicadas en los distritos de San Borja, San Isidro y Miraflores, por ser distritos colindantes.
- **Demográficos:** trabajadores profesionales en planilla MYPE con capacidad de pago.
- **Psicográfico:** se han seleccionado los siguientes perfiles de acuerdo al estilo de vida de acuerdo a la clasificación de Arellano marketing³⁴:
 - *Sofisticados:* por ser personas que cuentan con un alto nivel de ingreso e instrucción, muchos de ellos tienen carrera universitaria completa.
 - *Progresistas:* por ser personas que buscan permanentemente el progreso personal o familiar. Los mueve el deseo de revertir su situación y avanzar, y están siempre en busca de oportunidades. Son prácticos y modernos.
 - *Mujeres modernas:* mujeres que trabajan, buscan su realización personal también como madres y el reconocimiento de la sociedad.

3.9.2 Poblaciones Objetivo

- **Población Objetivo Primaria:** son los trabajadores con capacidad de pago de las MYPES registradas en las REMYPE, ubicadas en los distritos de San Isidro, San Borja y Miraflores.
- **Población Objetivo Secundaria:** son los derechohabientes de la población objetivo primaria.

³⁴ (Arellano, s.f.)

Tabla 7. Cuantificación de Mercado.

Mercado	N° de Trabajadores	Ubicación Geográfica	N° de MYPES
Mercado Potencial	100,938	Departamento de Lima	16,823
Mercado Objetivo	41,250	Lima Centro	8,250
Mercado Meta	8,316	Distritos: San Borja, San Isidro y Miraflores	1,942

4 ESTRUCTURA LEGAL Y TRIBUTARIA

4.1 Marco legal nacional

- Decreto Legislativo N°1086 DL que aprueba la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y desarrollo de la Micro y Pequeña empresa y del acceso al empleo decente³¹.
- Ley Orgánica SBS N° 26702: Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros, en el que se establece el marco de regulación y supervisión de las empresas que operen en el sistema financiero y de seguros, así como de las que realizan actividades vinculadas o complementarias⁹.
- Resolución SBS N° 1797 – 2011: Reglamento del Registro de Intermediación y Auxiliares de Seguros¹⁰, que se aplica a las empresas de reaseguros extranjeras, a los auxiliares de seguros, intermediarios de seguros, y a las empresas de seguros en lo que corresponda. Esta Resolución es importante porque establece los requisitos para el Registro y habilitación como intermediarios a nivel nacional.
- Resolución SBS N° 2996 – 2010 Reglamento Marco de Comercialización de Productos de Seguros³⁵.
- Ley del contrato de Seguros N° 29946³⁶.

4.2 Naturaleza legal de la empresa

La empresa será Sociedad Anónima Cerrada, manteniendo responsabilidad limitada de los 3 socios.

4.3 Normas a cumplir para la creación de la empresa³⁷

- Licencia municipal de funcionamiento
- Registro Público
- Ley del Registro único de contribuyentes- DL N°943

³⁵ (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, fideseguros.com, 2010)

³⁶ (Congreso de la República, leyes.congreso.gob.pe, 2012)

³⁷ (Plataforma Digital Unica del Estado Peruano, gob.pe, s.f.)

4.4 Obligaciones y beneficios tributarios

- Pago de impuesto a la renta - Decreto Legislativo N.º 1312³⁸ y la Ley N.º 30532³⁹.
- Beneficio del régimen tributario MYPE - DL N.º 1269 Decreto Legislativo que crea el Régimen MYPE tributario del impuesto a la renta.

El marco legal relevante para este negocio es la Ley Orgánica SBS N.º 26702 Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros⁹, en el que se establece el marco de regulación y supervisión de las empresas que operen en el sistema financiero y de seguros, complementarias, Resolución SBS N.º 1797 – 2011 Reglamento del Registro de Intermediación y Auxiliares de Seguros¹⁰, que se aplica a las empresas de reaseguros extranjeras, a los auxiliares de seguros, intermediarios de seguros, y a las empresas de seguros en lo que corresponda, el Decreto Legislativo N.º 1086 DL que aprueba la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y desarrollo de la Micro y Pequeña empresa³¹ y del acceso al empleo decente promulgada en el año 2008, que describe en el artículo 50º “Los trabajadores de la Pequeña Empresa serán asegurados regulares de EsSalud y el empleador aportará la tasa correspondiente de acuerdo a lo dispuesto al artículo 6 “ de la ley N.º 26790, Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud, y modificatorias”, que modifica la Ley N.º 28015 Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa promulgada en el año 2003⁴⁰.

³⁸ (Congreso de la República, elperuano.pe, 2016)

³⁹ (Congreso de la República, elperuano.pe, 2016)

⁴⁰ (Congreso de la República, sunat.gob.pe, 2003)

5 PLAN ESTRATÉGICO

El negocio a desarrollar realizará el servicio de intermediación entre las IAFAS privadas y los trabajadores de las MYPES, brindando información integral sobre los productos de seguros de salud privados, de acuerdo a las necesidades y capacidad de pago del público objetivo, con la finalidad de vender estos productos ofertados por las IAFAS y ofrecer un servicio post venta de calidad superior brindando un acompañamiento 24/7 de manera presencial y a través del uso de TICS que nos permita fidelizar a los clientes.

5.1 Misión

Vender seguros de salud privados a los trabajadores de las MYPES, a través de una asesoría permanente, confiable y personalizada sobre seguros de salud privados y brindar un acompañamiento integral y oportuno, durante su permanencia en el seguro.

5.2 Visión

Para el año 2023, ser reconocida entre las diez primeras empresas de corredores de seguros de salud en el segmento MYPES a nivel nacional, siendo referente de especialización y asesoría personalizada.

5.3 Valores

- **Transparencia:** actuar de manera íntegra, brindando la información de manera sencilla, desarrollando herramientas educativas que faciliten la toma de decisiones, respetando la autonomía de los clientes y las políticas de las IAFAS privadas.
- **Confianza:** que los clientes tengan la seguridad de que se buscará un seguro de salud privado que satisfaga sus necesidades y expectativas, buscando las mejores alternativas a nivel nacional acorde a su nivel de ingresos.

- **Enfoque en el cliente:** basado en la calidad del servicio que se brinde a todos los clientes, pensando en la satisfacción de sus necesidades y brindando una atención de excelencia de forma permanente.
- **Sentido de Urgencia:** actitud orientada a brindar una respuesta rápida que conduzca a la solución de problemas de manera integral y oportuna.

5.4 Análisis del negocio con el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter permite comprender a las empresas, la estructura del segmento en el cual compiten y elaborar una posición que les permita rentabilidad y los torne menos vulnerables. A través de este modelo las empresas no solo ven la competencia en los rivales establecidos de un segmento, ya que se incluye a otras cuatro fuerzas competitivas las cuales son los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos, esta rivalidad extendida define la estructura de un segmento y moldea la naturaleza de interacción competitiva⁴¹.

A continuación, se detallan las 5 fuerzas de Porter para el modelo de la empresa a desarrollar:

5.4.1 Competidores

De acuerdo a la información de la SBS⁸, en la ciudad de Lima existen 1164 corredores de seguros entre personas naturales (912) y jurídicas (252), siendo Marsh Rehder corredores de seguros el líder nacional, con una participación de mercado del 26.7%, porcentaje que se incrementará tras la adquisición de JLT corredores. Frente a este escenario y para poder incursionar en este mercado el público objetivo primario serán los trabajadores de las MYPES con capacidad de pago, segmento no priorizado por los brokers tradicionales.

⁴¹ (Porter, 2008)

5.4.2 Competidores Potenciales

Dentro de este grupo se ha identificado a los corredores de seguros que comiencen a priorizar a los trabajadores de las MYPES como público objetivo, al ser un mercado de fácil acceso.

Las barreras que MY.BROKER.PE generará frente a los competidores para que no repliquen este modelo serán:

- Diferenciación del servicio: el servicio de intermediación de seguros de salud estará dirigido a los trabajadores de las MYPES, siendo especialistas en un segmento no priorizado por los brokers tradicionales y brindando un acompañamiento permanente, estando presente de manera oportuna en el momento del siniestro de manera presencial o automatizada, buscando la fidelización de los clientes, para lo cual:
 - ✓ Se contratará ejecutivos de venta especializados en seguros de salud privados y con experiencia en el segmento MYPES.
 - ✓ Se contratará un consultor especializado con formación en medicina y que tenga experiencia en seguros de salud para manejo de casos complejos.
 - ✓ Se contratará un ejecutivo de siniestros, quien se encargará de realizar seguimiento y brindará apoyo al cliente cuando lo requiera, seleccionando los casos de mayor complejidad para ser manejado por el consultor.
 - ✓ Se realizará un resumen que incluya fecha de inicio de póliza, los principales beneficios, red de prestadores cercanos a su domicilio y centro laboral con sus respectivos copagos.

- Brindar a los clientes un análisis del perfil epidemiológico de su MYPE, 2 meses antes de su renovación y hacer recomendaciones personalizadas sobre su perfil de siniestros.

- Brindar a los clientes un análisis del mercado de seguros de salud privado actualizado brindándoles información de los productos

ofertados por las IAFAS privadas que más se adapten a sus necesidades y capacidad de pago.

- Promoción activa a través de las redes sociales, con la finalidad de que conozcan a MY.BROKER.PE, la recuerden y la recomienden.
- Desarrollar un área de innovación y tecnología que evalúe las necesidades de los clientes y los cambios en el mercado, para implementar actualizaciones del aplicativo, página web, entre otros.

5.4.3 Proveedores

Se ha identificado como proveedores a:

- *Diseñador y Técnico de mantenimiento de TICs*: encargados del diseño y mantenimiento del aplicativo (app) y de la página web, garantizando su funcionamiento 24/7.

5.4.4 Clientes

El modelo de negocio a desarrollar es una Plataforma multilateral, teniendo como clientes:

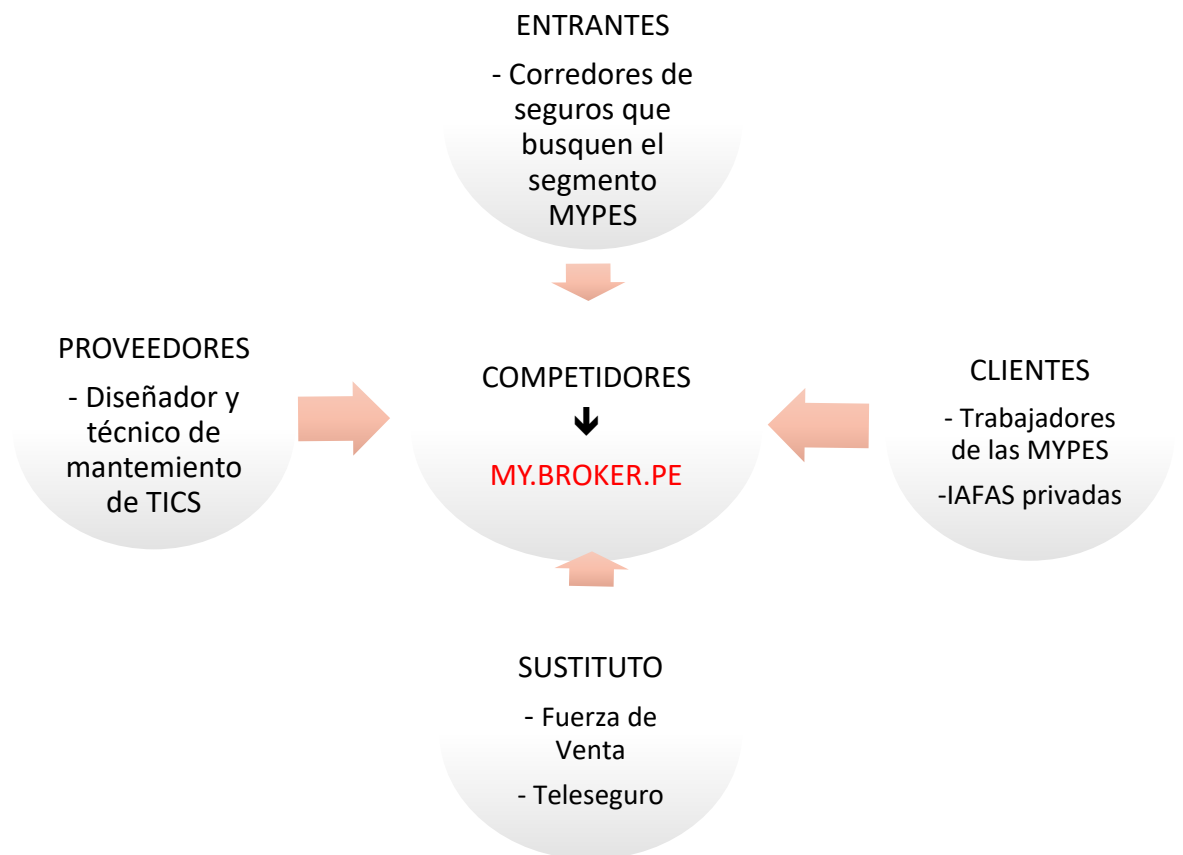
- *Trabajadores de las MYPES*: registradas en la REMYPE con capacidad de pago para poder cubrir los costos de un plan de salud EPS y/o un seguro individual integral o complementario.
- *IAFAS privadas*: empresas de Seguros de salud que operan en el Perú, tales como Pacífico Seguros, Rímac Seguros, La Positiva Seguros y Mapfre Seguros, las aseguradoras que cuentan con mayor porcentaje de participación de mercado son Pacífico Seguros y Rímac Seguros, concentrando a setiembre 2018, el 41.36% y 38.66% de participación del total de primas netas respectivamente (Anexo N°5). Considerando el mercado meta, también se ofrecerán productos de Oncosalud que es una IAFA prepaga especializada.

5.4.5 Sustitutos

Se han identificado los siguientes sustitutos:

- *Fuerza de venta*: son los vendedores de las empresas de seguros que solo pueden ofrecer los productos de su compañía y podrían enfocarse en MYPES.
- *Teleseguro*: servicio ofrecido para la venta de seguros por las IAFAS privadas, eliminándose las barreras geográficas.

Figura 1. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.



Elaboración propia

5.5 FODA

La matriz FODA es una herramienta de apoyo para la toma de decisiones, utilizada para analizar los factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas) de una empresa, permitiendo determinar la estrategia a seguir⁴².

⁴² (Nikullin & Becker, 2015)

5.5.1 Fortalezas

Una fortaleza es una función realizada de manera correcta, la cual es considerada un recurso valioso ya que brinda una situación favorable en el entorno⁴².

En este proyecto de negocio se han identificado las siguientes fortalezas:

- Corredora de seguros con alta capacidad de ventas, a cargo de expertos en seguros.
- Ejecutivos de ventas especializados en seguros de salud privados y con experiencia en el segmento MYPES.
- Educación permanente a los clientes sobre el uso del seguro.
- Acompañamiento 24/7 logrando la fidelización.
- Beneficios económicos y regulatorios por ser una empresa constituida bajo la Ley MYPES.
- Uso de página web y redes sociales para promocionarse y comunicarse.
- Uso de TICs (APP, página web y redes sociales) para operaciones, promociones, comunicación y fidelización de los clientes.
- Capacitación permanente al personal de la empresa.

5.5.2 Debilidades

Es un factor interno que hace vulnerable a una organización o una actividad que la empresa realiza de manera deficiente⁴².

En este proyecto de negocio se han identificado las siguientes debilidades:

- Ser una empresa nueva sin reputación en el mercado.
- Poca capacidad financiera con bajo margen de ganancias los primeros años.
- No ofrecer otros ramos de seguros (generales, patrimoniales).

5.5.3 Oportunidades

Son factores externos positivos no controlables por la organización, considerados como elementos potenciales para el crecimiento de la empresa⁴².

En este proyecto de negocio se han identificado las siguientes oportunidades:

- Baja penetración de los seguros de salud privados en las MYPES.
- Diversidad de productos de salud ofrecidos por las IAFAS privadas, en coberturas y costos.
- Alta penetración de telefonía e internet en la población de Lima Metropolitana.
- Mercado meta con fácil accesibilidad geográfica.
- Desarrollo de regulación que favorece a las MYPES.
- Los corredores de seguros tradicionales no tienen como prioridad el segmento MYPE.
- Desarrollo y mayor uso de TICs (póliza electrónica, aplicativo de reembolso, solicitudes digitales, entre otros) por las IAFAS privadas
- Estabilidad económica a nivel nacional.
- Posibilidad de venta cruzada entre seguros individuales y colectivos.
- Mayor capacidad de pago.
- Mayor expectativa por seguros de salud privados.

5.5.4 Amenazas

Son factores externos negativos no controlables por la organización, utilizados para establecer estrategias que permitan contrarrestar los potenciales impactos negativos para la empresa⁴².

En este proyecto de negocio se han identificado las siguientes amenazas:

- Alta deserción de clientes de los seguros de salud privado.
- Incremento anual de la prima de seguros de salud privados.
- Inestabilidad política y regulatoria en seguros de salud.
- Cambios en la legislación de seguros de salud.
- Fácil acceso a las MYPES por parte de la competencia.
- Débil divulgación de los beneficios de la ley MYPE en relación al acceso a los seguros de salud privado.
- Riesgo de desaceleración de la economía.

Tabla 8. FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Corredora de seguros con alta capacidad de ventas, a cargo de expertos en seguros.	Baja penetración de los seguros de salud privados en las MYPES.	Ser una empresa nueva sin reputación en el mercado.	Alta deserción de clientes de los seguros de salud privado.
Ejecutivos de ventas especialistas en seguros de salud privados y MYPES	Diversidad de productos de salud ofrecidos por las IAFAS privadas en coberturas y costos		Incremento anual de la prima de seguros de salud privados
Educación permanente a los clientes sobre el uso del seguro y medidas preventivas	Alta penetración de telefonía e internet en la población de Lima Metropolitana		Inestabilidad política y regulatoria en seguros de salud. Cambios en la legislación de seguros de salud.
Acompañamiento 24/7 logrando la fidelización	Mercado meta con fácil accesibilidad geográfica	Poca capacidad financiera con bajo margen de ganancias los primeros años.	Cambios en la legislación de seguros de salud
Beneficios económicos y regulatorios por ser una empresa constituida bajo la Ley MYPES	Desarrollo de regulación que favorece a las MYPE.		Fácil acceso a las MYPES por parte de la competencia.
Uso de página web y redes sociales para promocionarse y comunicarse	Los corredores de seguros tradicionales no tienen como prioridad el segmento MYPES		Débil divulgación de los beneficios de la ley MYPES en relación al acceso a los seguros de salud privado.
Uso de tecnologías de la información (TICs: App, página web y redes sociales) para operaciones, promociones, comunicación y fidelización de los clientes.	Desarrollo y mayor uso de TICs (póliza electrónica, aplicativo de reembolso, solicitudes digitales, entre otros) por las IAFAS privadas.	No ofrecer otros ramos de seguros (generales, patrimoniales)	Riesgo de desaceleración de la economía.
Capacitación permanente al personal de la empresa	Estabilidad económica a nivel nacional.		
	Posibilidad de venta cruzada entre seguros individuales y colectivos.		
	Mayor capacidad de pago		
	Mayor expectativa por seguros de salud privados.		

5.6 Matriz FODA

La matriz FODA consiste en una tabla de doble entrada, que permite contrastar los factores clave externos (Oportunidades y Amenazas) con los factores clave internos (Fortaleza y Debilidades) y con ello plantear los objetivos y diseñar las acciones que son las estrategias⁴³.

Al realizar la matriz FODA se han determinado las siguientes estrategias para el desarrollo del negocio:

5.6.1 Fortalezas- Oportunidades

- Brindar información sobre seguros de salud privado a trabajadores de las MYPES a través de ejecutivos de venta especializados en seguros de salud privados y MYPES.
- Vender seguros de salud privados a través de ejecutivos de ventas con habilidades, actitudes y aptitudes para las ventas, aumentando la penetración de las IAFAS privadas.
- Dirigir nuestro servicio hacia las MYPES, segmento no priorizado por los brokers tradicionales.
- Acceder a los beneficios tributarios y laborales de la ley MYPE para el desarrollo de la empresa.
- Garantizar la máxima difusión de los servicios de MY.BROKER.PE mediante la página web y redes sociales debido a la alta penetración de telefonía e internet en la población de Lima Metropolitana.
- Utilizar las TICS de MY.BROKER.PE para mantener informados a los clientes sobre la cartera de productos de seguros de salud, cambios en la regulación, entre otros.
- Promover la venta cruzada entre seguros individuales y colectivos, generando confianza a través de capital humano valioso y ético.
- Alquiler de coworking para disminuir costos.

⁴³ (Banco Mundial, bancomundial.org, 2019)

5.6.2 Fortalezas – Amenazas

- Diferenciarnos de los brokers tradicionales especializándonos en el sector MYPES.
- Acceder a los beneficios de la ley MYPE para reducir gastos administrativos.
- Especialización en seguros de salud privados para MYPES considerando la diversidad de productos, en un sector con baja penetración en seguros de salud de las IAFAS privadas.

5.6.3 Debilidades- Oportunidades

- Informar a los clientes sobre los beneficios de acceso a seguros de salud privados contemplados en la ley MYPE, a través de ejecutivos de venta capacitados y especializados
- Lograr diferenciarnos de la competencia a través de la tecnología, brindando un servicio especializado en seguros de salud privado para MYPES.
- Disminuir la deserción de los clientes de MY.BROKER.PE a través de la fidelización e implementación de las barreras de acceso a los potenciales competidores.
- Educar a los clientes sobre la importancia de la prevención de enfermedades y el uso consciente del seguro de salud, lo que ayudará a controlar la siniestralidad.
- Actualizar permanentemente a los ejecutivos de venta sobre los cambios regulatorios en seguros de salud.

5.6.4 Debilidades- Amenazas

- Especialización en seguros de salud privados para MYPES, diferenciándonos de la competencia, a través de las barreras de acceso a potenciales clientes.
- Acceder a los beneficios tributarios y laborales de la ley MYPE.
- Ser especialistas en seguros de salud privados, considerando que MY.BROKER.PE será una empresa nueva en el mercado de seguros de salud.

Tabla 9. Matriz FODA

MATRIZ FODA		F						D		
		Corredora de seguros con alta capacidad de ventas, a cargo de expertos en seguros.	Ejecutivos de ventas especialistas en seguros de salud privados y MYPES	Educación permanente a los clientes sobre el uso del seguro y medidas preventivas	Acompañamiento 24/7 logrando la fidelización	Beneficios económicos y regulatorios por ser una empresa constituida bajo la Ley MYPES	Uso de página web y redes sociales para promocionarse y comunicarse	Uso de tecnologías de la información (TICs: App, página web y redes sociales) para operaciones, promociones, comunicación y fidelización de los clientes.	Capacitación permanente al personal de la empresa	Ser una empresa nueva sin reputación en el mercado.
O	Baja penetración de los seguros de salud privados en las MYPES.	Brindar información sobre seguros de salud privado a trabajadores de las MYPES a través de ejecutivos de venta especializados en seguros de salud privados y MYPES.						Informar a los clientes sobre los beneficios de acceso a seguros de salud privados contemplados en la ley MYPE, a través de ejecutivos de venta capacitados y especializados		
	Diversidad de productos de salud ofrecidos por las IAFAS privadas en coberturas y costos									
	Alta penetración de telefonía e internet en la población de Lima Metropolitana	Vender seguros de salud privados a través de ejecutivos de ventas con habilidades, actitudes y aptitudes para las ventas, aumentando la penetración de las IAFAS privadas.						Lograr diferenciarnos de la competencia a través de la tecnología, brindando un servicio especializado en seguros de salud privado para MYPES.		
	Mercado meta con fácil acceso geográfico									
	Desarrollo de regulación que favorece a las MYPES	Garantizar la máxima difusión de nuestros servicios de MY.BROKER.PE mediante la página web y redes sociales debido a la alta penetración de telefonía e internet en la población Lima Metropolitana.						Disminuir la deserción de los clientes de MY.BROKER.PE a través de la fidelización e implementación de las barreras de acceso a los potenciales competidores.		
	Los corredores de seguros tradicionales no tienen como prioridad el segmento MYPES									
	Desarrollo y mayor uso de TICs (póliza electrónica, aplicativo de reembolso, solicitudes digitales, entre otros) por las IAFAS privadas	Utilizar las TICs de MY.BROKER.PE para mantener informados a nuestros clientes sobre la cartera de productos de seguros salud, cambios en la regulación, entre otros.								

	Estabilidad económica a nivel nacional	Dirigir nuestro servicio hacia las MYPES, segmento no priorizado por los brokers tradicionales	Educar a los clientes sobre la importancia de la prevención de enfermedades y el uso consciente del seguro de salud, lo que ayudará a controlar la siniestralidad.
	Posibilidad de venta cruzada entre seguros individuales y colectivos	Acceder a los beneficios tributarios y laborales de la ley MYPE para el desarrollo de la empresa	
	Mayor capacidad de pago	Promover la venta cruzada entre seguros individuales y colectivos, generando confianza a través de capital humano valioso y ético.	Actualizar permanentemente a los ejecutivos de venta sobre los cambios regulatorios en seguros de salud.
	Mayor expectativa por seguros de salud privados.	Alquiler de coworking: para disminuir costos.	
A	Alta deserción de clientes de los seguros de salud privado	Especialización en seguros de salud privados para MYPES considerando la diversidad de productos, en un segmento con baja penetración en seguros de salud de las IAFAS privadas	Especialización en seguros de salud privados para MYPES, diferenciándonos de la competencia, a través de las barreras de acceso a potenciales clientes.
	Incremento anual de la prima de seguros de salud privados		
	Inestabilidad política y regulatoria en seguros de salud. Cambios en la legislación de seguros de salud	Especialización en seguros de salud privados para MYPES considerando la diversidad de productos, en un segmento con baja penetración en seguros de salud de las IAFAS privadas	Ser especialistas en seguros de salud privados, considerando que MY.BROKER.PE será una empresa nueva en el mercado de seguros de salud.
	Cambios en la legislación de seguros de salud		
	Fácil acceso a las MYPES por parte de la competencia	Acceder a los beneficios de la ley MYPE para reducir gastos administrativos	Acceder a los beneficios tributarios y laborales de la ley MYPE.
	Elevado número de competidores.	Acceder a los beneficios de la ley MYPE para reducir gastos administrativos	
	Débil divulgación de los beneficios de la ley MYPES en relación al acceso a los seguros de salud privado	Diferenciamos de los brokers tradicionales especializándonos en el segmento MYPES	Acceder a los beneficios tributarios y laborales de la ley MYPE.
	Riesgo de desaceleración de la economía.	Diferenciamos de los brokers tradicionales especializándonos en el segmento MYPES	

Elaboración propia

5.7 Estrategia de Negocios de Porter

Las estrategias de negocios de Porter están basadas en acciones ofensiva o defensivas de las empresas con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal manera que se logre una ventaja competitiva para la empresa, la cual debe ser sostenible en el tiempo, pues le permitirá una mejor posición en el mercado frente a su competencia⁴⁴.

Porter plantea tres estrategias competitivas⁴¹:

- **Estrategia de Liderazgo en Costos:** esta estrategia consiste en obtener un coste global inferior al de los competidores, en un producto o servicio semejante en características y calidad. Para poder ser líderes en costes es necesario un rígido control y una organización muy estructurada, con sistema de incentivos orientados a alcanzar objetivos cuantificables. Es necesario, por tanto, una inversión constante, una supervisión muy detallada y unos sistemas de distribución con bajo coste
- **Estrategia de Diferenciación:** una empresa se diferencia en el mercado cuando ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único.
- **Estrategia de Enfoque:** esta estrategia consiste en la elección de segmento del mercado, con necesidades específicas. Incluye un mix de las anteriores.

Para lograr una ventaja competitiva en el mercado se ha determinado que la estrategia del negocio a desarrollar será de Enfoque, debido a que se ha seleccionado como segmento de mercado a los trabajadores de las MYPES que cuenten con características específicas, logrando una ventaja competitiva de mejores resultados a través de ejecutivos de ventas altamente capacitados, especializados en seguros de salud privados y con experiencia en el segmento MYPES, segmento no priorizado por los brokers tradicionales.

A través de esta estrategia se brindará información y asesoría personalizada de los productos de salud, considerando las necesidades y capacidad de pago de los trabajadores de las MYPES, concretando la venta de los productos ofertados por las IAFAS privadas.

⁴⁴ (Castro Monge, 2010)

5.8 Factores críticos de éxito

La identificación de los factores críticos del éxito (FCE), permitirá la implementación de la estrategia de negocio a desarrollar, los FCE a desarrollar serán:

- **Foco en el mercado meta:** trabajadores de las MYPES, ubicadas en los distritos de San Borja, San Isidro y Miraflores, que se encuentren registradas en el REMYPE del Ministerio del Trabajo y cumplan con el perfil psicográfico.
- **Generar relaciones de largo plazo con las IAFAS privadas:** debido a que el negocio a desarrollar es el de intermediación entre los trabajadores de las MYPES y estas IAFAS.
- **Seleccionar y entrenar adecuadamente el recurso humano:** que cumpla con las características requeridas para el perfil de ejecutivo de ventas.
- **Diseñar y elaborar el Aplicativo (APP) y página web:** a través de la tecnología se podrá mantener una comunicación 24/7 con los clientes, manteniéndolos informados y actualizados sobre las coberturas, beneficios, fechas de pago, fecha de chequeo médico, fecha de renovación, entre otros.

6 PLAN DE MARKETING

6.1 Mercado Potencial, Mercado Objetivo y Mercado Meta

6.1.1 Mercado Potencial

El mercado potencial estará formado por 100,938 trabajadores de las MYPES ubicadas en el departamento de Lima y registradas en el REMYPE.

6.1.2 Mercado Objetivo

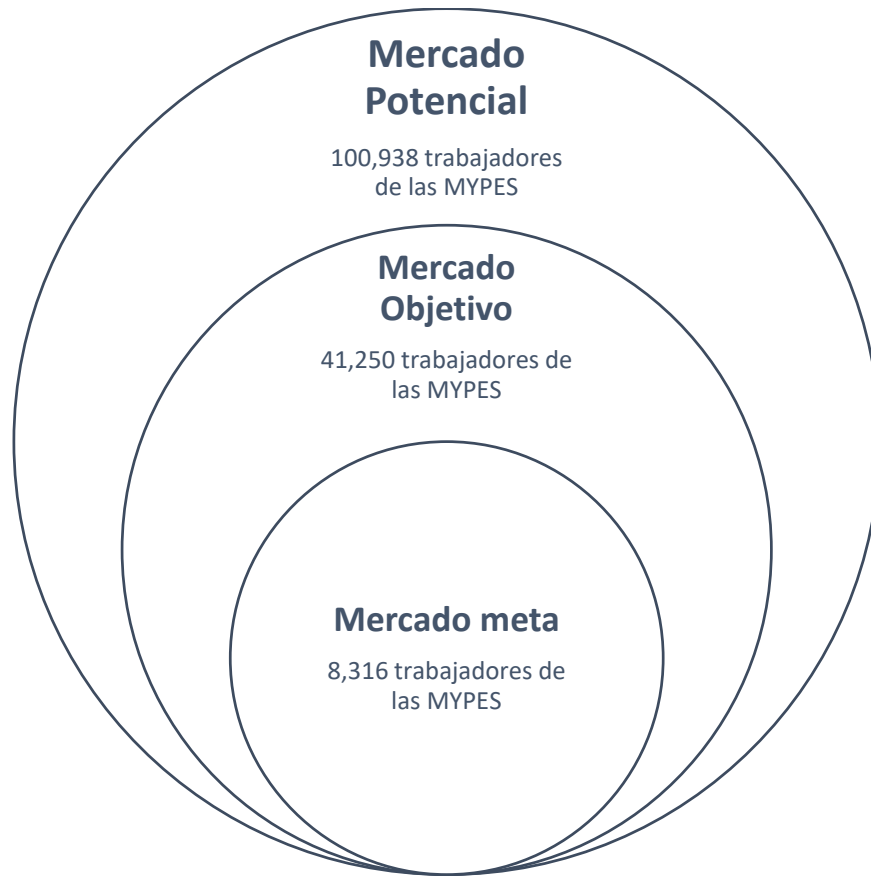
El mercado objetivo estará formado por 41,250 trabajadores de las MYPES ubicadas en los distritos de Lima centro.

6.1.3 Mercado Meta

Son los trabajadores profesionales con capacidad de pago incluidos en la planilla de las MYPES registradas en el REMYPE, ubicadas en los distritos de San Isidro, San Borja y Miraflores; que cumplan con el perfil psicográfico de sofisticados, progresistas o mujeres modernas (clasificación de Arellano marketing).

De acuerdo al análisis realizado, el mercado meta proyectado para 10 años estará formado por 8,316 afiliados/asegurados, número que se mantendrá constante a partir del cuarto año.

Figura 2. Mercado Potencial, Mercado Objetivo y Mercado Meta.



Elaboración propia

6.2 Objetivos primarios y objetivos secundarios

6.2.1 Objetivos Primarios

- Vender seguros de salud privados a los trabajadores de las MYPES de acuerdo a sus necesidades y capacidad de pago.
- Fidelizar a los clientes, a través del acompañamiento personalizado y permanente 24/7 de manera presencial y a través de las TICS.

6.2.2 Objetivos Secundarios

- Brindar información a los trabajadores de las MYPES sobre seguros de salud privados, para que puedan elegir ingresar al sistema de salud privado o mantenerse en el sistema de salud pública.
- Incrementar la penetración de las IAFAS privadas en el segmento MYPES, segmento no priorizado por los brokers tradicionales.

6.3 Población Objetivo Primaria y Secundaria

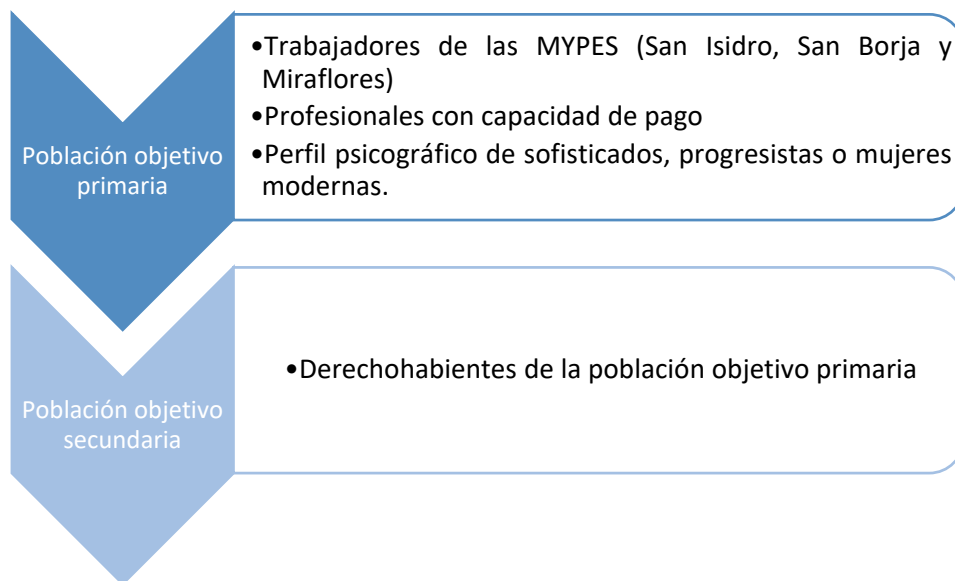
6.3.1 Población Objetivo Primaria

Son los trabajadores profesionales con capacidad de pago incluidos en la planilla de las MYPES registradas en el REMYPE, ubicadas en los distritos de San Isidro, San Borja y Miraflores; que cumplan con el perfil psicográfico de sofisticados, progresistas o mujeres modernas (clasificación de Arellano marketing).

6.3.2 Población Objetivo Secundaria

Son los derechohabientes de la población objetivo primaria (cónyuge e hijos).

Figura 3. Poblaciones Objetivo.



6.4 Portafolio de bienes y servicios

El servicio que se brindará será de intermediación en la venta de seguros de salud entre las IAFAS privadas y los trabajadores de las MYPES, que cumplan con los criterios de selección de mercado meta, para lo cual se desarrollarán los siguientes servicios:

6.4.1 Pre venta o Prospección

- Informar de manera integral sobre seguros de salud privado a los trabajadores de las MYPES.
- Asesorar de manera personalizada sobre seguros de salud privados a los trabajadores de las MYPES, de acuerdo a sus necesidades y capacidad de pago.

6.4.2 Servicio de venta

- Vender y desarrollar una adecuada afiliación.

6.4.3 Servicio Post venta:

- Brindar respuesta oportuna ante siniestros (cartas de garantía, reembolsos, atenciones ambulatorias, entre otros).
- Acompañar de forma personalizada y permanente 24/7 en temas administrativos de manera presencial y a través de las TICs.

Tabla 10. Propuesta de valor.

<p>La propuesta de valor de la empresa esta dirigida a dos cliente:</p> <p>Los trabajadores de las MYPES, a quienes se les brindará información útil y clara que les permita elegir un seguro de salud privado de acuerdo a sus necesidades y capacidad de pago, y recibir un acompañamiento personalizado y permanente 24/7 durante la vigencia de su seguro y para las IAFAS privadas, será incrementar su penetración en el segmento MYPES, a través de la difusión integral de su cartera de productos a los trabajadores de las MYPES y la venta de sus productos en este segmento.</p>		
<p>Pre venta o Prospeccion</p> <p>Brindar información sobre seguros de salud privado a los trabajadores de las MYPES.</p> <p>Brindar asesoría personalizada sobre seguros de salud privados a los trabajadores de las MYPES de acuerdo a sus necesidades y capacidad de pago</p>	<p>Servicio de venta</p> <p>Vender y desarrollar una adecuada afiliación.</p>	<p>Servicio Post venta:</p> <p>Brindar respuesta oportuna ante siniestros (cartas de garantía, reembolsos, atenciones ambulatorias, entre otros)</p> <p>Acompañar de forma personalizada y permanente 24/7 en temas administrativos de manera presencial y a través de las TICs</p>

Elaboración propia

6.5 Marketing Mix

El Marketing Mix es una herramienta utilizada para alcanzar metas a través de la combinación de elementos (producto, precio, promoción y plaza).

6.5.1 Producto

- **Definición:**

El servicio que se brindará será el de intermediación en seguros de salud privados, entre las Instituciones Administradores de Fondos de

Aseguramiento en Salud (IAFAS) privadas y los trabajadores de las MYPES con capacidad de pago.

- **Estrategia:**

Brindar información a los trabajadores de las MYPES generando una disposición de compra y concretando la venta de seguros de salud, permitiéndoles acceder al sistema de seguros privados, de acuerdo a sus necesidades y capacidad de pago.

Brindar un servicio postventa de calidad superior a través del acompañamiento personalizado y permanente 24/7, mediante el aplicativo (APP), página web, vía telefónica y de manera presencial, logrando la fidelización de los clientes.

- **Método:**

Realizar la búsqueda y selección de MYPES acreditadas y registradas en el REMYPE, ubicadas en los distritos de San Isidro, San Borja y Miraflores.

Contactar con un representante de cada empresa para posteriormente programar una reunión informativa a los trabajadores de las MYPES, para brindar información integral sobre seguros de salud privados y asesorar de acuerdo a las necesidades y capacidad de pago.

Concretar la venta de seguros de salud privados.

Brindar acompañamiento permanente a través de las TICs y de manera presencial.

6.5.2 Precio

- **Definición:**

El precio es el porcentaje o monto porcentual que las IAFAS pagarán por el servicio de intermediación, el mismo que se encuentra incluida en la prima.

- **Estrategia:**

Se difundirá que el servicio de corretaje no tiene un costo adicional al pago de la prima del seguro de salud privado.

- **Método:**

Se promocionará de manera presencial durante las charlas informativas y a través de la página web.

6.5.3 Promoción

- **Definición:**

Son las actividades que se realizarán para publicitar a la empresa y tendrán como objetivo informar a los clientes acerca del servicio que se brindará, para que la conozcan, recuerden, compren y recomienden.

- **Estrategia:**

La publicidad se realizará a través de:

- Página web
- Aplicativo
- Visitas
- Merchandising
- Correo electrónico
- Redes sociales

- **Método:**

Se promocionará el servicio de corretaje de seguros especializados en salud de la siguiente manera:

Venta personal: los ejecutivos de ventas y asistentes administrativos se contactarán con los representantes de las MYPES seleccionadas para programar una reunión informativa, la cual se realizará con la participación de los trabajadores de las MYPES. En esta reunión, se sensibilizará sobre la importancia de contar con un seguro de salud

privado, a través de casos de la vida real, motivándolos y generando la disposición de compra, así mismo se ofrecerá asesoría permanente y personalizada durante la vigencia de este seguro.

Publicidad: se publicitará el servicio de intermediación a través de las redes sociales más utilizadas (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twiter, Google), página web, correo electrónico y merchandising que se distribuirá a los trabajadores de las MYPES durante las reuniones informativas, a los clientes durante su afiliación a un seguro de salud y en la renovación del mismo. La publicidad se iniciará antes del lanzamiento con el diseño y desarrollo del aplicativo y página web.

6.5.4 Plaza

- **Definición:**

Se utilizarán como canales de atención la forma presencial y automatizada, a través del uso de TICs.

- **Estrategia:**

Se desarrollará canales de venta virtual y presencial.

- **Método:**

Se realizarán las siguientes actividades:

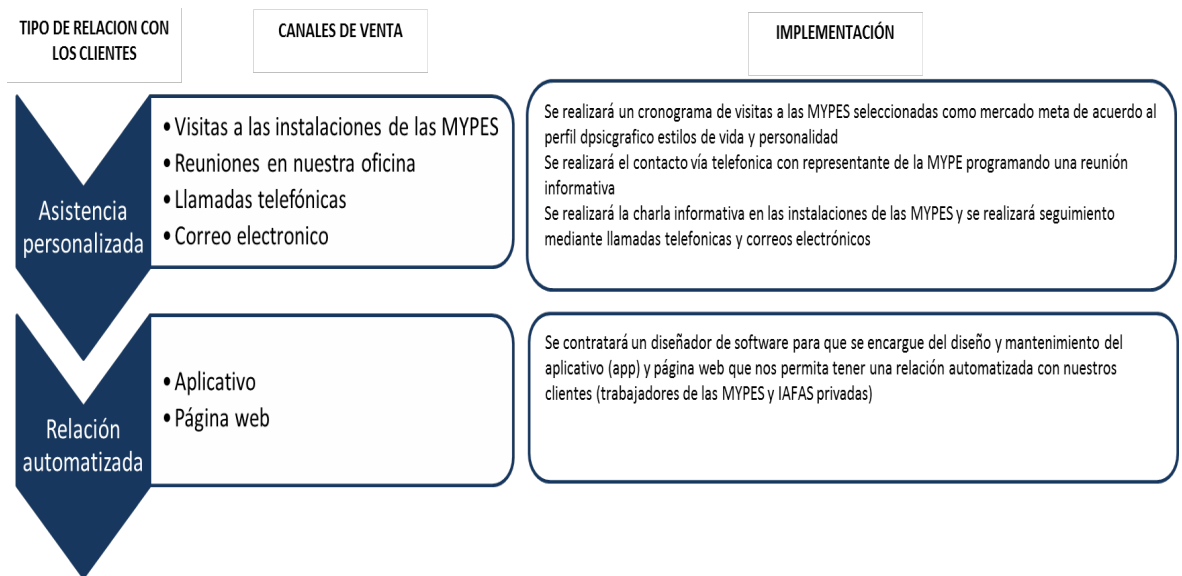
- Contratar un community manager.
- Identificar las redes sociales más utilizadas y promocionar los servicios de la empresa a través de ellas.
- Desarrollar el aplicativo y página web que permita enviar recordatorios personalizados e información administrativa.

6.6 Relación con los clientes y canales de venta

La relación con los clientes será de dos formas:

- Asistencia personalizada: la cual se realizará antes, durante y posterior a la venta, a través de visitas a los trabajadores de las MYPES, en sus lugares de trabajo, brindando información sobre los seguros de salud privados de acuerdo a sus necesidades y su capacidad de pago, con la finalidad de concretar las ventas.
- Relación automatizada a ambos clientes: la cual se realizará a través del aplicativo (APP) y página web, que brindaran información integral (beneficios, coberturas, costos, fechas de pago, facilidades de pago, fechas de renovación, fechas de chequeos médicos preventivos, programas de enfermedades crónicas y limitaciones) de los productos de seguros de salud privados disponibles a nivel nacional.

Figura 4. Tipo de relación con los clientes



Elaboración propia

6.7 Gestión comercial

6.7.1 Políticas de Ventas:

- Trabajar con las IAFAS registradas en los entes regulatorios (SBS y SUSALUD).

- Ofrecer productos de seguros de salud registrados en los entes regulatorios (SBS y SUSALUD).
- Cumplir con las normativas regulatorias vigentes en el Perú sobre seguros de salud privados.
- Respetar los precios ofrecidos por las IAFAS privadas.

6.7.2 Estrategias de ventas

Las estrategias de ventas serán:

- Contratar personal para fuerza de ventas con fuerte habilidad de comercialización y experiencia en el segmento MYPE.
- Mejorar permanente el entrenamiento de los empleados, a través de capacitaciones.
- Identificar el perfil psicográfico y socioeconómico del mercado meta, para ofrecer alternativas de producto de acuerdo a los criterios determinados.
- Desarrollar un aplicativo (APP), que nos permita captar potenciales clientes brindándoles información sobre seguros de salud privados.

Figura 5. Estrategias de ventas.



Elaboración Propia

6.7.3 Estructura de la fuerza de ventas

El cálculo de la fuerza de venta se ha determinado de la siguiente manera:

- Calcular el número de seguros de salud privados que se venderán de acuerdo a la capacidad operativa de la empresa, en el transcurso de 10 años.
- En el primer mes se realizarán 82 visitas a MYPES para llegar a afiliar 49 personas (trabajadores y derechohabientes), con un ratio de afiliación de 15%, considerando que cada MYPE tiene un promedio de 4 trabajadores.
- En el primer año, la cantidad de MYPES a visitar y cantidad de afiliados será de la siguiente manera:

Tabla 11. Número de MYPES a visitar y Número de personas a afiliar durante el primer año.

		1er mes	2do mes	3er mes	4to mes	5to mes	6to mes	7mo mes	8vo mes	9no mes	10mo mes	11mo mes	12mo mes
1º año	Cantidad de MYPES a visitar	82	94	108	124	143	164	156	179	206	237	273	259
	Cantidad de personas afiliadas	49	56	65	75	86	99	94	108	124	142	164	156

- A partir del segundo año y hasta el cuarto año (desde el quinto año el número de afiliados se mantendrá constante) la cantidad de MYPES a visitar y personas a afiliar será de la siguiente manera:

Tabla 12. Número de MYPES a visitar y Número de personas a afiliar del segundo hasta el cuarto año.

		1er mes	2do mes	3er mes	4to mes	5to mes	6to mes	7mo mes	8vo mes	9no mes	10mo mes	11mo mes	12mo mes
2° año	Cantidad de MYPES a visitar	263	269	276	283	290	297	282	284	292	301	310	295
	Cantidad de personas afiliadas	158	162	166	170	174	178	169	170	175	181	186	177
3° año	Cantidad de MYPES a visitar	295	302	310	317	325	334	317	326	336	346	357	339
	Cantidad de personas afiliadas	177	181	186	190	195	200	190	196	202	208	214	203
4° año	Cantidad de MYPES a visitar	339	347	356	365	374	383	364	375	386	398	410	389
	Cantidad de personas afiliadas	203	208	214	219	224	230	218	225	232	239	246	234

El primer año se contratarán 2 ejecutivos de ventas, el 2° año se incrementará a 4 ejecutivos, en el 3° y 4° año se incrementará a 5 ejecutivos de ventas, y a partir del 5° año se reducirá el número a 4.

6.7.4 Retención de cartera

Se espera retener una cartera anual de 95%. La fidelización será uno de los procesos clave que se trabajará como parte del servicio post venta, brindando un acompañamiento permanente 24/7 a través de las siguientes estrategias:

- Comunicación permanente con los clientes, mediante llamadas telefónicas de forma trimestral, para conocer el nivel de satisfacción por el servicio obtenido a través de las IAFAS. Además, se les recordará que cuentan con el servicio de corretaje de forma permanente mediante diferentes canales

como el aplicativo (APP), página web, correo electrónico, llamadas telefónicas, y de forma presencial en el momento que lo requieran.

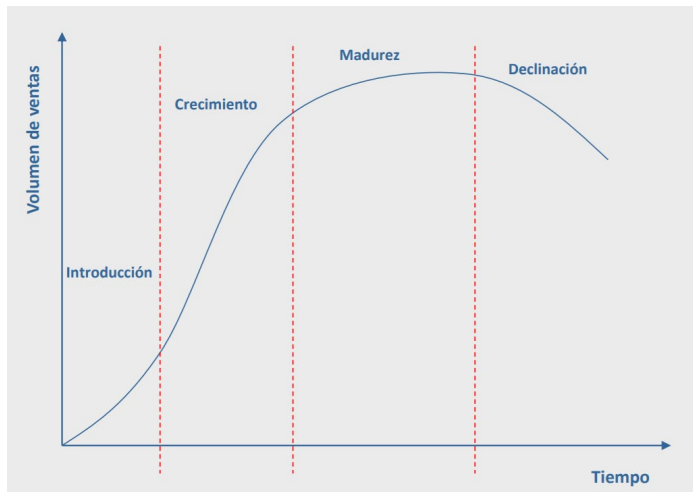
- Envío de tarjetas virtuales en fechas importantes para los clientes, como fecha de cumpleaños, navidad, año nuevo, día de la madre, día del padre, entre otros, para que perciban que son importantes para la empresa.
- TICs (APP y página web), mediante el cual se enviará información integral sobre los seguros de salud de los clientes, como son recordatorio de exámenes preventivos, beneficios de los seguros de salud, red de clínicas, fechas de pagos, exclusiones, entre otros.
- Visita presencial antes de la renovación, se programará reuniones con los clientes 90 días antes de la fecha de renovación, para brindar información sobre los cambios realizados en su producto de salud (cobertura, beneficios, primas, costos), para conocer si sus necesidades han cambiado y si requieren información de otros productos de salud privados.

6.8 Ciclos de crecimiento

El ciclo de vida es un proceso cronológico de un producto o servicio, en el que describe las diferentes etapas de la historia de las ventas de un producto, desde su lanzamiento hasta su desaparición. Cada etapa posee oportunidades y problemas respecto a las estrategias. La ubicación en el ciclo de vida de un producto o servicio le permite a la empresa mejorar sus planes de comercialización⁴⁵.

⁴⁵ (Loaiza Torres, 2018)

Figura 6. Ciclos de crecimiento.



Fuente: Del ciclo de vida del producto al ciclo de vida del cliente⁴⁵

6.8.1 Introducción (1º año).

Esta etapa se caracteriza porque el producto o servicio está disponible en el mercado, durante esta etapa los beneficios son inexistentes, debido a los altos gastos en el desarrollo del producto o servicio.

En esta etapa, la empresa a desarrollar será introducida como una empresa nueva en el mercado de brokers, siendo los beneficios económicos inexistentes durante esta fase (1er año). El primer mes se venderán 49 seguros de salud, los cuales se irán incrementando mensualmente en 15% durante el primer año, a excepción de los meses de Julio y Diciembre en los cuales se reducirá a un 95% del mes anterior. Este porcentaje de crecimiento se ha calculado considerando que se iniciará vendiendo un número reducido de seguros de salud.

6.8.2 Crecimiento (2º a 4º año):

En esta etapa las ventas incrementan rápidamente debido a que el producto o servicio ya es conocido.

Durante esta etapa el servicio que se brindará habrá alcanzado un posicionamiento expandiéndose el número de clientes progresivamente. Se ha calculado que el crecimiento mensual será de 3%, excepto en los meses de Julio y Diciembre.

6.8.3 Madurez (a partir del 5° año):

En esta etapa por lo general, el producto o servicio es muy conocido en el mercado, enfrentando mayor competencia, por lo que el ritmo de crecimiento es más lento.

De acuerdo a la proyección realizada, a partir del 5° año se mantendrá un número constante de clientes debido a que la tasa de deserción será proporcional a la afiliación de nuevos clientes.

6.8.4 Declinación:

En esta etapa, las ventas y ganancias disminuyen, por lo que es necesario cambiar de estrategia respecto al producto o servicio (reposicionarlo, rediseñarlo o desaparecerlo).

No se espera, que el servicio que se brindará llegue a esta etapa, debido a la creación de nuevos productos por parte de las IAFAS privadas, que se adaptan a los cambios del mercado.

Las estrategias a desarrollar serán las relacionadas a las ventajas competitivas en el mercado que son Personalización y flexibilidad, para lograr la fidelización de los clientes, además de las barreras descritas en las 5 Fuerzas de Porter.

6.9 Plan de Marketing

6.9.1 Antes del lanzamiento

Se desarrollará y diseñará un aplicativo y página web, para lo cual se invertirá S/.30,000. Los principales medios para promocionar el negocio antes del lanzamiento serán las redes sociales, para lo cual se invertirá S/.3,000, que se distribuirán equitativamente entre Facebook, YouTube y Spotify, se promocionará la marca MY. BROKER.PE en YouTube, para lo cual se invertirá S/.1,500. Durante esta etapa también se invertirá S/.500 para la elaboración y distribución de merchandising (lapiceros, lápices, resaltadores, tacos, pelotas anti estrés).

6.9.2 Durante el servicio de venta

De acuerdo a la proyección realizada para 10 años, se promocionará el negocio a través de las redes sociales, para lo cual se invertirá S/. 120,000, que se distribuirán equitativamente entre Facebook, YouTube y Spotify.

Durante este período también se invertirá S/. 240,000 para la elaboración y distribución de merchandising (lapiceros, lápices, resaltadores, tacos, pelotas anti estrés), proyectándose invertir S/.8 por MYPE nueva visitada, considerando que en promedio se visitarán MYPES con 4 trabajadores; así mismo se invertirá S/.5 por cada afiliado/asegurado nuevo y por cada cliente que renueve el contrato del seguro de salud.

Tabla 13. Total de inversión en merchandising para empresas nuevas a visitar hasta el cuarto año.

AÑO	Nº empresas nuevas a visitar	Total inversión de merchandising empresas nuevas
1º	2026	S/. 16,210
2º	3443	S/. 27,541
3º	3904	S/. 31,233
4º	4487	S/. 35,894

Tabla 14. Total de inversión en merchandising para afiliados nuevos y renovación.

AÑO	Nº afiliados nuevos/renovación	Total inversión de merchandising
1º	1216	S/. 6,079
2º	3282	S/. 16,407
3º	5623	S/ 28,209
A partir del 4º año	8316	S/ 41,579

Se contactará a los clientes y potenciales clientes, a través de llamadas telefónicas, realizadas por el asistente administrativo y los ejecutivos de venta, para lo cual se invertirá S/. 16,800. Para el mantenimiento del aplicativo y página web, la inversión será de S/. 200,000. Además, se mantendrá el contacto permanente 24/7 con los clientes a través del aplicativo y página web

Tabla 15. Total de inversión en Marketing

PUBLICIDAD Y RRPP	Antes del lanzamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5 en adelante	TOTAL
Redes Sociales: Facebook Instagram LinkedIn Twitter Google	S/. 3,000.00	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	S/. 123,000.00
PRECIOS Y PROMOCIONES	Antes del lanzamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5 en adelante	TOTAL
Entrega de Merchandising	S/. 500.00	S/. 22,289.35	S/. 43,947.92	S/. 59,351.84	S/. 77,473.77	S/. 41,579.47	S/. 453,039.69
DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	Antes del lanzamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5 en adelante	TOTAL
Llamadas telefónicas		S/. 1,200.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00	S/. 16,800.00
Diseño del APP y página web	S/. 30,000.00						S/. 30,000.00
Mantenimiento del APP y Pagina Web		S/. 120,000.00	S/. 120,000.00	S/. 120,000.00	S/. 120,000.00	S/. 120,000.00	S/. 1,200,000.00

COMUNICACIÓN Y MARCA	Antes del lanzamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5 en adelante	TOTAL
Promocionar la marca MY.BROKER.PE en YouTube	S/. 1,500.00						S/. 1,500.00
TOTAL	S/. 35,000.00	S/. 155,489.35	S/. 177,447.92	S/. 192,851.84	S/. 211,273.77	S/. 175,379.47	S/. 1,824,339.69

Elaboración Propia

7 DESCRIPCIÓN TÉCNICA. PLAN DE PRODUCCIÓN Y COMPRAS

7.1 Unidad de Producción

7.1.1 Componentes de bienes y servicios

El servicio que se brindará será de intermediación en la venta de seguros de salud entre las IAFAS privadas y los trabajadores de las MYPES.

7.1.2 Unidad de Producción de Servicios

- **Infraestructura de las MYPES:** lugar donde se realizarán las reuniones informativas y asesoramiento personalizado para la venta de seguros de salud privado.
- **Oficinas coworking:** lugar alternativo para realizar reuniones con los clientes.
- **TICS (APP y página web):** espacio virtual, a través del cual se brindará información integral de los productos de salud de los seguros privados. Servirán también como medio de comunicación para la atención, seguimiento y resolución de los siniestros.

7.2 Proceso de Producción del Servicio

7.2.1 Elementos del Proceso de Producción del Servicio

El negocio estará conformado por:

- **Recursos humanos:**
 - **Personal en planilla MYPE:** antes del lanzamiento, se contratará una Gerente General y un asistente administrativo. Durante el primer año se contratarán 2 ejecutivos de ventas, luego se incrementará un ejecutivo de venta por año hasta el cuarto año, del quinto al décimo año el número de ejecutivos de venta será cuatro, debido a que el número de clientes se mantendrá constante durante dicho periodo de tiempo. Asimismo, desde el primer año se contratará a un ejecutivo de siniestro, un asistente administrativo, un asistente contable y un community manager, el cual aumentará a dos a partir del tercer año.

- **Servicios no personales:** Desde el primer año se contratará un consultor, un contador y un asesor legal.

- **Infraestructura**
 - Oficina coworking

- **Equipos o insumos u otros:**
 - Laptop
 - IPAD

7.3 Mapa de Procesos

7.3.1 Procesos Estratégicos

Considerando que estos se orientan a la dirección de la Organización, y sirven como guía para la toma de decisiones, se han identificado los siguientes procesos estratégicos:

1. *Conocer las necesidades y expectativas de las partes interesadas a través del Estudios de Mercado:* para lo cual se ha desarrollado y aplicado tres encuestas, dirigidas a:
 - Gerentes generales de las MYPES: con el objetivo de determinar si cuentan con información sobre seguros de salud privados para sus trabajadores y si tienen disposición de compra y pago de seguros de salud privados.
 - Trabajadores de las MYPES: con los objetivos de determinar si:
 - Cuentan con información sobre seguros de salud privados.
 - Tienen disposición de compra y cuanto estarían dispuestos a pagar por un seguro de salud privado.
 - Conocen la función de un bróker y si este servicio tiene un costo.

- Corredores de seguros, con el objetivo de determinar si los brokers venden seguros de salud privado a MYPES y que tipos de seguros venden.
2. *Marketing*: se desarrollará el plan de Marketing identificando el mercado meta, objetivos primarios y secundarios, portafolio de bienes y servicios, Marketing Mix y gestión comercial.
 3. *Planificación Estratégica*: se ha definido la misión del negocio, en base a las necesidades que se buscan satisfacer en los clientes, brindando asesoría integral para la adquisición de seguros de salud privados, posterior a esto se ha definido a donde se quiere llegar en los próximos tres años a través de la visión, que es ser reconocidos entre las diez primeras empresas de corredores de seguros de salud en el segmento MYPES

7.3.2 Procesos Claves

Son las estrategias y actividades que se realizarán para crear valor a los clientes, identificándose los siguientes procesos clave:

- *Información integral a potenciales clientes*: sobre la cartera de productos y acceso a los seguros de salud privados a los trabajadores de las MYPES, el cual tendrá las siguientes acciones:
 - Realizar la búsqueda de MYPES acreditadas y registradas en el REMYPE.
 - Seleccionar el mercado potencial y mercado objetivo de acuerdo a los criterios de selección determinados.
 - Sensibilizar sobre la importancia de contar con un seguro de salud privado, e informar sobre beneficios, coberturas, costos y limitaciones de los productos de seguros de salud privados disponibles a nivel nacional.
- *Venta de seguros*: generar una disposición de compra y concretar la venta de seguros de salud, el cual tendrá las siguientes acciones:

- Asesorar sobre el correcto llenado de la Solicitud de ingreso al seguro de salud y/o redactar la carta de solicitud a las IAFAS para acceder a un plan de salud EPS.
- Enviar los formatos de afiliación correspondientes a las empresas aseguradoras elegidas y realizar el seguimiento de la evaluación de suscripción hasta la emisión de la póliza/plan de salud.
- Informar a los clientes, acerca de los canales de pago de los seguros de salud (débito automático y agencia bancaria).
- *Servicio post venta:* Brindar un servicio postventa de calidad superior, a través del acompañamiento personalizado y permanente 24/7, de manera presencial y automatizada, a través de las TICS, utilizando el aplicativo (APP), página web, vía telefónica, con la finalidad de fidelizar a los clientes.

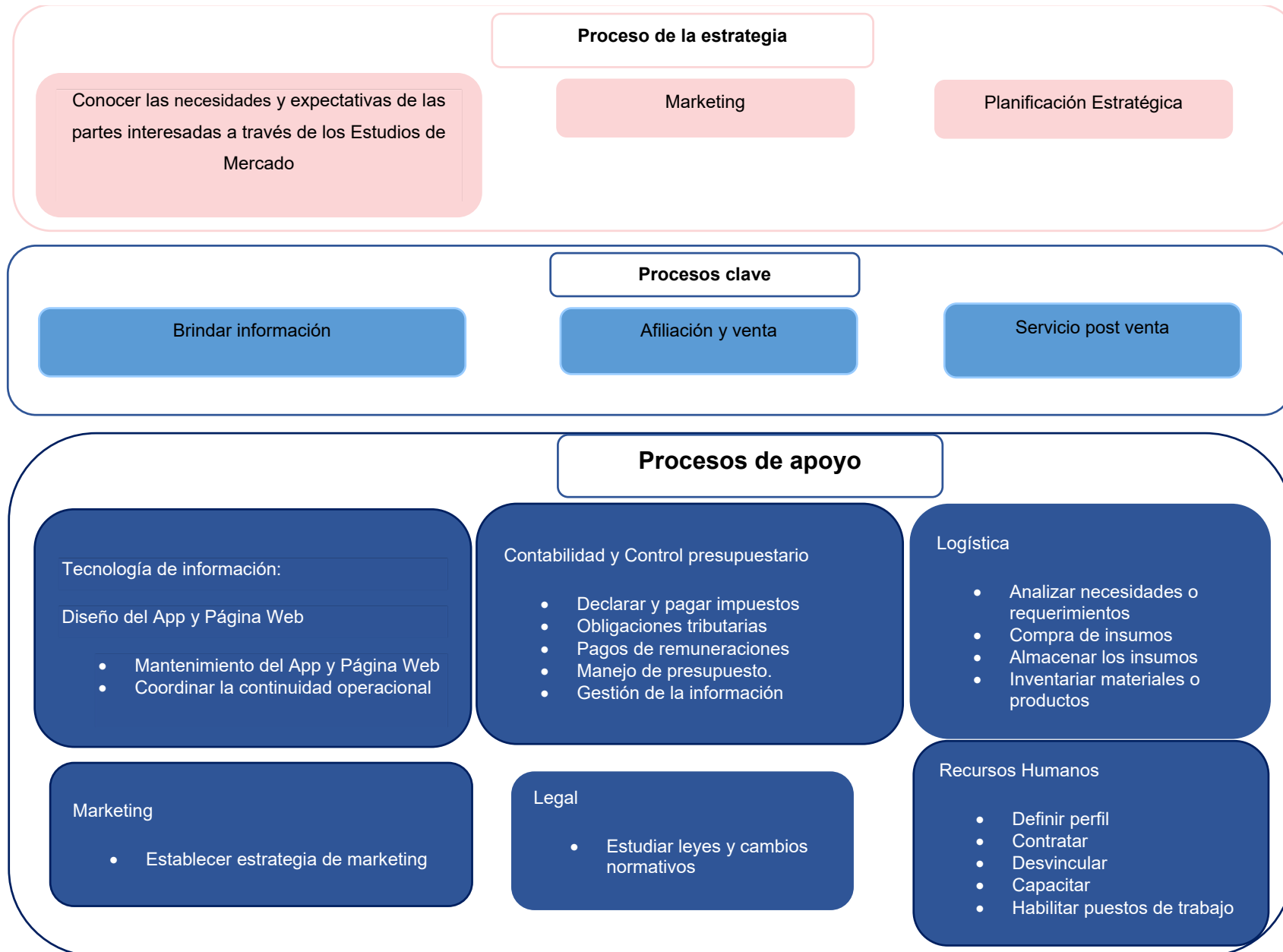
7.3.3 Procesos de Apoyo

Son los procesos que brindarán soporte a los procesos clave para su realización. Para el desarrollo del negocio se han identificado los siguientes procesos de apoyo:

- **Tecnología de Información:**
 - *Diseño del App y Pagina Web:* se diseñará un aplicativo (APP), el cual estará enlazado a la página web, mediante los cuales se brindará información integral sobre los seguros de salud privados.
 - *Mantenimiento del APP y Página Web:* se realizará mantenimiento y actualización constante de las TICS, para optimizar el negocio. Estas herramientas digitales permitirán un acompañamiento 24/7 a los clientes, brindándoles información integral sobre seguros de salud privados, con la finalidad de fidelizar a los clientes y lograr la renovación de los seguros de salud.
- **Contabilidad y Control presupuestario:** los cuales permitirán:
 - Declarar y pagar impuestos
 - Cumplir con las obligaciones tributarias
 - Pagos de remuneraciones

- Manejo de presupuesto.
- **Gestión de la información:** se encargarán de la estadística e informática, que permitirán proyectar ventas, siniestralidad de los clientes, renovación, identificar los productos con mayor demanda, entre otros
- **Logística:** se realizarán las siguientes actividades:
 - Analizar necesidades o requerimientos.
 - Compra de insumos: equipos informativos (laptops, iPad), escritorios, útiles de escritorios, papelería y merchandising.
 - Almacenar los insumos.
 - Inventariar materiales o productos.
- **Marketing:** se establecerá la estrategia de marketing.
- **Recursos Humanos:** se desarrollarán los siguientes procesos:
 - Definir perfil
 - Contratar
 - Desvincular
 - Capacitar
 - Habilitar puestos de trabajo
- **Legal:** se encargará de:
 - Revisar y actualizar las leyes y cambios normativos
 - Asesorar frente a riesgos legales

Figura 7. Mapa de procesos.



7.4 Capacidad instalada

7.4.1 Recursos Clave

- **Recursos humanos de ventas:**

Tabla 16. Recursos humanos de ventas.

RECURSOS HUMANOS (PLANILLA)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5 en adelante
Ejecutivos de venta	2	4	5	5	4
Ejecutivo de siniestro	1	1	1	1	1
Asistente administrativo	1	1	1	1	1
Asistente de contabilidad	1	1	1	1	1
Community manager	1	1	2	2	2
Gerente General	1	1	1	1	1
RECURSOS HUMANOS (SERVICIOS NO PERSONALES)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5 en adelante
Abogado	1	1	1	1	1
Consultor	1	1	1	1	1
Contador	1	1	1	1	1

Elaboración Propia

- **Infraestructura:** se alquilará un espacio coworking, que cuente con los servicios de luz, agua, internet, impresoras, además de mobiliarios, escritorios, sillas, sala de reuniones, área de recepción con recepcionista, entre otros beneficios.
- **Equipos, insumos u otros:**

Tabla 17. Equipos e insumos.

EQUIPOS Y MUEBLES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5 en adelante
Laptop	6	8	9	9	8
IPAD	3	5	6	6	5
TOTAL EQUIPOS Y MUEBLES	9	13	15	15	13

Elaboración Propia

7.5 Alianzas estratégicas

“Las alianzas estratégicas son aquellas que establecen una relación de colaboración entre dos o más empresas independientes, cada una con su propio programa, su propia estrategia, y su propia cultura para generar un mayor valor en su actividad manteniendo un grado de equilibrio entre competencia y cooperación”⁴⁶.

MY.BROKER.PE tendrá alianzas estratégicas con:

7.5.1 Diseñador del aplicativo (APP) y página web

A través del diseño del aplicativo y página web se buscará optimizar el negocio, estas TICs tendrán información integral y actualizada sobre las pólizas y planes de salud de los clientes, al cual podrán acceder 24/7. Se buscará un diseñador con experiencia en el mercado, ya que su servicio será remunerado económicamente, de acuerdo a las características que se incluyan en el diseño y desarrollo de estas TICs.

7.5.2 Técnico de mantenimiento de las TICs

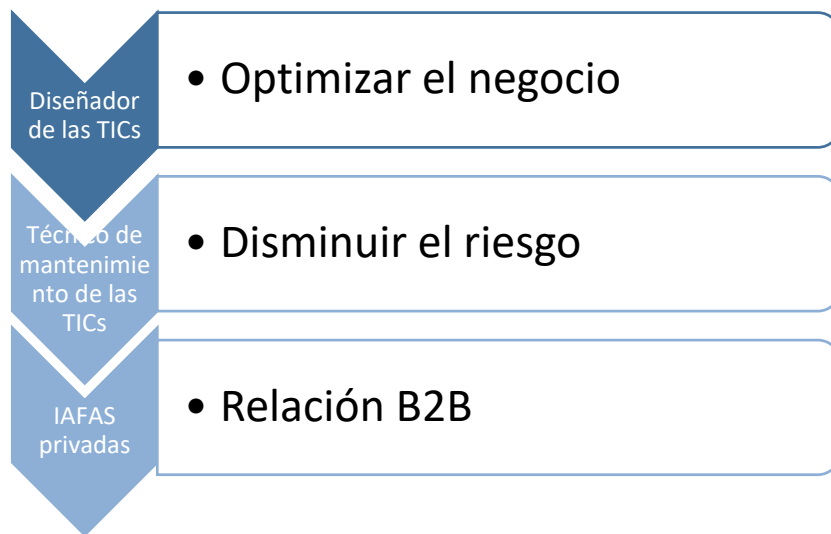
A través de esta alianza se buscará mantener la funcionalidad de las TICs 24/7, considerando que estas contarán con información integral al alcance de los clientes, logrando la fidelización. La remuneración será de acuerdo al promedio del mercado y se aplicarán penalidades ante fallas o errores de las TICs.

⁴⁶ (Agulló, 2000)

7.5.3 IAFAS privadas

Se establecerá una relación B2B con las IAFAS privadas a través de la co-creación de valor, relación a largo plazo y capacidad de servicio, generándose un beneficio para ambos, que permitirá que las IAFAS privadas incrementen su participación en el segmento MYPES y permitirá a MY.BROKER.PE aumentar su cartera de clientes.

Figura 8. Alianzas Estratégicas.



Elaboración propia

7.6 Prioridades Competitivas

El negocio a desarrollar tendrá las siguientes prioridades competitivas:

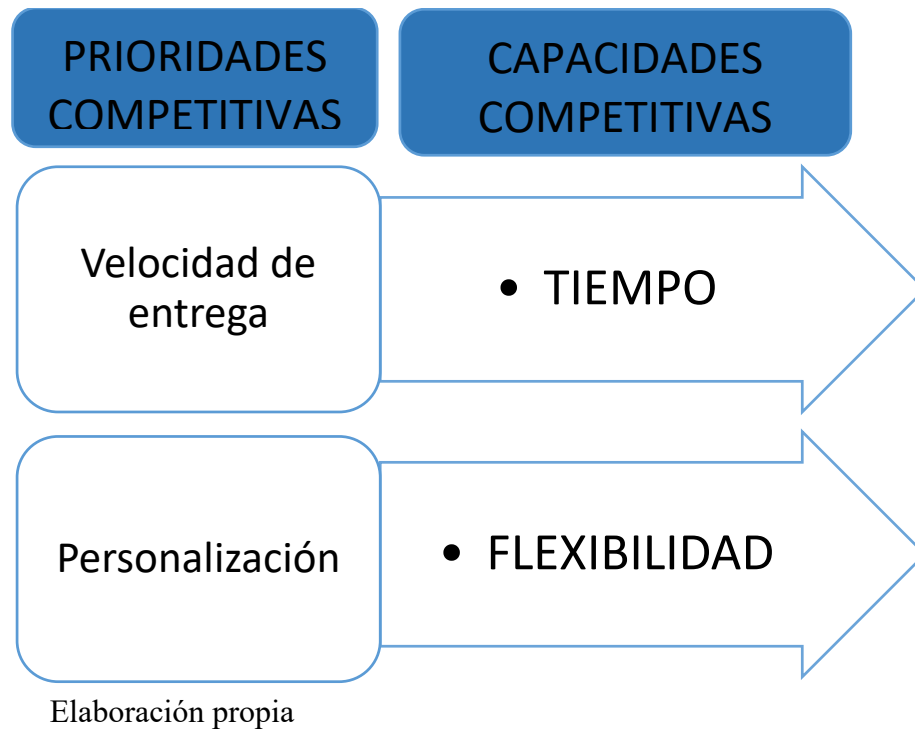
7.6.1 Velocidad de entrega

Para lo cual se desarrollarán las TICs (App y página web) que contarán con información integral sobre los seguros de salud de los clientes, brindando información oportuna 24/7.

7.6.2 Personalización

Se brindará información sobre seguros de salud privados a los trabajadores de las MYPES de acuerdo a sus necesidades capacidad de pago..

Figura 9. Prioridades Competitivas.



7.7 Plan anual de producción:

La empresa brindará el servicio de intermediación, entre los trabajadores de las MYPES y las IAFAS privadas, brindando información sobre los productos de seguros de salud, ofertados por estos últimos. En el primer mes se afiliarán/asegurarán a 49 personas, de los cuales 16 se afiliarán a planes de salud EPS y se asegurarán a 33 a personas en seguros de salud privados AMED, de la siguiente manera:

Tabla 18. Proyección de pólizas/planes de salud que se venderán durante el primer mes de actividad .

PRODUCTOS	Cantidad Pólizas vendidas mensual
SEGUROS DE SALUD AMED	
PRODUCTOS ESPECIALIZADOS	
Auxilio médico	5
Oncológico	10
PRODUCTOS INTEGRALES	
Plan Resguardo	
MSLD Pacífico	1
MNAC Pacífico	1
Salud Básico	
Mapfre	3
Rímac	3
Básico Plus	
Pacífico	3
La Positiva	3
Salud con reembolso	
Mapfre	1
La Positiva	1
Rímac	1
Pacífico	1
Salud más internacional	
Mapfre	0
La Positiva	0
Rímac	0
Pacífico	0

PLANES DE SALUD EPS	
Mapfre	4
La Positiva	4
Rímac	4
Pacífico	4
Total de pólizas/planes de salud	49

Durante el primer año la venta seguros de salud incrementará un 15% mensualmente, con excepción de los meses de julio y diciembre en el que se reducirá en 5%, asegurándose/afiliándose en el primer año un total de 1216 personas.

Del segundo al cuarto año, la venta de seguros de salud se incrementará en un 3% mensualmente, con excepción de los meses de julio y diciembre en el que se reducirá en 5%, asegurándose/afiliándose:

- Segundo año: 2066 personas nuevas.
- Tercer año: 2342 personas nuevas.
- Cuarto año: 2692 personas nuevas.

A partir del 5° año se mantendrá constante el número de clientes, equilibrándose entre el número de clientes nuevos, renovaciones y el número de deserciones

Tabla 19. Proyección del número de clientes afiliados mensualmente .

		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1er año	Nº AFILIADOS/ASEGURADOS	52	60	69	79	91	105	99	114	131	151	174	165	1,290
2do año	Nº TOTAL DE CLIENTES (NUEVOS + RENOVACIÓN)	217	229	242	257	273	291	277	293	315	340	369	350	3,454.19
3er año	Nº TOTAL DE CLIENTES (NUEVOS + RENOVACIÓN)	402	419	437	456	478	501	476	498	526	558	593	563	5,907.83
4to año	Nº TOTAL DE CLIENTES (NUEVOS + RENOVACIÓN)	615	637	661	686	713	742	705	734	769	808	851	808	8,727.69
A partir del 5to año	Nº TOTAL DE CLIENTES (NUEVOS + DESERCIÓN)	615	637	661	686	713	742	705	734	769	808	851	808	8728

Elaboración propia

7.8 Sistema de Entrega del Servicio

7.8.1 Oportunidad:

- Se realizará la búsqueda de MYPES acreditadas y registradas en el REMYPE, de acuerdo a los criterios de selección del mercado meta.
- Se identificará y contactará al representante de la MYPE seleccionada, para programar reunión informativa.

7.8.2 Disponibilidad:

- Se acudirá a las instalaciones de la MYPE para brindar información.
- Se realizará charla informativa dirigida a los trabajadores de las MYPES, sensibilizando y brindando asesoría personalizada de acuerdo a sus necesidades y capacidad de pago.
- Se programará la fecha para una segunda reunión con la finalidad de concretar la venta, en la cual se brindará asesoría sobre el correcto llenado del formato de afiliación en el caso de seguros individuales y/o se redactará la carta de solicitud a las IAFAS para acceder a un plan de salud EPS.
- Se brindará información acerca de los canales de pago de los seguros de salud de salud (débito automático y agencia bancaria) a los clientes.
- Se enviará los formatos de afiliación correspondientes a las empresas aseguradoras elegidas y se realizará el seguimiento de la evaluación de suscripción hasta la emisión de las pólizas/planes de salud.

7.8.3 Satisfacción:

- Se brindará acompañamiento personalizado y permanente 24/7 a los clientes, de manera presencial, y mediante las TICs, manteniéndolos informados y actualizados sobre las coberturas, beneficios, fechas de pago, fecha de chequeo médico, fecha de renovación, facilidades de migración, entre otros, con la finalidad de fidelizarlos.

Figura 10. Blueprint

1° línea de tiempo	ANTES DE...	SERVICIO BASICO	DESPUÉS DE...
	OPORTUNIDAD	DISPONIBILIDAD	SATISFACCIÓN
2° estándares y libretos del servicio	Asistente administrativo: saluda, se presenta, solicita reunión.	Corredor de seguros: saludar, sensibilizar, brindar información, pactar segunda reunión y concretar la venta.	Corredor de seguros: acompañamiento 24/7, agendar visita antes de renovación.
	Representante de la MYPE: saluda, verifica disponibilidad, da cita, se despide.	Trabajadores de la MYPE: saluda, brinda información personal y laboral, agenda segunda reunión y compra.	Trabajadores de la MYPE: verifica disponibilidad, da cita, renovar o migrar a plan/póliza de seguro de salud privado.
3° acciones del cliente	Responde llamada, verifica disponibilidad, acepta y programa cita	Ingresa, saluda, se identifica, recibe información personalizada, agenda segunda reunión y compra un seguro de salud privado.	Pagar prima, reportar siniestros, utilizar aplicativo, renovar o migrar póliza/plan de salud.
4° evidencias físicas	Teléfono	Folletería	Nueva póliza/plan de salud
	Agenda electrónica	Presentación en ppt de la información	
		Video de sensibilización	
		Solicitud de afiliación	
	Póliza/plan de salud		
5° línea de interacción			
6° colaborador de contacto (acciones visibles)	Corredor de seguros: cita, fecha, hora, se presenta en recepción	Corredor de seguros: brinda información, entrega solicitud de afiliación y concreta la venta.	Corredor de seguros: brindar información actualizada, solicitud de afiliación en caso de migración.
7° línea de visibilidad			
8° colaborador de contacto (acciones no visibles)	Asistente administrativo: agenda reunión en agenda electrónica	Identificar la capacidad de pago, giro del negocio, sueldo promedio, número de trabajadores.	Evaluar la siniestralidad y cumplimiento de pago de primas de nuestros clientes.
		Archiva información en base de datos	Actualizar información de los clientes en base de datos
		Recibe pago por intermediación de las IAFAS privadas.	Recibe pago por intermediación de las IAFAS privadas por renovación.

9° línea interna			
10° procesos de apoyo	Asistente administrativo: Actualización de la base de datos del mercado meta (MYPES)	Asistente administrativo: Actualizar la base de dato de clientes con información real	Asistente administrativo: Actualizar la base de dato de clientes con información real
		Asistente contable: actualiza los libros contables y estados financieros	Asistente contable: actualiza los libros contables y estados financieros
			Community manager: identificar casos en redes sociales
11° línea interna			
12° procesos tics	Lista de REMYPE Registro de citas en agenda electrónica Aplicativo (app) y página web Redes sociales		

Elaboración propia

7.9 Riesgos del TRIAD

Son los riesgos que se presentan en el momento de la verdad, en la cual interactúan el cliente, el ejecutivo de venta y las IAFAS privadas.

En el TRIAD, se ha identificado los siguientes riesgos:

7.9.1 Trabajadores de las MYPES

- **Riesgo moral:** que el cliente registre información incompleta o falsa, en la solicitud de ingreso al seguro de salud.

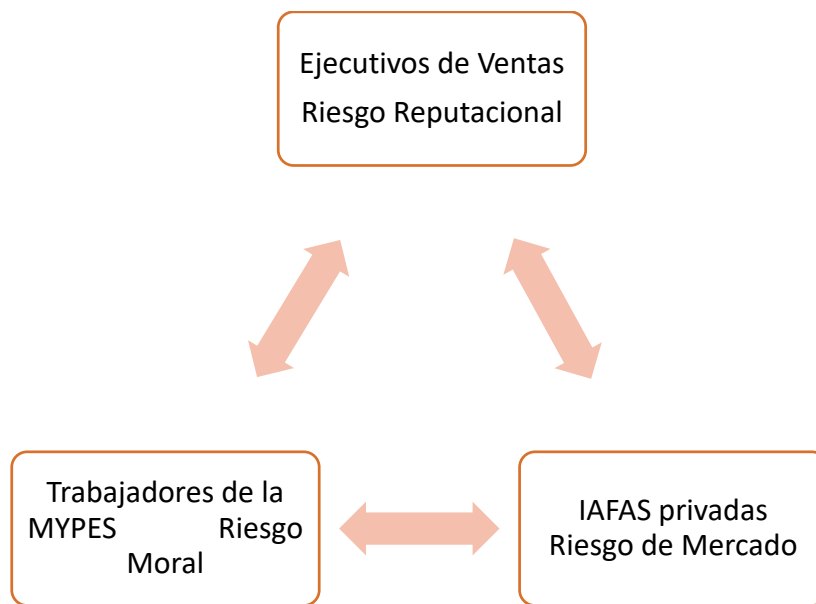
7.9.2 IAFAS privadas

- **Riesgo de mercado:** que las IAFAS, no comuniquen los cambios realizados en los productos de seguros de salud que ofrecen a la empresa de corretaje.

7.9.3 Ejecutivos de venta

- **Riesgo reputacional:** que los vendedores brinden información incorrecta a los clientes, sobre los seguros de salud privados, que incluyan coberturas, planes, exclusiones, entre otros.

Figura 11. Componentes del TRIAD.



Elaboración propia

7.10 Estrategias del control de la calidad

- Verificar que el ejecutivo de ventas a contratar cumpla con el perfil elaborado para el puesto, para mitigar el riesgo reputacional.
- Contactar a los clientes vía telefónica de forma aleatoria, durante la semana posterior a la venta, para verificar si el ejecutivo de ventas ha brindado la información de acuerdo a sus necesidades, y si ha completado personalmente y firmado la solicitud de ingreso al seguro de salud.
- Resolver las quejas y reclamos de los clientes, sobre el servicio brindado a través del ejecutivo de ventas, TICs (aplicativo, página web), redes sociales.
- Encuesta de satisfacción virtual a los clientes, para evaluar el servicio brindado por las IAFAS privadas.
- Revisión de la página web de Corredores de Seguros de las IAFAS privadas, para obtener actualización sobre las modificaciones de los productos de seguros de salud que ofrecen.

7.11 Estrategias de recuperación del servicio

Identificar a los clientes que tengan primas vencidas, con el fin de contactarlos, conocer el motivo de la falta de pago, informarles sobre el riesgo de la anulación de los seguros de salud y brindarles alternativas en caso requiera otros productos de seguros de salud, que satisfagan sus necesidades y de acuerdo a su capacidad de pago.

7.12 Modelo de las Brechas de la Calidad

Esta herramienta enfoca su atención en las estrategias y procesos que las empresas pueden realizar para alcanzar un servicio de excelencia. La brecha del cliente es la más importante en este modelo, es la diferencia que existe entre las expectativas y las percepciones del cliente, en el que las expectativas son las experiencias, conocimientos e información, que ha ido acumulando a través del tiempo, siendo las percepciones la forma como el cliente “siente” el servicio recibido, la idea consiste en que las empresas cierren la brecha entre las expectativas y las percepciones, siendo necesario cerrar las otras cuatro brechas, es decir las de la organización⁴⁷.

En el negocio a desarrollar se han identificado las siguientes brechas:

- Brecha 1: esta brecha es la diferencia que existe entre lo que la empresa percibe sobre las expectativas del cliente y lo que el cliente realmente espera. La empresa percibe como expectativa de los trabajadores de las MYPES recibir información útil y clara que les permita elegir un seguro de salud privado de acuerdo a sus necesidades y capacidad de pago y un acompañamiento 24/7 durante la permanencia en un seguro, lo que los trabajadores de las MYPES realmente esperan es adquirir un seguro de salud privado, de acuerdo a su disposición de pago
- Brecha 2: esta brecha es la diferencia que existe entre lo que la empresa percibe sobre los requerimientos del cliente y la traducción de los requerimientos en especificaciones técnicas del servicio. La empresa

⁴⁷ (Mora Contreras, 2011)

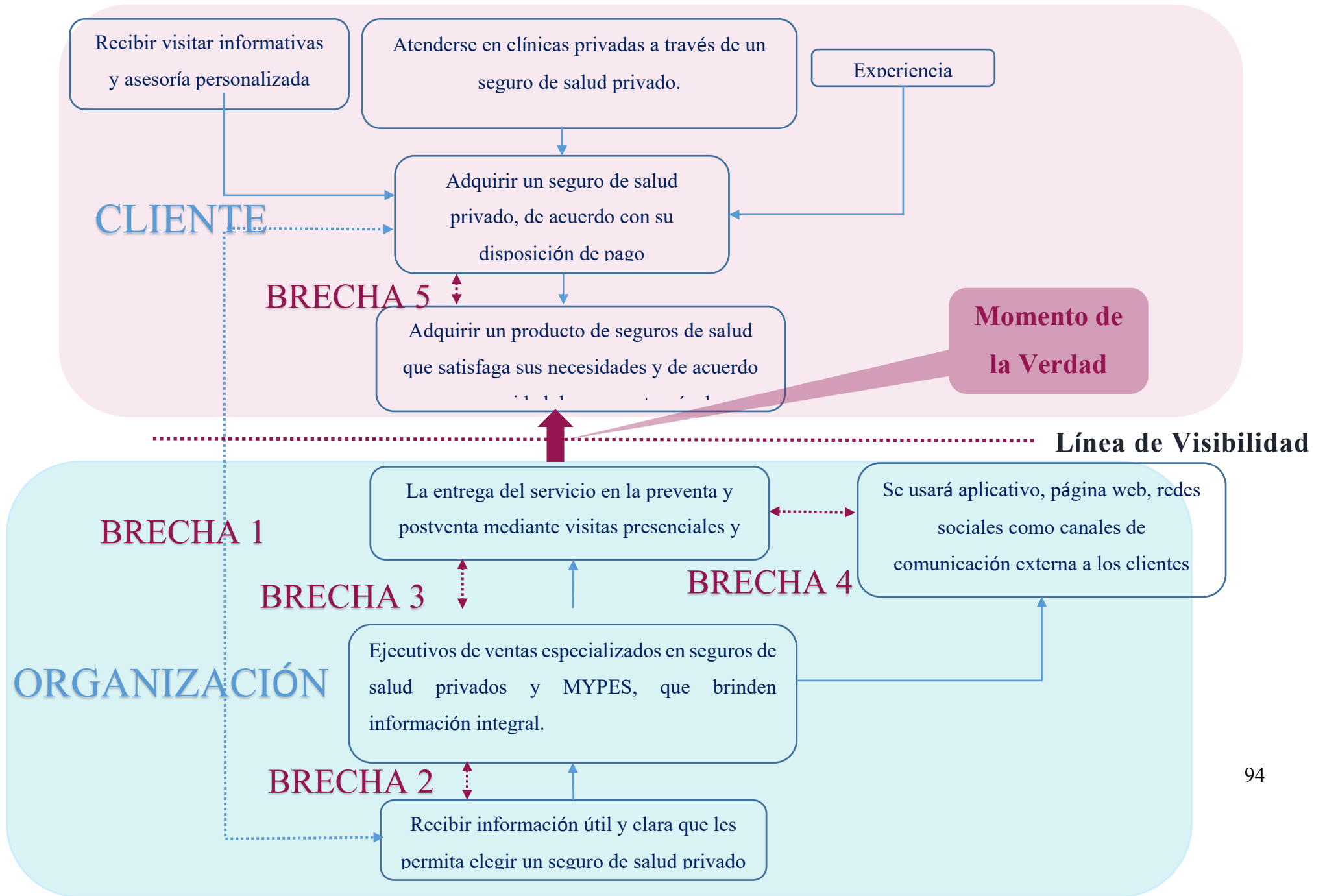
percibe como requerimiento de los trabajadores de las MYPES recibir información útil y clara que les permita elegir un seguro de salud privado de acuerdo a sus necesidades y capacidad de pago y un acompañamiento 24/7 durante la permanencia en este seguro y la empresa tendrá como especificaciones técnicas del servicio:

- Contar con ejecutivos de ventas especializados en seguros de salud privados y con experiencia en el segmento MYPE, que brinden información integral.
 - Un aplicativo y página web que permitan un acompañamiento 24/7 y
 - Un community manager que brinde respuestas oportunas a las consultas a través de redes sociales.
- Brecha 3: esta es la brecha que existe entre la traducción de los requerimientos en especificaciones técnicas del servicio y la entrega del servicio. La empresa tendrá como especificaciones técnicas del servicio:
 - Contar con ejecutivos de ventas especializados en seguros de salud privados y con experiencia en el segmento MYPE, que brinden información integral.
 - Contratar un ejecutivo de siniestros que se encargará de hacer seguimiento y brindará apoyo a los clientes cuando lo requieran, y los casos de mayor complejidad los derivará al consultor.
 - Se contratará un consultor especializado en medicina para manejo de casos complejos.
 - Un aplicativo y página web que permitan un acompañamiento 24/7 y
 - Un community manager que brinde respuestas oportunas a las consultas a través de redes sociales.

La entrega del servicio en la preventa será mediante visitas presenciales a los trabajadores de las MYPES, en las cuales se brindará información y asesoría sobre los productos de seguros de salud privado, de acuerdo a sus necesidades y capacidad de pago y en la postventa se brindará un acompañamiento 24/7 a través de visitas presenciales, tanto en la preventa como en la postventa se usarán las TICs como herramienta que brinde soporte 24/7.

- Brecha 4: esta brecha es la diferencia que existe entre el servicio entregado y la comunicación externa que se brinda a los clientes. La empresa entregará el servicio en la preventa mediante visitas presenciales a los trabajadores de las MYPES, en las cuales se brindará información y asesoría sobre los productos de seguros de salud privado de acuerdo a sus necesidades y capacidad de pago y en la postventa se brindará un acompañamiento 24/7 a través de visitas presenciales, tanto en la preventa como en la postventa se usarán las TICs y la comunicación que se brindará a los trabajadores de las MYPES, a través del aplicativo, página web, redes sociales, merchandising; la empresa brindará información integral sobre seguros de salud privados a través de visitas presenciales y mediante el uso de TICs (aplicativo y pagina web) y acompañará de manera permanente 24/7 a los clientes.
- Brecha 5: esta brecha es la diferencia que existe entre lo que el cliente realmente espera del servicio y la percepción que tiene del servicio recibido. Lo que los trabajadores de las MYPES realmente esperan es adquirir un seguro de salud privado, de acuerdo a su disposición de pago y se espera que la percepción del servicio recibido sea adquirir un producto de seguros de salud privado que satisfaga sus necesidades, de acuerdo a su capacidad de pago, a través de una asesoría integral y personalizada.

Figura 12. Modelo de las Brechas de la Calidad



7.13 Costos de Producción de los componentes del portafolio de bienes y servicios.

El servicio que se brindará es la intermediación de seguros de salud entre las IAFAS privadas y los trabajadores de las MYPES con capacidad de pago.

Para determinar el costo anual de producción para el portafolio de servicios se ha considerado los siguientes ítems:

- **Marketing:** antes de lanzamiento se considera como gastos de marketing lo relacionado a publicidad en redes sociales, páginas webs, merchandising y desarrollo de las TICs (aplicativo APP y página web); a partir del primer año se han considerado los gastos de publicidad en redes sociales, páginas webs y entrega de merchandising, llamadas telefónicas y mantenimiento del aplicativo y página web.

Figura 13. Marketing

PUBLICIDAD Y RRPP
Redes Sociales: Facebook Instagram LinkedIn Twitter Google
PRECIOS Y PROMOCIONES
Entrega de Merchandising
DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
Llamadas telefónicas
Diseño del APP y página web
Mantenimiento del APP y Pagina Web
COMUNICACIÓN Y MARCA
Promocionar la marca MY.BROKER.PE en YouTube

Elaboración Propia

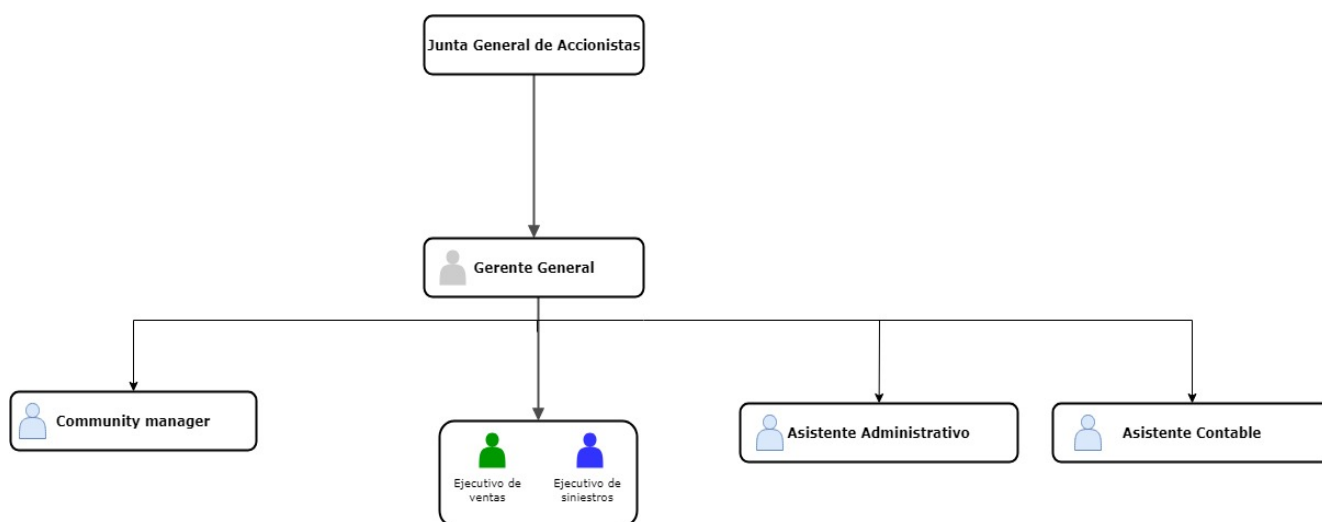
- **Recursos humanos:** considerando la capacidad operativa, en el primer año se contratará a dos ejecutivos de ventas, incrementándose a cuatro en el segundo año y a cinco en el tercer y cuarto año, a partir del quinto año se reducirá a cuatro ejecutivos de ventas, con la finalidad de fidelizar la cartera de clientes.
- **Gastos de operación:** se ha considerado los gastos relacionados a equipos, los cuales varían de acuerdo al número de ejecutivos de venta contratados.

8 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

8.1 Organigrama

En el estatuto de la sociedad se establecerá que esta será una sociedad anónima cerrada (SAC) y no se contará con directorio.

Figura 14. Organigrama



Elaboración propia

8.1.1 Junta General de Accionistas y Directorio

Estará conformada por los accionistas. De acuerdo a la Ley 26887 Ley General de Sociedades Artículo 114⁴⁸, tienen por objeto, lo siguiente:

- “Pronunciarse sobre la gestión social y los resultados económicos del ejercicio anterior expresados en los estados financieros del ejercicio anterior.
- Resolver sobre la aplicación de las utilidades, si las hubiere;
- Elegir cuando corresponda a los miembros del directorio y fijar su retribución;

⁴⁸ (Congreso de la República, smv.gob.pe, 1997)

- Designar o delegar en el directorio la designación de los auditores externos, cuando corresponda; y,
- Resolver sobre los demás asuntos que le sean propios conforme al estatuto y sobre cualquier otro consignado en la convocatoria

Artículo 115 Compete, asimismo, a la junta general:

- “Remover a los miembros del directorio y designar a sus reemplazantes
- Modificar el estatuto
- Aumentar o reducir el capital social
- Emitir obligaciones
- Acordar la enajenación, en un solo acto, de activos cuyo valor contable exceda el cincuenta por ciento del capital de la sociedad
- Disponer investigaciones y auditorías especiales
- Acordar la transformación, fusión, escisión, reorganización y disolución de la sociedad, así como resolver sobre su liquidación y,
- Resolver en los casos en que la ley o el estatuto dispongan su intervención y en cualquier otro que requiera el interés social”.

8.1.2 Gerente General

Será un broker, de acuerdo a lo indicado en los estatutos de una institución jurídica de corretaje de seguros¹⁰.

Las funciones serán:

- “Desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuarios y entregar las proposiciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes administrativos.
- Las atribuciones del gerente se establecerán en el estatuto, al ser nombrado o por acto posterior. Salvo disposición distinta del estatuto o acuerdo expreso de la junta general o del directorio, se presume que el gerente general goza de las siguientes atribuciones:
- Celebrar y ejecutar los actos y contratos ordinarios correspondientes al objeto social;

- Representar a la sociedad, con las facultades generales y especiales previstas en el Código Procesal Civil;
- Asistir, con voz, pero sin voto, a las sesiones del directorio, salvo que éste acuerde sesionar de manera reservada;
- Asistir, con voz, pero sin voto, a las sesiones de la junta general, salvo que ésta decida en contrario;
- Expedir constancias y certificaciones respecto del contenido de los libros de registros de la sociedad; y,
- Actuar como secretario de las juntas de accionistas y del directorio.
- Evaluar reportes de situación financiera, ESF, ER, balances
- Responsable de establecer las funcionalidades del aplicativo y pagina web
- Brindar aprobación al diseño final del aplicativo (APP) y pagina web.
- Generar estrategias para fidelizar clientes.

8.1.3 Ejecutivo de Ventas

Tendrán las siguientes funciones:

- Investigar el mercado de clientes potenciales.
- Contactar a los representantes de las MYPES.
- Programar reuniones informativas con los representantes de las MYPES.
- Asesorar a los trabajadores de las MYPES.
- Concretar la venta de seguros de salud privados.
- Gestionar los siniestros.
- Gestionar indicadores.
- Solucionar las quejas y reclamos.
- Controlar y realizar seguimiento de las ventas de seguros de salud privados.

8.1.4 Asistente Administrativo

Tendrá las siguientes funciones:

- Responsable del proceso de selección de personal en planilla y de servicios no personales, que consistirá en realizar la convocatoria, cronograma de entrevistas y publicación de resultados. Además, se encargará de actualizar la data del personal contratado.
- Responsable del llenado del tablero de control de gestión, indicadores KPI.
- Encargado de registrar y reportar las quejas/reclamos al corredor
- Gestionar la documentación interna.
- Responsable de la publicidad y merchandising.

8.1.5 Asistente contable

- Responsable del pago de planilla y beneficios de acuerdo a ley.
- Responsable del pago de servicios de personal contratado como servicios no personales.
- Responsable de pago a proveedores.
- Elaborar reportes de producción, ventas, gastos diarios, semanales y mensuales.
- Verificar los ingresos mensuales por intermediación provenientes de las IAFAS.
- Encargado del pago del alquiler de coworking

8.1.6 Community manager

Tendrá las siguientes funciones:

- Manejar las redes sociales, contener las quejas/reclamos vía redes sociales y derivarlas al ejecutivo de ventas.
- Gestionar la comunidad online.
- Detectar los potenciales clientes a través de las redes sociales e informar a los ejecutivos de ventas.

8.1.7 Abogado

Tendrá las siguientes funciones:

- Brindar asesoría en temas legales relacionados a la empresa y al negocio.
- Mantener informado a todo el personal sobre los cambios en la normativa en seguros de salud.

8.1.8 Contador

Tendrá las siguientes funciones:

- Elaborar los reportes de situación financiera: estado de resultados, balance general, estado de pérdidas y ganancias, entre otros.
- Presentar la información contable mensual y anual a la SUNAT.

8.2 Tipo de Organización

Siguiendo la estrategia de Porter definida en el plan estratégico, la organización a desarrollar será más de tipo orgánica, debido a que tendrá las siguientes características:

- Comunicación horizontal
- Trabajo colaborativo
- Empoderamiento en los roles
- Estrategia en innovación
- Cultura adaptativa a los cambios externos
- Tecnología en el servicio
- Control gerencial flexible para poder adaptarse a los cambios externos.

Por otro lado, se tendrán las siguientes características de una organización mecanicista:

- Autoridad centralizada
- Tareas especializadas

Figura 15. Tipo de Organización

Organización orgánica					
Comunicación horizontal	Trabajo colaborativo	Empoderamiento en los roles	Estrategia en innovación y tecnología en el servicio	Cultura adaptativa	Control gerencial flexible

Elaboración propia

8.3 Recursos humanos:

8.3.1 Personal en planilla MYPE:

- **Gerente General:** se contará con un Gerente General antes del lanzamiento del servicio y durante el desarrollo del negocio, quien trabajará 150 horas mensuales.
- **Ejecutivos de Venta:** el primer año se contratarán 2 ejecutivos de ventas, el segundo año se incrementará a 4 ejecutivos, en el tercer y cuarto año se incrementará a 5 ejecutivos de ventas, y a partir del quinto año se reducirá el número a 4, quienes que trabajará 150 horas mensuales.
- **Asistente administrativo:** se contratará un asistente administrativo desde antes del lanzamiento por 80 horas y durante el desarrollo del negocio, trabajará 150 horas mensuales.
- **Asistente de contabilidad:** se contratará un asistente de contabilidad, que trabajará durante el primer año 80 horas mensuales, y a partir del segundo trabajará 150 horas mensuales.
- **Community manager:** se contratará un community manager desde el primer año, quien trabajará 150 horas mensuales. A partir del tercer año serán dos.

8.3.2 Servicios No Personales:

Se contratará un contador y un asesor legal.

9 VIABILIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA

9.1 Ingresos

Los ingresos del servicio de intermediación serán por la comisión de las ventas de los planes/pólizas seguros de salud, que corresponde aproximadamente al 5% de la prima anual que se recibirá en 12 cuotas mensuales en los planes de salud EPS y 10% de la prima anual que se recibirá en una sola cuota anual en seguros de salud privado AMED.

Durante el primer mes se venderán 49 seguros de salud, generándose un ingreso por el servicio de intermediación de S/.4,223.

Tabla 20. Proyección de ingresos por Intermediación durante el primer mes de actividad.

PRODUCTOS	Prima Mensual	Prima Anualizada	Cantidad Pólizas vendidas mensual	Total	Ingreso por intermediación sin IGV
SEGUROS DE SALUD AMED					
PRODUCTOS ESPECIALIZADOS					
Auxilio médico	S/. 56.42	S/. 677.00	5	S/. 3,385.00	S/. 278
Oncológico	S/. 57.93	S/. 695.20	10	S/. 6,952.00	S/. 570
PRODUCTOS INTEGRALES					
Plan Resguardo					
MSLD Pacífico	S/. 48.82	S/. 585.85	1	S/. 585.85	S/. 48
MNAC Pacífico	S/. 69.86	S/. 838.30	1	S/. 838.30	S/. 69
Salud Básico					
Mapfre	S/. 144.92	S/. 1,739.00	3	S/. 5,217.00	S/. 428

Rímac	S/ 143.00	S/ 1,716.00	3	S/ 5,148.00	S/ 422
Básico Plus					
Pacífico	S/ 244.10	S/ 2,929.24	3	S/ 8,787.72	S/ 721
La Positiva	S/ 164.08	S/ 1,969.00	3	S/ 5,907.00	S/ 484
Salud con reembolso					
Mapfre	S/ 228.58	S/ 2,743.00	1	S/ 2,743.00	S/ 225
La Positiva	S/ 220.92	S/ 2,651.00	1	S/ 2,651.00	S/ 217
Rímac	S/ 314.00	S/ 3,768.00	1	S/ 3,768.00	S/ 309
Pacífico	S/ 349.29	S/ 4,191.50	1	S/ 4,191.50	S/ 344
PLANES DE SALUD EPS					
Mapfre	S/ 150.00	S/ 150.00	4	S/ 600.00	S/ 25
La Positiva	S/ 160.00	S/ 160.00	4	S/ 640.00	S/ 26
Rímac	S/ 170.00	S/ 170.00	4	S/ 680.00	S/ 28
Pacífico	S/ 182.00	S/ 182.00	4	S/ 728.00	S/ 30
Total de seguros de salud			49		S/ 4,223

Elaboración propia

Las ventas se incrementarán en 15% mensualmente durante el primer año, con excepción de los meses de julio y diciembre en el que se reducirá en 5%, asegurándose/afiliándose en el primer año un total de 1216 personas, obteniendo un ingreso de S/.116,281.10.

Tabla 21 Ingresos proyectados en el primer año de actividad

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
N° AFILIADOS/ASEGURADOS	49	56	65	75	86	99	94	108	124	142	164	156	1,216
INGRESO TOTAL	S/. 4,222.87	S/. 4,964.86	S/. 5,818.16	S/. 6,799.45	S/. 7,927.94	S/. 9,225.70	S/. 9,019.38	S/. 10,437.19	S/. 12,067.66	S/. 13,942.70	S/. 16,099.00	S/. 15,756.19	S/. 116,281.10
PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS	S/. 847.63	S/. 974.78	S/. 1,121.00	S/. 1,289.15	S/. 1,482.52	S/. 1,704.89	S/. 1,619.65	S/. 1,862.60	S/. 2,141.99	S/. 2,463.29	S/. 2,832.78	S/. 2,691.14	S/. 21,031.40
PLAN RESPALDO	S/. 116.78	S/. 134.30	S/. 154.44	S/. 177.61	S/. 204.25	S/. 234.89	S/. 223.14	S/. 256.61	S/. 295.11	S/. 339.37	S/. 390.28	S/. 370.76	S/. 2,897.54
AMED	S/. 3,149.88	S/. 3,622.37	S/. 4,165.72	S/. 4,790.58	S/. 5,509.17	S/. 6,335.54	S/. 6,018.76	S/. 6,921.58	S/. 7,959.82	S/. 9,153.79	S/. 10,526.86	S/. 10,000.51	S/. 78,154.58
EPS	S/. 108.57	S/. 124.85	S/. 143.58	S/. 165.12	S/. 189.89	S/. 218.37	S/. 207.45	S/. 238.57	S/. 274.35	S/. 315.51	S/. 362.83	S/. 344.69	S/. 2,693.78
EPS ACUMULADO	S/. 108.57	S/. 233.42	S/. 377.00	S/. 542.12	S/. 732.01	S/. 950.38	S/. 1,157.83	S/. 1,396.39	S/. 1,670.75	S/. 1,986.25	S/. 2,349.09	S/. 2,693.78	S/. 14,197.58

Elaboración propia

A partir del segundo año se ha considerado un incremento en el precio de las primas del 7% por la inflación médica.

Del segundo al cuarto año, la venta de seguros de salud se incrementará en un 3% mensualmente, con excepción de los meses de julio y diciembre en el que se reducirá en 5%, asegurándose/afiliándose de la siguiente manera:

Segundo año: 2066 personas nuevas, obteniéndose un ingreso total de S/. 295,530.01 que incluye la venta nueva, renovaciones y deserción.

Tercer año: 2342 personas nuevas, obteniéndose un ingreso total de S/. 638,786.19 que incluye la venta nueva, renovaciones y deserción.

Cuarto año: 2692 personas nuevas, obteniéndose un ingreso total de S/. 1, 418,790.56 que incluye la venta nueva, renovaciones y deserción.

Tabla 22. Proyección de ingresos por Intermediación durante el primer año de actividad.

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
N° DE AFILIADOS NUEVOS	158	162	166	170	174	178	169	170	175	181	186	177	2066
N°TOTAL DE CLIENTES (NUEVOS + RENOVACIÓN)	207	218	230	244	260	277	263	278	299	323	350	332	3,281.37
INGRESO TOTAL	S/. 22,315.18	S/. 22,873.06	S/. 23,444.89	S/. 24,031.01	S/. 24,631.79	S/. 25,247.58	S/. 23,985.20	S/. 24,704.76	S/. 25,445.90	S/. 26,209.28	S/. 26,995.56	S/. 25,645.78	S/. 295,530.01
PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS	S/. 3,786.49	S/. 3,881.15	S/. 3,978.18	S/. 4,077.63	S/. 4,179.57	S/. 4,284.06	S/. 4,069.86	S/. 4,191.96	S/. 4,317.71	S/. 4,447.25	S/. 4,580.66	S/. 4,351.63	S/. 50,146.15
PLAN RESPALDO	S/. 521.67	S/. 534.71	S/. 548.08	S/. 561.78	S/. 575.83	S/. 590.22	S/. 560.71	S/. 577.53	S/. 594.86	S/. 612.71	S/. 631.09	S/. 599.53	S/. 6,908.73
AMED	S/. 15,124.68	S/. 15,502.80	S/. 15,890.37	S/. 16,287.63	S/. 16,694.82	S/. 17,112.19	S/. 16,256.58	S/. 16,744.28	S/. 17,246.61	S/. 17,764.01	S/. 18,296.93	S/. 17,382.08	S/. 200,302.98
EPS	S/. 2,882.34	S/. 2,954.40	S/. 3,028.26	S/. 3,103.97	S/. 3,181.57	S/. 3,261.11	S/. 3,098.05	S/. 3,190.99	S/. 3,286.72	S/. 3,385.32	S/. 3,486.88	S/. 3,312.54	S/. 38,172.15
N° DE AFILIADOS NUEVOS	177	181	186	190	195	200	190	196	202	208	214	203	2342
N°TOTAL DE CLIENTES (NUEVOS + RENOVACIÓN)	383	399	416	435	455	477	453	474	501	531	564	536	5,623.82
INGRESO TOTAL	S/. 48,234.13	S/. 49,439.98	S/. 50,675.98	S/. 51,942.88	S/. 53,241.45	S/. 54,572.49	S/. 51,843.86	S/. 53,399.18	S/. 55,001.15	S/. 56,651.19	S/. 58,350.72	S/. 55,433.19	S/. 638,786.19
PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS	S/. 8,707.79	S/. 8,925.48	S/. 9,148.62	S/. 9,377.33	S/. 9,611.77	S/. 9,852.06	S/. 9,359.46	S/. 9,640.24	S/. 9,929.45	S/. 10,227.33	S/. 10,534.15	S/. 10,007.44	S/. 115,321.11
PLAN RESPALDO	S/. 1,199.69	S/. 1,229.68	S/. 1,260.42	S/. 1,291.93	S/. 1,324.23	S/. 1,357.34	S/. 1,289.47	S/. 1,328.15	S/. 1,368.00	S/. 1,409.04	S/. 1,451.31	S/. 1,378.74	S/. 15,888.01

2º AÑO

3º AÑO

4º AÑO

AMED	S/. 34,782.24	S/. 35,651.79	S/. 36,543.09	S/. 37,456.66	S/. 38,393.08	S/. 39,352.91	S/. 37,385.26	S/. 38,506.82	S/. 39,662.03	S/. 40,851.89	S/. 42,077.44	S/. 39,973.57	S/. 460,636.78
EPS	S/. 3,544.42	S/. 3,633.03	S/. 3,723.85	S/. 3,816.95	S/. 3,912.37	S/. 4,010.18	S/. 3,809.67	S/. 3,923.96	S/. 4,041.68	S/. 4,162.93	S/. 4,287.82	S/. 4,073.43	S/. 46,940.30
Nº DE AFILIADOS NUEVOS	203	208	214	219	224	230	218	225	232	239	246	234	2692
NºTOTAL DE CLIENTES (NUEVOS + RENOVACIÓN)	587	608	630	654	679	707	672	699	733	770	810	769	8,315.89
INGRESO TOTAL	S/. 107,131.50	S/. 109,809.79	S/. 112,555.03	S/. 115,368.91	S/. 118,253.13	S/. 121,209.46	S/. 115,148.99	S/. 118,603.46	S/. 122,161.56	S/. 125,826.41	S/. 129,601.20	S/. 123,121.14	S/. 1,418,790.56
PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS	S/. 20,025.29	S/. 20,525.93	S/. 21,039.07	S/. 21,565.05	S/. 22,104.18	S/. 22,656.78	S/. 21,523.94	S/. 22,169.66	S/. 22,834.75	S/. 23,519.79	S/. 24,225.39	S/. 23,014.12	S/. 265,203.96
PLAN RESPALDO	S/. 2,758.92	S/. 2,827.90	S/. 2,898.59	S/. 2,971.06	S/. 3,045.33	S/. 3,121.47	S/. 2,965.39	S/. 3,054.36	S/. 3,145.99	S/. 3,240.37	S/. 3,337.58	S/. 3,170.70	S/. 36,537.65
AMED	S/. 79,988.71	S/. 81,988.43	S/. 84,038.14	S/. 86,139.10	S/. 88,292.57	S/. 90,499.89	S/. 85,974.89	S/. 88,554.14	S/. 91,210.76	S/. 93,947.09	S/. 96,765.50	S/. 91,927.23	S/. 1,059,326.46
EPS	S/. 4,358.57	S/. 4,467.53	S/. 4,579.22	S/. 4,693.70	S/. 4,811.04	S/. 4,931.32	S/. 4,684.75	S/. 4,825.30	S/. 4,970.06	S/. 5,119.16	S/. 5,272.73	S/. 5,009.10	S/. 57,722.49
NºTOTAL DE CLIENTES (NUEVOS + DESERCIÓN)	587	608	630	654	679	707	672	699	733	770	810	769	8316
INGRESO TOTAL	S/. 115,326.77	S/. 118,075.95	S/. 120,893.85	S/. 123,782.20	S/. 126,742.77	S/. 129,777.34	S/. 123,556.46	S/. 123,556.46	S/. 130,754.64	S/. 134,516.49	S/. 138,391.19	S/. 131,739.62	S/. 1,517,113.73
PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS	S/. 21,427.06	S/. 21,962.74	S/. 22,511.81	S/. 23,074.61	S/. 23,651.47	S/. 24,242.76	S/. 23,030.62	S/. 23,030.62	S/. 24,433.18	S/. 25,166.18	S/. 25,921.16	S/. 24,625.11	S/. 283,077.32
PLAN RESPALDO	S/. 2,952.05	S/. 3,025.85	S/. 3,101.49	S/. 3,179.03	S/. 3,258.51	S/. 3,339.97	S/. 3,172.97	S/. 3,172.97	S/. 3,366.21	S/. 3,467.19	S/. 3,571.21	S/. 3,392.65	S/. 39,000.10

5º AÑO

AMED	S/. 85,587.92	S/. 87,727.62	S/. 89,920.81	S/. 92,168.83	S/. 94,473.05	S/. 96,834.88	S/. 91,993.14	S/. 91,993.14	S/. 97,595.52	S/. 100,523.38	S/. 103,539.09	S/. 98,362.13	S/. 1,130,719.52
EPS	S/. 5,359.73	S/. 5,359.73	S/. 5,359.73	S/. 5,359.73	S/. 5,359.73	S/. 5,359.73	S/. 5,359.73	S/. 5,359.73	S/. 5,359.73	S/. 5,359.73	S/. 5,359.73	S/. 5,359.73	S/. 64,316.79

A partir del 5° año se mantendrá constante 8316 asegurados/afiliados, equilibrándose entre el número de clientes nuevos, renovaciones y el número de deserciones, obteniéndose los ingresos anuales de la siguiente manera:

- Quinto año: S/. 1,517,113.73
- Sexto año: S/. 1,623,311.69
- Séptimo año: S/. 1,736,943.51
- Octavo año: S/. 1,858,529.56
- Noveno año: S/. 1,988,626.63
- Décimo año: S/. 2,127,830.49

Tabla 23. Proyección de ingresos por Intermediación a partir del quinto año de actividad

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
NºTOTAL DE CLIENTES (NUEVOS + DESERCIÓN)	587	608	630	654	679	707	672	699	733	770	810	769	8316
INGRESO TOTAL	S/. 115,326.77	S/. 118,075.95	S/. 120,893.85	S/. 123,782.20	S/. 126,742.77	S/. 129,777.34	S/. 123,556.46	S/. 123,556.46	S/. 130,754.64	S/. 134,516.49	S/. 138,391.19	S/. 131,739.62	S/. 1,517,113.73
PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS	S/. 21,427.06	S/. 21,962.74	S/. 22,511.81	S/. 23,074.61	S/. 23,651.47	S/. 24,242.76	S/. 23,030.62	S/. 23,030.62	S/. 24,433.18	S/. 25,166.18	S/. 25,921.16	S/. 24,625.11	S/. 283,077.32
PLAN RESPALDO	S/. 2,952.05	S/. 3,025.85	S/. 3,101.49	S/. 3,179.03	S/. 3,258.51	S/. 3,339.97	S/. 3,172.97	S/. 3,172.97	S/. 3,366.21	S/. 3,467.19	S/. 3,571.21	S/. 3,392.65	S/. 39,000.10
AMED	S/. 85,587.92	S/. 87,727.62	S/. 89,920.81	S/. 92,168.83	S/. 94,473.05	S/. 96,834.88	S/. 91,993.14	S/. 91,993.14	S/. 97,595.52	S/. 100,523.38	S/. 103,539.09	S/. 98,362.13	S/. 1,130,719.52
EPS	S/. 5,359.73	S/. 5,359.73	S/. 5,359.73	S/. 5,359.73	S/. 5,359.73	S/. 5,359.73	S/. 5,359.73	S/. 5,359.73	S/. 5,359.73	S/. 5,359.73	S/. 5,359.73	S/. 5,359.73	S/. 64,316.79
NºTOTAL DE CLIENTES (NUEVOS + DESERCIÓN)	587	608	630	654	679	707	672	699	733	770	810	769	8316
INGRESO TOTAL	S/. 123,399.64	S/. 126,341.26	S/. 129,356.42	S/. 132,446.96	S/. 135,614.76	S/. 138,861.75	S/. 132,205.41	S/. 132,205.41	S/. 139,907.47	S/. 143,932.64	S/. 148,078.57	S/. 140,961.39	S/. 1,623,311.69
PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS	S/. 22,926.96	S/. 23,500.13	S/. 24,087.64	S/. 24,689.83	S/. 25,307.07	S/. 25,939.75	S/. 24,642.76	S/. 24,642.76	S/. 26,143.51	S/. 26,927.81	S/. 27,735.65	S/. 26,348.86	S/. 302,892.74
PLAN RESPALDO	S/. 3,158.69	S/. 3,237.66	S/. 3,318.60	S/. 3,401.56	S/. 3,486.60	S/. 3,573.77	S/. 3,395.08	S/. 3,395.08	S/. 3,601.84	S/. 3,709.90	S/. 3,821.19	S/. 3,630.13	S/. 41,730.10
AMED	S/. 91,579.08	S/. 93,868.56	S/. 96,215.27	S/. 98,620.65	S/. 101,086.17	S/. 103,613.32	S/. 98,432.66	S/. 98,432.66	S/. 104,427.20	S/. 107,560.02	S/. 110,786.82	S/. 105,247.48	S/. 1,209,869.89
EPS	S/. 5,734.91	S/. 5,734.91	S/. 5,734.91	S/. 5,734.91	S/. 5,734.91	S/. 5,734.91	S/. 5,734.91	S/. 5,734.91	S/. 5,734.91	S/. 5,734.91	S/. 5,734.91	S/. 5,734.91	S/. 68,818.97
NºTOTAL DE CLIENTES (NUEVOS + DESERCIÓN)	587	608	630	654	679	707	672	699	733	770	810	769	8316
INGRESO TOTAL	S/. 132,037.62	S/. 135,185.15	S/. 138,411.37	S/. 141,718.24	S/. 145,107.79	S/. 148,582.08	S/. 141,459.79	S/. 141,459.79	S/. 149,700.99	S/. 154,007.93	S/. 158,444.07	S/. 150,828.69	S/. 1,736,943.51

8º AÑO

PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS	S/. 24,531.85	S/. 25,145.14	S/. 25,773.77	S/. 26,418.12	S/. 27,078.57	S/. 27,755.53	S/. 26,367.76	S/. 26,367.76	S/. 27,973.55	S/. 28,812.76	S/. 29,677.14	S/. 28,193.28	S/. 324,095.23
PLAN RESPALDO	S/. 3,379.80	S/. 3,464.29	S/. 3,550.90	S/. 3,639.67	S/. 3,730.67	S/. 3,823.93	S/. 3,632.74	S/. 3,632.74	S/. 3,853.97	S/. 3,969.59	S/. 4,088.68	S/. 3,884.24	S/. 44,651.21
AMED	S/. 97,989.61	S/. 100,439.35	S/. 102,950.34	S/. 105,524.10	S/. 108,162.20	S/. 110,866.25	S/. 105,322.94	S/. 105,322.94	S/. 111,737.11	S/. 115,089.22	S/. 118,541.90	S/. 112,614.80	S/. 1,294,560.78
EPS	S/. 6,136.36	S/. 6,136.36	S/. 6,136.36	S/. 6,136.36	S/. 6,136.36	S/. 6,136.36	S/. 6,136.36	S/. 6,136.36	S/. 6,136.36	S/. 6,136.36	S/. 6,136.36	S/. 6,136.36	S/. 73,636.30
NºTOTAL DE CLIENTES (NUEVOS + DESERCIÓN)	587	608	630	654	679	707	672	699	733	770	810	769	8316
INGRESO TOTAL	S/. 141,280.25	S/. 144,648.11	S/. 148,100.17	S/. 151,638.52	S/. 155,265.34	S/. 158,982.82	S/. 151,361.98	S/. 151,361.98	S/. 160,180.06	S/. 164,788.48	S/. 169,535.16	S/. 161,386.70	S/. 1,858,529.56
PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS	S/. 26,249.08	S/. 26,905.30	S/. 27,577.94	S/. 28,267.38	S/. 28,974.07	S/. 29,698.42	S/. 28,213.50	S/. 28,213.50	S/. 29,931.70	S/. 30,829.65	S/. 31,754.54	S/. 30,166.81	S/. 346,781.89
PLAN RESPALDO	S/. 3,616.38	S/. 3,706.79	S/. 3,799.46	S/. 3,894.45	S/. 3,991.81	S/. 4,091.61	S/. 3,887.03	S/. 3,887.03	S/. 4,123.75	S/. 4,247.46	S/. 4,374.88	S/. 4,156.14	S/. 47,776.80
AMED	S/. 104,848.89	S/. 107,470.11	S/. 110,156.86	S/. 112,910.78	S/. 115,733.55	S/. 118,626.89	S/. 112,695.55	S/. 112,695.55	S/. 119,558.71	S/. 123,145.47	S/. 126,839.83	S/. 120,497.84	S/. 1,385,180.03
EPS	S/. 6,565.90	S/. 6,565.90	S/. 6,565.90	S/. 6,565.90	S/. 6,565.90	S/. 6,565.90	S/. 6,565.90	S/. 6,565.90	S/. 6,565.90	S/. 6,565.90	S/. 6,565.90	S/. 6,565.90	S/. 78,790.84
NºTOTAL DE CLIENTES (NUEVOS + DESERCIÓN)	587	608	630	654	679	707	672	699	733	770	810	769	8316
INGRESO TOTAL	S/. 151,169.87	S/. 154,773.48	S/. 158,467.18	S/. 162,253.22	S/. 166,133.91	S/. 170,111.62	S/. 161,957.32	S/. 161,957.32	S/. 171,392.66	S/. 176,323.68	S/. 181,402.62	S/. 172,683.77	S/. 1,988,626.63
PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS	S/. 28,086.51	S/. 28,788.67	S/. 29,508.39	S/. 30,246.10	S/. 31,002.25	S/. 31,777.31	S/. 30,188.44	S/. 30,188.44	S/. 32,026.92	S/. 32,987.73	S/. 33,977.36	S/. 32,278.49	S/. 371,056.63
PLAN RESPALDO	S/. 3,869.53	S/. 3,966.27	S/. 4,065.43	S/. 4,167.06	S/. 4,271.24	S/. 4,378.02	S/. 4,159.12	S/. 4,159.12	S/. 4,412.41	S/. 4,544.78	S/. 4,681.12	S/. 4,447.07	S/. 51,121.17
AMED	S/. 112,188.31	S/. 114,993.02	S/. 117,867.84	S/. 120,814.54	S/. 123,834.90	S/. 126,930.78	S/. 120,584.24	S/. 120,584.24	S/. 127,927.82	S/. 131,765.65	S/. 135,718.62	S/. 128,932.69	S/. 1,482,142.64

9º AÑO

EPS	S/. 7,025.52	S/. 7,025.52	S/. 7,025.52	S/. 7,025.52	S/. 7,025.52	S/. 7,025.52	S/. 7,025.52	S/. 7,025.52	S/. 7,025.52	S/. 7,025.52	S/. 7,025.52	S/. 7,025.52	S/. 7,025.52	S/. 84,306.20
N°TOTAL DE CLIENTES (NUEVOS + DESERCIÓN)	587	608	630	654	679	707	672	699	733	770	810	769	8316	
INGRESO TOTAL	S/. 161,751.76	S/. 165,607.62	S/. 169,559.88	S/. 173,610.94	S/. 177,763.28	S/. 182,019.43	S/. 173,294.33	S/. 173,294.33	S/. 183,390.15	S/. 188,666.33	S/. 194,100.80	S/. 184,771.63	S/. 2,127,830.49	
PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS	S/. 30,052.57	S/. 30,803.88	S/. 31,573.98	S/. 32,363.33	S/. 33,172.41	S/. 34,001.72	S/. 32,301.63	S/. 32,301.63	S/. 34,268.80	S/. 35,296.87	S/. 36,355.77	S/. 34,537.99	S/. 397,030.59	
PLAN RESPALDO	S/. 4,140.40	S/. 4,243.91	S/. 4,350.01	S/. 4,458.76	S/. 4,570.23	S/. 4,684.48	S/. 4,450.26	S/. 4,450.26	S/. 4,721.28	S/. 4,862.92	S/. 5,008.80	S/. 4,758.36	S/. 54,699.65	
AMED	S/. 120,041.49	S/. 123,042.53	S/. 126,118.59	S/. 129,271.56	S/. 132,503.35	S/. 135,815.93	S/. 129,025.13	S/. 129,025.13	S/. 136,882.76	S/. 140,989.25	S/. 145,218.92	S/. 137,957.98	S/. 1,585,892.62	
EPS	S/. 7,517.30	S/. 7,517.30	S/. 7,517.30	S/. 7,517.30	S/. 7,517.30	S/. 7,517.30	S/. 7,517.30	S/. 7,517.30	S/. 7,517.30	S/. 7,517.30	S/. 7,517.30	S/. 7,517.30	S/. 90,207.63	

Elaboración propia

9.2 Egresos

9.2.1 Gastos de Personal

El personal tendrá los beneficios de planilla MYPE, incluyendo 15 días de vacaciones, seguro social, pensiones e indemnización por despido.

El personal estará compuesto por:

- Un gerente general, que tendrá un sueldo de S/.5,000.00 desde antes del lanzamiento, generando un costo total anual de S/.62,949.99.
- Un asistente administrativo, antes del lanzamiento tendrá un sueldo de S/.750.00 por un mes de 80 horas, posterior a la etapa de lanzamiento tendrá un sueldo mensual de S/.1,500.00 durante el primer año, generando un costo total de S/.18,885.00, a partir del segundo año se incrementará el sueldo mensual a S/.2,500.00, generando un costo anual total de S/.31,475.00, el cual se mantendrá constante hasta el décimo año.
- Un asistente contable, durante el primer año tendrá un sueldo mensual de S/.930.00 por 80 horas, generando un costo anual de S/.18,885.00, y a partir del segundo año el sueldo se incrementará a S/.2,000.00 por 150 horas, generando un costo anual de S/.25,179.96, el cual se mantendrá constante hasta el décimo año.
- Un ejecutivo de siniestros, durante el primer año tendrá un sueldo mensual de S/.1,000.00 por 150 horas, generando un costo anual de S/.12,590.04, y a partir del segundo año el sueldo se incrementará a S/.2,000.00 por 150 horas, generando un costo anual de S/.25,179.96, el cual se mantendrá constante hasta el décimo año.
- Ejecutivos de venta, el número de ejecutivos de venta incrementará hasta el cuarto año, para luego mantenerse constante, cada ejecutivo de venta tendrá un sueldo mensual de S/.2,500, generando un costo anual de S/.43,475.04, además se le proporcionará comisiones correspondientes al 5% del ingreso por intermediación de las primas generadas (aproximadamente 5% en EPS y 10% en AMED) generado por ventas nuevas y renovaciones, de la siguiente manera:

Tabla 24. Ingreso por intermediación.

	Ingreso por Intermediación	Comisión por Venta
EPS	5%	0.25%
AMED	10%	0.50%

- Un community manager, que durante el primer año tendrá un sueldo mensual de S/.2,500.00, generando un costo anual de S/.43,475.04, y a partir del segundo año el sueldo se incrementará a S/.3,000.00, generando un costo total anual de S/.49,770.00, a partir del tercer año se contratarán 2 community manager.

Tabla 25. Total costo de planilla administrativa

COSTOS PERSONAL PLANILLA ANUAL							
PERSONAL ADMINISTRATIVO							
RECURSO HUMANO		Nº	Horas/mes	SUELDO	COSTO DE PLANILLA	COSTO/MINUTO	COSTO TOTAL PLANILLA
Antes del Lanzamiento	GERENTE GENERAL	1	150	S/. 5000	S/. 5,245.83	0.58	S/. 5,245.83
	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1	80	S/. 750	S/. 786.88	0.17	S/. 786.88
Año 1	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1	150	S/. 1,500.00	S/. 1,573.75	0.17	S/. 1,573.75
	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	1	82	S/. 930.00	S/. 975.73	0.20	S/. 975.73
	GERENTE GENERAL	1	150	S/. 5,000.00	S/. 5,245.83	0.58	S/. 5,245.83
Año 2 en adelante	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1	150	S/. 2,500.00	S/. 2,622.92	0.29	S/. 2,622.92
	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	1	150	S/. 2,000.00	S/. 2,098.33	0.23	S/. 2,098.33
	GERENTE GENERAL	1	150	S/. 5,000.00	S/. 5,245.83	0.58	S/. 5,245.83
TOTAL COSTO PLANILLA ADMINISTRATIVA		5		S/. 16,930.00	S/. 17,762.39		S/. 17,762.39

Elaboración propia

Tabla 26. Total costo de planilla asistencial

COSTOS PERSONAL PLANILLA ANUAL							
PERSONAL DE VENTAS							
Año	RECURSO HUMANO	Nº	Horas/mes	SUELDO	COSTO DE PLANILLA	COSTO/MINUTO	COSTO TOTAL PLANILLA
Año 1	Ejecutivo de ventas	2	150	S/. 2,500.00	S/. 3,622.92	0.74	S/. 7,245.83
	Ejecutivo de siniestro	1	150	S/. 1,000.00	S/. 1,049.17	0.21	S/. 1,049.17
	Community manager	1	150	S/. 2,500.00	S/. 2,622.92	0.53	S/. 2,622.92
Año 2	Ejecutivo de ventas	4	150	S/. 2,500.00	S/. 3,622.92	0.40	S/. 14,491.67
	Ejecutivo de siniestro	1	150	S/. 2,000.00	S/. 2,098.33	0.23	S/. 2,098.33
	Community manager	1	150	S/. 3,000.00	S/. 3,147.50	0.35	S/. 3,147.50
Año 3	Ejecutivo de ventas	5	150	S/. 2,500.00	S/. 3,622.92	0.40	S/. 18,114.58
	Ejecutivo de siniestro	1	150	S/. 2,000.00	S/. 2,098.33	0.23	S/. 2,098.33
	Community manager	2	150	S/. 3,000.00	S/. 3,147.50	0.35	S/. 6,295.00
Año 4	Ejecutivo de ventas	5	150	S/. 2,500.00	S/. 3,622.92	0.40	S/. 18,114.58

	Ejecutivo de siniestro	1	150	S/. 2,000.00	S/. 2,098.33	0.23	S/. 2,098.3
	Community manager	2	150	S/. 3,000.00	S/. 3,147.50	0.35	S/. 6,295.00
Año 5 en adelante	Ejecutivo de ventas	4	150	S/. 2,500.00	S/. 3,622.92	0.40	S/. 14,491.67
	Ejecutivo de siniestro	1	150	S/. 2,000.00	S/. 2,098.33	0.23	S/. 2,098.33
	Community manager	2	150	S/. 3,000.00	S/. 3,147.50	0.35	S/. 6,295.00
TOTAL COSTO PLANILLA ASISTENCIAL		33		S/. 36,000.00	S/. 42,770.00		S/. 106,556.25

Elaboración propia

9.2.2 Gastos administrativos

- Se contratará por servicios no personales un abogado, que tendrá un ingreso mensual de S/.800 el primer año, generando un gasto anual de S/.9, 600, el cual incrementará en 25% anualmente hasta el cuarto año, un contador que tendrá un ingreso mensual de S/.500, generando un gasto anual de S/.6, 000, monto que incrementará anualmente en 25% hasta el cuarto año y un consultor que tendrá un ingreso mensual de S/.3,000 el primer año, generando un gasto anual de S/.36,000 y a partir del segundo año un ingreso mensual de S/.4,000, generando un gasto anual de S/.48,000, el cual se mantendrá constante hasta el décimo año.

Tabla 27. Total costo de planilla servicios no personales.

COSTOS PERSONALSERVICIOS NO PERSONALES								
Año	RECURSO HUMANO	Nº	REMUNERACION	RETENCION 8%	SUELDO LIQUIDO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL c/u	
1° AÑO	Abogado	1	S/. 800.00	S/. 64.00	S/. 736.00	S/. 800.00	S/. 9,600.00	
	Consultor	1	S/. 3,000.00	S/. 240.00	S/. 2,760.00	S/. 3,000.00	S/. 36,000.00	
	Contador	1	S/. 500.00	S/. 40.00	S/. 460.00	S/. 500.00	S/. 6,000.00	
2° AÑO	Abogado	1	S/. 1,000.00	S/. 80.00	S/. 920.00	S/. 1,000.00	S/. 12,000.00	
	Consultor	1	S/. 4,000.00	S/. 320.00	S/. 3,680.00	S/. 4,000.00	S/. 48,000.00	
	Contador	1	S/. 625.00	S/. 50.00	S/. 575.00	S/. 625.00	S/. 7,500.00	
3° AÑO	Abogado	1	S/. 1,250.00	S/. 100.00	S/. 1,150.00	S/. 1,250.00	S/. 15,000.00	
	Consultor	1	S/. 4,000.00	S/. 320.00	S/. 3,680.00	S/. 4,000.00	S/. 48,000.00	
	Contador	1	S/. 781.25	S/. 62.50	S/. 718.75	S/. 781.25	S/. 9,375.00	
4° AÑO	Abogado	1	S/. 1,562.50	S/. 125.00	S/. 1,437.50	S/. 1,562.50	S/. 18,750.00	
	Consultor	1	S/. 4,000.00	S/. 320.00	S/. 3,680.00	S/. 4,000.00	S/. 48,000.00	
	Contador	1	S/. 976.56	S/. 78.13	S/. 898.44	S/. 976.56	S/. 11,718.75	
5° AÑO en adelante	Abogado	1	S/. 1,562.50	S/. 125.00	S/. 1,437.50	S/. 1,562.50	S/. 18,750.00	
	Consultor	1	S/. 4,000.00	S/. 320.00	S/. 3,680.00	S/. 4,000.00	S/. 48,000.00	
	Contador	1	S/. 976.56	S/. 78.13	S/. 898.44	S/. 976.56	S/. 11,718.75	

Elaboración propia

9.2.3 Inversiones

La inversión de la empresa estará compuesta por constitución de la personería jurídica, alquiler coworking, equipos, creación del aplicativo (APP), marketing antes del lanzamiento, pago del personal antes del lanzamiento y capital de trabajo.

El monto total de la inversión será de S/. 353,495.00, del cual el capital de trabajo es S/.284,462.00, que representa el 80.47%.

Tabla 28. Inversión total de la empresa.

INVERSION		TOTAL	%
CONSTITUCION	Gastos de Constitución de la Empresa	S/. 1,000	1.6%
	Gastos de Oficina Temporal	S/. 1,000	
	Gastos Legales	S/. 1,000	
	Gastos notariales: registros de la sociedad	S/. 1,000	
	Alquiler coworking	S/. 1,500	
MKT	Gastos de promoción antes del lanzamiento	S/. 5,000	10%
	Creación del Aplicativo (APP)	S/. 30,000	
OPERACIÓN	Equipos	S/. 22,500	8.1%
	Personal asistencial	S/. 6,033	
CAPITAL DE TRABAJO	Capital de Trabajo	S/. 284,462	80.5%
TOTAL		S/. 353,495	100.0%

9.2.4 Depreciación

Se está considerando la depreciación de los equipos (laptop, IPad) del 25% y se ha establecido que estos no tendrán valor económico al término del período de depreciación.

Tabla 29. Depreciación de equipos durante los primeros diez años.

DEPRECIACION DE EQUIPOS	N°	P. U.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Laptop	6	S/. 3,000.00	S/. 4,500.00	S/. 6,000.00	S/. 6,750.00	S/. 6,750.00	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00
IPAD	3	S/. 1,500.00	S/. 1,125.00	S/. 1,875.00	S/. 2,250.00	S/. 1,136.25	S/. 1,875.00	S/. 1,875.00	S/. 1,875.00	S/. 1,875.00	S/. 1,875.00	S/. 1,875.00
TOTAL DEPRECIACION EQUIPOS		S/. 4,500.00	S/. 5,625.00	S/. 7,875.00	S/. 9,000.00	S/. 7,886.25	S/. 7,875.00	S/. 7,875.00	S/. 7,875.00	S/. 7,875.00	S/. 7,875.00	S/. 7,875.00

9.2.5 Tarifario de Ventas

El servicio de intermediación, no tiene costo adicional al pago de la prima, es la IAFA privada quien brindará una comisión que corresponde aproximadamente al 5% en los planes de salud EPS y 10% en seguros de salud privado AMED.

Se ha proyectado que durante el primer mes de operación se recibirá una comisión por intermediación de S/. 4223.

Tabla 30. Proyección de ingreso por intermediación durante el primer mes de operación.

PRODUCTOS	Prima Mensual	Prima Anualizada	Cantidad Pólizas vendidas mensual	Total	Ingreso por intermediación sin IGV
SEGUROS DE SALUD AMED					
PRODUCTOS ESPECIALIZADOS					
Auxilio médico	S/. 56.42	S/. 677.00	5	S/. 3,385.00	S/. 278
Oncológico	S/. 57.93	S/. 695.20	10	S/. 6,952.00	S/. 570
PRODUCTOS INTEGRALES					
Plan Resguardo					
MSLD Pacífico	S/. 48.82	S/. 585.85	1	S/. 585.85	S/. 48
MNAC Pacífico	S/. 69.86	S/. 838.30	1	S/. 838.30	S/. 69
Salud Básico					
Mapfre	S/. 144.92	S/. 1,739.00	3	S/. 5,217.00	S/. 428
Rímac	S/. 143.00	S/. 1,716.00	3	S/. 5,148.00	S/. 422
Básico Plus					
Pacífico	S/. 244.10	S/. 2,929.24	3	S/. 8,787.72	S/. 721
La Positiva	S/. 164.08	S/. 1,969.00	3	S/. 5,907.00	S/. 484
Salud con reembolso					

Mapfre	S/. 228.58	S/. 2,743.00	1	S/. 2,743.00	S/. 225
La Positiva	S/. 220.92	S/. 2,651.00	1	S/. 2,651.00	S/. 217
Rímac	S/. 314.00	S/. 3,768.00	1	S/. 3,768.00	S/. 309
Pacífico	S/. 349.29	S/. 4,191.50	1	S/. 4,191.50	S/. 344
Salud más internacional					
Mapfre	S/. 472.03	S/. 5,664.40		S/. -	S/. -
La Positiva	S/. 345.83	S/. 4,150.00		S/. -	S/. -
Rímac	S/. 655.00	S/. 7,860.00		S/. -	S/. -
Pacífico	S/. 707.23	S/. 8,486.77		S/. -	S/. -
PLANES DE SALUD EPS					
Mapfre	S/. 150.00	S/. 150.00	4	S/. 600.00	S/. 25
La Positiva	S/. 160.00	S/. 160.00	4	S/. 640.00	S/. 26
Rímac	S/. 170.00	S/. 170.00	4	S/. 680.00	S/. 28
Pacífico	S/. 182.00	S/. 182.00	4	S/. 728.00	S/. 30
Total de seguros de salud			49		S/. 4,223

Elaboración propia

9.2.6 Gastos de ventas

Dentro de los gastos de ventas se incluirán:

Gastos de Marketing: antes del lanzamiento del negocio, se invertirá S/. 35,000 en publicidad, merchandising, diseño del App y página web. Durante los primeros 10 años se invertirá S/.1,824,339.69.

Tabla 31. Gastos de Marketing durante los diez primeros años de operación

PUBLICIDAD Y RRPP	Antes del lanzamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5 en adelante	TOTAL
Redes Sociales: Facebook Instagram LinkedIn Twitter Google	S/. 3,000.00	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	S/. 123,000.00
PRECIOS Y PROMOCIONES	Antes del lanzamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5 en adelante	TOTAL
Entrega de Merchandising	S/. 500.00	S/. 22,289.35	S/. 43,947.92	S/. 59,351.84	S/. 77,473.77	S/. 41,579.47	S/. 453,039.69
DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	Antes del lanzamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5 en adelante	TOTAL
Llamadas telefónicas		S/. 1,200.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00	S/. 16,800.00

Diseño del APP y página web	S/. 30,000.00						S/. 30,000.00
Mantenimiento del APP y Pagina Web		S/. 120,000.00	S/. 120,000.00	S/. 120,000.00	S/. 120,000.00	S/. 120,000.00	S/. 1,200,000.00
COMUNICACIÓN Y MARCA	Antes del lanzamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5 en adelante	TOTAL
Promocionar la marca MY.BROKER.PE en YouTube	S/. 1,500.00						S/. 1,500.00
TOTAL	S/. 35,000.00	S/. 155,489.35	S/. 177,447.92	S/. 192,851.84	S/. 211,273.77	S/. 175,379.47	S/. 1,824,339.69

- Comisiones de los ejecutivos de venta

Se proporcionará comisiones correspondientes al 5% del ingreso generado por venta nueva y renovaciones:

Tabla 32. Comisiones de los ejecutivos de venta

	Ingreso por Intermediación	Comisión por Venta
EPS	5%	0.25%
AMED	10%	0.50%

Proyectándose pagar una comisión de S/. 11, 936,910.50 a los ejecutivos de venta, en los primeros 10 años de funcionamiento:

Tabla 33. Proyección de pagos por comisión a ejecutivos de venta en los primeros diez años de operación.

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
1° AÑO	S/. 211.14	S/. 248.24	S/. 290.91	S/. 339.97	S/. 396.40	S/. 461.28	S/. 450.97	S/. 521.86	S/. 603.38	S/. 697.13	S/. 804.95	S/. 787.81	S/. 5,814.06
2° AÑO	S/. 1,115.76	S/. 1,143.65	S/. 1,172.24	S/. 1,201.55	S/. 1,231.59	S/. 1,262.38	S/. 1,199.26	S/. 1,235.24	S/. 1,272.30	S/. 1,310.46	S/. 1,349.78	S/. 1,282.29	S/. 14,776.50
3° AÑO	S/. 2,411.71	S/. 2,472.00	S/. 2,533.80	S/. 2,597.14	S/. 2,662.07	S/. 2,728.62	S/. 2,592.19	S/. 2,669.96	S/. 2,750.06	S/. 2,832.56	S/. 2,917.54	S/. 2,771.66	S/. 31,939.31
4° AÑO	S/. 5,356.58	S/. 5,490.49	S/. 5,627.75	S/. 5,768.45	S/. 5,912.66	S/. 6,060.47	S/. 5,757.45	S/. 5,930.17	S/. 6,108.08	S/. 6,291.32	S/. 6,480.06	S/. 6,156.06	S/. 70,939.53
5° AÑO	S/. 5,766.34	S/. 5,903.80	S/. 6,044.69	S/. 6,189.11	S/. 6,337.14	S/. 6,488.87	S/. 6,177.82	S/. 6,177.82	S/. 6,537.73	S/. 6,725.82	S/. 6,919.56	S/. 6,586.98	S/. 75,855.69
6° AÑO	S/. 6,169.98	S/. 6,317.06	S/. 6,467.82	S/. 6,622.35	S/. 6,780.74	S/. 6,943.09	S/. 6,610.27	S/. 6,610.27	S/. 6,995.37	S/. 7,196.63	S/. 7,403.93	S/. 7,048.07	S/. 81,165.58
7° AÑO	S/. 6,601.88	S/. 6,759.26	S/. 6,920.57	S/. 7,085.91	S/. 7,255.39	S/. 7,429.10	S/. 7,072.99	S/. 7,072.99	S/. 7,485.05	S/. 7,700.40	S/. 7,922.20	S/. 7,541.43	S/. 86,847.18
8° AÑO	S/. 7,064.01	S/. 7,232.41	S/. 7,405.01	S/. 7,581.93	S/. 7,763.27	S/. 7,949.14	S/. 7,568.10	S/. 7,568.10	S/. 8,009.00	S/. 8,239.42	S/. 8,476.76	S/. 8,069.33	S/. 92,926.48
9° AÑO	S/. 7,558.49	S/. 7,738.67	S/. 7,923.36	S/. 8,112.66	S/. 8,306.70	S/. 8,505.58	S/. 8,097.87	S/. 8,097.87	S/. 8,569.63	S/. 8,816.18	S/. 9,070.13	S/. 8,634.19	S/. 99,431.33
10° AÑO	S/. 8,087.59	S/. 8,280.38	S/. 8,477.99	S/. 8,680.55	S/. 8,888.16	S/. 9,100.97	S/. 8,664.72	S/. 8,664.72	S/. 9,169.51	S/. 9,433.32	S/. 9,705.04	S/. 9,238.58	S/. 106,391.52

Elaboración propia

9.2.7 Presupuesto de financiamiento

La inversión será S/. 351,354, el cual tendrá como fuente de financiamiento S/. 60,000 como capital de los accionistas y S/. 291,354 como préstamo de una entidad bancaria, el cual se pagará en el transcurso de los primeros 5 años, con una tasa efectiva anual del 10%.

Tabla 34. Presupuesto de financiamiento

Capital Propio	17%	S/60,000.00
Deuda Bancaria	83%	S/293,494.81
Total de inversión		S/353,495.81

Elaboración propia

Los pagos se harán en forma mensual, pagando cuotas mensuales de S/. 5,949.4, pagándose en total S/. 593,814.9

Tabla 35. Financiamiento entidad bancaria.

Tipo de Financiamiento	Préstamo a mediano plazo
Tasa efectiva anual	10%
Tasa efectiva mensual	0.16%
Plazo de Financiamiento	5 años
Modalidad Cuotas	Mensual
Número total de Cuotas	60
Monto del financiamiento	S/. 293,494.81

Elaboración propia

Tabla 36. Cronograma de pagos a entidad bancaria.

CUOTAS IGUALES

CAPITAL S/.		293,495	PLAZO	60	MESES
TEA		10%	TEM	0.16%	
MES	Capital Inicial	CUOTA	INTERES	AMORTIZA	Capital Final
0					S/. 293,495
1	S/. 293,495	S/. 5,132	S/. 467	S/. 4,666	S/. 288,829
2	S/. 288,829	S/. 5,132	S/. 459	S/. 4,673	S/. 284,156
3	S/. 284,156	S/. 5,132	S/. 452	S/. 4,681	S/. 279,475
4	S/. 279,475	S/. 5,132	S/. 444	S/. 4,688	S/. 274,787
5	S/. 274,787	S/. 5,132	S/. 437	S/. 4,696	S/. 270,091
2	S/. 270,091	S/. 5,132	S/. 429	S/. 4,703	S/. 265,388
3	S/. 265,388	S/. 5,132	S/. 422	S/. 4,711	S/. 260,677
4	S/. 260,677	S/. 5,132	S/. 414	S/. 4,718	S/. 255,959
5	S/. 255,959	S/. 5,132	S/. 407	S/. 4,726	S/. 251,234
6	S/. 251,234	S/. 5,132	S/. 399	S/. 4,733	S/. 246,501
7	S/. 246,501	S/. 5,132	S/. 392	S/. 4,741	S/. 241,760
4	S/. 241,760	S/. 5,132	S/. 384	S/. 4,748	S/. 237,012
5	S/. 237,012	S/. 5,132	S/. 377	S/. 4,756	S/. 232,256
6	S/. 232,256	S/. 5,132	S/. 369	S/. 4,763	S/. 227,493
7	S/. 227,493	S/. 5,132	S/. 362	S/. 4,771	S/. 222,722
8	S/. 222,722	S/. 5,132	S/. 354	S/. 4,778	S/. 217,944
9	S/. 217,944	S/. 5,132	S/. 346	S/. 4,786	S/. 213,158
6	S/. 213,158	S/. 5,132	S/. 339	S/. 4,794	S/. 208,364
7	S/. 208,364	S/. 5,132	S/. 331	S/. 4,801	S/. 203,563
8	S/. 203,563	S/. 5,132	S/. 324	S/. 4,809	S/. 198,754
9	S/. 198,754	S/. 5,132	S/. 316	S/. 4,816	S/. 193,938
10	S/. 193,938	S/. 5,132	S/. 308	S/. 4,824	S/. 189,114
11	S/. 189,114	S/. 5,132	S/. 301	S/. 4,832	S/. 184,282

8	S/. 184,282	S/. 5,132	S/. 293	S/. 4,840	S/. 179,442
9	S/. 179,442	S/. 5,132	S/. 285	S/. 4,847	S/. 174,595
10	S/. 174,595	S/. 5,132	S/. 278	S/. 4,855	S/. 169,740
11	S/. 169,740	S/. 5,132	S/. 270	S/. 4,863	S/. 164,878
12	S/. 164,878	S/. 5,132	S/. 262	S/. 4,870	S/. 160,007
13	S/. 160,007	S/. 5,132	S/. 254	S/. 4,878	S/. 155,129
10	S/. 155,129	S/. 5,132	S/. 247	S/. 4,886	S/. 150,243
11	S/. 150,243	S/. 5,132	S/. 239	S/. 4,894	S/. 145,350
12	S/. 145,350	S/. 5,132	S/. 231	S/. 4,901	S/. 140,448
13	S/. 140,448	S/. 5,132	S/. 223	S/. 4,909	S/. 135,539
14	S/. 135,539	S/. 5,132	S/. 215	S/. 4,917	S/. 130,622
15	S/. 130,622	S/. 5,132	S/. 208	S/. 4,925	S/. 125,697
12	S/. 125,697	S/. 5,132	S/. 200	S/. 4,933	S/. 120,765
13	S/. 120,765	S/. 5,132	S/. 192	S/. 4,940	S/. 115,824
14	S/. 115,824	S/. 5,132	S/. 184	S/. 4,948	S/. 110,876
15	S/. 110,876	S/. 5,132	S/. 176	S/. 4,956	S/. 105,920
16	S/. 105,920	S/. 5,132	S/. 168	S/. 4,964	S/. 100,956
17	S/. 100,956	S/. 5,132	S/. 160	S/. 4,972	S/. 95,984
14	S/. 95,984	S/. 5,132	S/. 153	S/. 4,980	S/. 91,004
15	S/. 91,004	S/. 5,132	S/. 145	S/. 4,988	S/. 86,016
16	S/. 86,016	S/. 5,132	S/. 137	S/. 4,996	S/. 81,020
17	S/. 81,020	S/. 5,132	S/. 129	S/. 5,004	S/. 76,017
18	S/. 76,017	S/. 5,132	S/. 121	S/. 5,012	S/. 71,005
19	S/. 71,005	S/. 5,132	S/. 113	S/. 5,020	S/. 65,985
16	S/. 65,985	S/. 5,132	S/. 105	S/. 5,028	S/. 60,958
17	S/. 60,958	S/. 5,132	S/. 97	S/. 5,036	S/. 55,922
18	S/. 55,922	S/. 5,132	S/. 89	S/. 5,044	S/. 50,879
19	S/. 50,879	S/. 5,132	S/. 81	S/. 5,052	S/. 45,827
20	S/. 45,827	S/. 5,132	S/. 73	S/. 5,060	S/. 40,768
21	S/. 40,768	S/. 5,132	S/. 65	S/. 5,068	S/. 35,700

18	S/. 35,700	S/. 5,132	S/. 57	S/. 5,076	S/. 30,624
19	S/. 30,624	S/. 5,132	S/. 49	S/. 5,084	S/. 25,540
20	S/. 25,540	S/. 5,132	S/. 41	S/. 5,092	S/. 20,449
21	S/. 20,449	S/. 5,132	S/. 33	S/. 5,100	S/. 15,349
22	S/. 15,349	S/. 5,132	S/. 24	S/. 5,108	S/. 10,241
23	S/. 10,241	S/. 5,132	S/. 16	S/. 5,116	S/. 5,124
20	S/. 5,124	S/. 5,132	S/. 8	S/. 5,124	S/. 0
TOTAL		S/. 307,948	S/. 14,453	S/. 293,495	

Elaboración propia

9.2.8 Cálculo del costo ponderado del Capital (CPPC o WACC)

Se calcula con la siguiente formula:

$$CPPC = (CAPITAL * K_e) + (Deuda * TASA DE INTERES * (1 - IR))$$

Tabla 37. Determinación de parámetros del flujo de caja.

DETERMINACIÓN DE PARÁMETROS DEL FLUJO DE CAJA		
Impuesto a la renta	30%	
Estructura de financiamiento:		
Capital	17%	S/. 60,000
Deuda	83%	S/. 293,494.81
Total de inversión		S/. 353,495.8
prima adicional a la tasa de interés	15%	
Ke	27%	
Tasa interés	10%	
CPPC	10.33%	

Elaboración propia

De acuerdo a este cálculo, costo promedio ponderado de capital (CPPC o WACC) es de 10.31%.

9.2.9 Flujo de caja económico y financiero

Las comisiones por intermediación otorgadas por las IAFAS privadas, serán variables, dependiendo del producto de salud privado que se venderá, en el caso de los seguros AMED, la comisión de intermediación será 10% aproximadamente, la cual será pagada por la IAFA en el momento de la venta, en el caso de los planes de salud EPS, el pago del bono es aproximadamente el 5% de la prima distribuida en 12 meses.

Los sueldos se pagarán mensualmente y las comisiones por venta se pagarán una semana posterior a la fecha de desembolso del pago correspondiente al servicio de intermediación por las IAFAS privadas,

Los primeros tres años del negocio se tendrá un flujo de caja negativo porque se venderá un número bajo de seguros de salud, que irá incrementándose progresivamente hasta lograr un posicionamiento en el mercado de brokers para MYPES. A partir del cuarto año esta situación se revierte, debido al incremento de los seguros de salud que se venderán, alcanzándose una utilidad neta de S/. 867,247 en el décimo año.

De acuerdo a la evaluación económica proyectada a 10 años, en un escenario realista se obtendrá VAN económico de S/. 1,173,829.17, TIR económico de 26.66% VAN financiero de S/. 286,293.03 y TIR financiero de 37.86%, en un escenario optimista se obtendrá un VAN económico de S/. 1,659,764.15, TIR económico de 31.95%, VAN financiero de S/. 495,075.76 y TIR financiero de 45.44%, en un escenario pesimista se obtendrá un VAN económico de S/. 593,534.01, TIR económico de 19.61%, VAN financiero de S/. 49,746.79 y TIR financiero de 28.67%, siendo rentable en los tres escenarios planteados.

El flujo de caja muestra los ingresos y egresos de dinero a lo largo del horizonte de 10 años, permitiendo calcular la rentabilidad del proyecto, el

resultado del VAN económico demuestra que el proyecto es viable debido a que el monto obtenido es mayor que el monto de la inversión, el TIR económico es superior al CPPC lo cual demuestra que el proyecto es rentable.

En cuanto al flujo financiero el resultado del TIR financiero (37.86%) el cual es mayor que el costo de oportunidad ($K_e=27\%$) lo cual muestra un mayor rendimiento para el accionista

Tabla 38. Flujo de caja en nuevos soles S/.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INGRESOS		116,281	295,530	638,786	1,418,791	1,517,114	1,623,312	1,736,944	1,858,530	1,988,627	2,127,830
PRODUCTOS COMPLEMENTARIO		21,031	50,146	115,321	265,204	283,077	302,893	324,095	346,782	371,057	397,031
PLAN RESPALDO		2,898	6,909	15,888	36,538	39,000	41,730	44,651	47,777	51,121	54,700
AMED		78,155	200,303	460,637	1,059,326	1,130,720	1,209,870	1,294,561	1,385,180	1,482,143	1,585,893
EPS		14,198	38,172	46,940	57,722	64,317	68,819	73,636	78,791	84,306	90,208
EGRESOS		-290,087	-468,654	-587,443	-622,028	-600,304	-597,909	-600,439	-603,420	-629,382	-628,858
INVERSION											
Gastos preoperativos	-1,500										
Equipos	-22,500		-9,000	-4,500	0	-18,000	-9,000	-4,500	0	-18,000	-9,000
Estudio Técnico, Licencias y Otros	-4,000										
Marketing antes de lanzamiento	-35,000										
Depreciación		-5,625	-7,875	-9,000	-7,886	-7,875	-7,875	-7,875	-7,875	-7,875	-7,875
COSTOS DE OPERACIÓN											
Personal asistencial	-6,033	-224,559	-356,455	-437,700	-437,700	-394,225	-394,225	-394,225	-394,225	-394,225	-394,225
Comisiones		-5,814	-14,777	-31,939	-70,940	-75,856	-81,166	-86,847	-92,926	-99,431	-106,392

Insumos		-25,289	-46,948	-62,352	-62,352	-62,352	-62,352	-62,352	-62,352	-62,352	-62,352
Servicios básicos		-28,800	-33,600	-41,952	-43,150	-41,996	-43,292	-44,640	-46,041	-47,499	-49,015
UTILIDAD BRUTA	-353,494.8	-173,806	-173,124	51,343	796,763	916,810	1,025,402	1,136,505	1,255,110	1,359,245	1,498,972
Gastos administrativos		-51,600	-67,500	-72,375	-78,469	-78,469	-78,469	-78,469	-78,469	-78,469	-78,469
Gastos de venta (MKT)		-161,689	-183,648	-199,052	-217,474	-181,579	-181,579	-181,579	-181,579	-181,579	-181,579
UTILIDAD OPERATIVA		-387,095	-424,272	-220,084	500,820	656,762	765,354	876,457	995,062	1,099,196	1,238,924
Impuesto a la Renta		116,129	127,282	66,025	-150,246	-197,029	-229,606	-262,937	-298,519	-329,759	-371,677
UTILIDAD NETA		-270,967	-296,991	-154,059	350,574	459,733	535,748	613,520	696,543	769,437	867,247
Depreciación		5,625	7,875	9,000	7,886	7,875	7,875	7,875	7,875	7,875	7,875
FLUJO EFECTIVO OPERATIVO		-265,342	-289,116	-145,059	358,460	467,608	543,623	621,395	704,418	777,312	875,122

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo de inversión	-353,495										
FLUJO OPERATIVO		-265,342	-289,116	-145,059	358,460	467,608	543,623	621,395	704,418	777,312	875,122
FLUJO ECONOMICO	-353,495	-265,342	-289,116	-145,059	358,460	467,608	543,623	621,395	704,418	777,312	875,122
VANE	1,173,829.2										

TIRE	26.66%										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FLUJO DEUDA											
Amortización del Capital	293,495	-4,666	-4,673	-4,681	-4,688	-4,696	0	0	0	0	0
Intereses		-467	-459	-452	-444	-437	0	0	0	0	0
Efecto fiscal intereses		140	138	136	133	131	0	0	0	0	0
Total Flujo de la Deuda	293,495	-4,992	-4,995	-4,997	-4,999	-5,001	0	0	0	0	0
FLUJO FINANCIERO ACCIONISTA	-60,000	-270,334	-294,110	-150,056	353,461	462,607	543,623	621,395	704,418	777,312	875,122
VANF	286,293										
TIRF	37.86%										

9.2.10 Análisis de Sensibilidad

La evaluación financiera se realiza en base a estimaciones económicas las cuales dependen de múltiples variables, hay factores que cambiarán los resultados económicos del proyecto. En el negocio evaluado el análisis de sensibilidad se ha realizado en base al incremento de ventas que se realizará en el primer año, para el escenario realista se ha considerado un incremento del 15% mensual, 13% mensual en el escenario pesimista y 17% mensual en el escenario optimista, obteniéndose lo siguiente:

Tabla 39. Análisis de sensibilidad

ESCENARIO	PESIMISTA	REALISTA	OPTIMISTA
VANE	S/. 593,534.01	S/. 1,173,829.17	S/. 1,659,764.15
TIRE	19.61%	26.66%	31.95%
VANF	S/. 49,746.79	S/. 286,293.03	S/. 495,075.76
TIRF	28.67%	37.86%	45.44%

De este análisis se puede concluir que este proyecto es sensible a la cantidad de seguros de salud que se venderán

10 RIESGOS

En el desarrollo del negocio se han identificado riesgos del mercado, reputacional, moral y legal, descritos a continuación:

Tabla 40. Riesgos identificados

IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS		Medición de los Riesgos Existentes			Tratamiento del Riesgo	Estrategias	
Tipo de riesgo	Descripción del Riesgo	Impacto	Probabilidad	Criticidad		Plan de Acción	Responsable
MORAL	Omitir antecedentes médicos en la solicitud de ingreso a los seguros de salud privados	Mayor	Posible	Riesgo Extremo	Reducir	Brindar información sobre las consecuencias de la omisión de antecedentes médicos (Anulación de póliza)	Ejecutivo de ventas
REPUTACIONAL	Brindar información incorrecta sobre condiciones y beneficios de los seguros de salud privados	Extremo	Raro	Riesgo Extremo	Evitar	Selección de personal con experiencia en seguros de salud Inducción a los nuevos colaboradores sobre seguros de salud Capacitaciones semestrales con evaluación post test	Gerente general
	Falsificación de la firma en la solicitud de ingreso al seguro por parte del ejecutivo de ventas	Extremo	Posible	Riesgo Extremo	Evitar	Supervisión aleatoria a los clientes mediante llamadas telefónicas	Gerente general
MERCADO	Falta de comunicación por parte de las IAFAS privadas sobre los cambios realizados en los productos de seguros de salud	Moderado	Posible	Riesgo Alto	Reducir	Revisar las páginas web para corredores de seguros de las IAFAS privadas	Gerente general
	Mayor concentración de mercado por los grandes brokers	Moderado	Posible	Riesgo Alto	Reducir	Especialización en un segmento de mercado MYPES	Gerente general
	Incremento de fuerza de ventas de las IAFAS privadas	Mayor	Posible	Riesgo Alto	Reducir	Acompañamiento 24/7 logrando la fidelización	Gerente general
LEGAL	Modificación en los requisitos de los ejecutivos de fuerza de ventas, exigiendo número de registro de brokers	Mayor	Improbable	Riesgo Extremo	Reducir	Formación de ejecutivos de ventas en corretaje de seguros	Gerente general

11 CONCLUSIONES

1. El segmento MYPES, es un mercado atractivo para desarrollar el servicio de intermediación de seguros de salud privados, considerando que el 65% de los gerentes de las MYPES no cuenta con información para acceder a estos seguros y que los gerentes y los trabajadores de las MYPES tienen disposición de pago para adquirir seguros de salud privado, de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los gerentes y trabajadores de las MYPES.
2. Existe una oportunidad de negocio en el segmento MYPES, ya que se ha identificado que un alto porcentaje de trabajadores de las MYPES tienen la necesidad de atenderse en establecimientos privados de salud, de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los trabajadores de las MYPES, en el que se obtuvo que el 76% se encuentran afiliados a EsSalud, sin embargo el 58% del total de encuestados se atienden en clínicas privadas.
3. Las MYPES son un segmento no priorizado por los brokers tradicionales, por lo que al enfocarnos en este segmento lograremos diferenciarnos de la competencia, esto de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, en el que obtuvo que el 59% de brokers no vende seguros de salud en el segmento MYPES.
4. Existen productos de seguros de salud privado de cobertura diferenciada y costo variable, que se adaptan a las necesidades y a la capacidad de pago de los trabajadores de las MYPES, quienes cuentan con disposición de pago para adquirir dichos seguros de salud.
5. Considerando que en este modelo de negocio existen dos clientes, la propuesta de valor será:
 - Trabajadores de las MYPES: brindarles información útil y clara que les permita elegir un seguro de salud privado, de acuerdo a sus necesidades y capacidad de pago, y recibir un acompañamiento personalizado y permanente 24/7 durante la vigencia de su seguro.

- IAFAS privadas: incrementar su penetración en el segmento MYPES, a través de la difusión integral de su cartera de productos a los trabajadores de las MYPES y la venta de sus productos en este segmento.
6. El modelo de negocio a desarrollar requiere de una Plataforma multilateral, a través del cual se reunirá a dos clientes distintos pero interdependientes (trabajadores de las MYPES y IAFAS privadas).
 7. La estrategia del negocio a desarrollar será de Enfoque, teniendo como segmento específico del mercado a los trabajadores de las MYPES. Se tendrán como prioridades competitivas la velocidad de entrega, para lo cual se desarrollarán TICs que brinden información oportuna 24/7 y la personalización, ya que los ejecutivos de venta especializados, brindarán información de acuerdo a sus necesidades y capacidad de pago. La relación con los clientes será presencial y automatizada.
 8. Para lograr el posicionamiento en el mercado se ha realizado un análisis del Marketing Mix, por lo que se han desarrollado estrategias en cada uno de sus componentes:
 - Producto: se brindará información integral sobre seguros de salud privado a los trabajadores de las MYPES, generando una disposición de compra y concretando la venta de seguros de salud privados, además se brindará un servicio postventa de calidad superior mediante un acompañamiento personalizado y permanente 24/7.
 - Precio: se difundirá que el servicio de corretaje no tiene un costo adicional al pago de la prima del seguro de salud privado.
 - Plaza: será mediante el desarrollo de canales de venta virtual y presencial.
 - Promoción: se realizará a través de la página web, aplicativo (APP), correo electrónico, redes sociales, merchandising y visitas presenciales. La relación con los clientes será presencial y automatizada.
 9. De acuerdo a la capacidad operativa, se ha proyectado afiliar/asegurar a 8316 trabajadores de las MYPES y sus derechohabientes, en el transcurso de 10 años,

para lo cual se contrataran ejecutivos de venta en número variable los primeros años, manteniéndose un número constante a partir del quinto año.

10. Para lograr la rentabilidad del negocio se han considerado como actividades claves la venta de seguros de salud privados y el acompañamiento personalizado y permanente 24/7, para fidelizar a los clientes.
11. De acuerdo a los resultados proyectados a 10 años, se obtendrá un VAN económico de S/. 1, 173,829.2 y TIR económico de 26.66%, y un VAN financiero S/. 286,293.0 y TIR financiero de 37.86%, por lo que se concluye que el negocio es rentable.
12. Los principales riesgos identificados son el riesgo moral por parte de los trabajadores de las MYPES y sus derechohabientes, riesgo reputacional por parte de los ejecutivos de ventas y riesgo de mercado por parte de las IAFAS privadas, para mitigar estos riesgos se desarrollaran actividades de control de calidad como llamadas telefónicas de seguimiento a los clientes, encuestas de satisfacción, seguimiento de las quejas y reclamos, ingreso a la página web de las IAFAS privadas, y una selección adecuada de los ejecutivos de ventas de acuerdo al perfil requerido.

12 RECOMENDACIONES

Después del análisis económico, técnico y financiero, se concluye que el desarrollo de este negocio es rentable para los inversionistas y es atractivo, por estar enfocado en un segmento que cuenta con información insuficiente, que se atiende en establecimientos de salud privados, y que tiene capacidad y disposición de pago para acceder al sistema de seguros de salud privado. El negocio tiene como propósito social-humano, disminuir la brecha de acceso de la población a los sistemas de salud privados de mejor calidad, brindando la información necesaria para que puedan elegir un seguro de salud.

13 ANEXOS

Anexo 1. Tamaño muestral para encuesta de gerentes MYPES

<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="background-color: #002060; color: white;">Tamaño Muestral</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">13</td> </tr> </table>	Tamaño Muestral	13	z 1,65 (a=0,1) 1,98(a=0,05) 2,58 (a=0,01)
	Tamaño Muestral		
	13		
	1.65		
	p (frecuencia esperada del parámetro)		
	0.95		
	i (error que se prevee cometer)		
	0.1		
	Población		
	2772		

Se ha calculado el tamaño de la muestra que sea representativa a partir de una población de 2772 gerentes de MYPES, que será la cantidad de MYPES del mercado meta, considerando que se aseguraran 8316 personas y se espera asegurar 3 personas de cada MYPE, para esto se ha calculado el tamaño muestral con un nivel de confianza (z) del 90%, una frecuencia esperada del 95% y se prevee un margen de error del 10%, con estos parámetros el tamaño muestral es de 13, se ha encuestado a 19 gerentes de MYPES.

Anexo 2. Tamaño muestral para encuesta de trabajadores MYPES

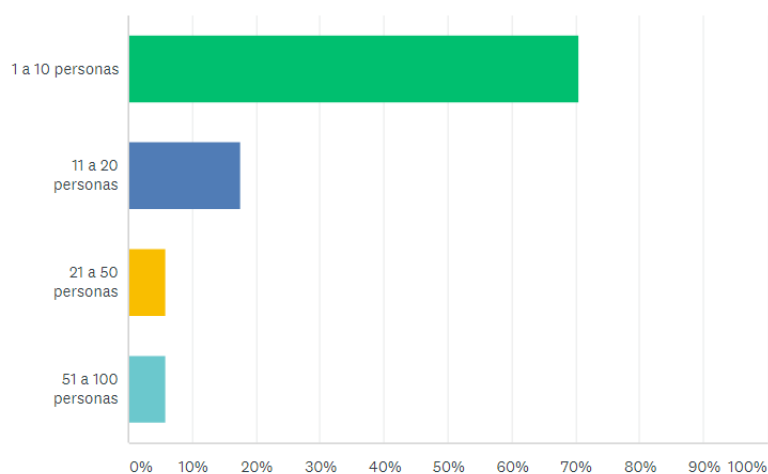
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="background-color: #002060; color: white;">Tamaño Muestral</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">24</td> </tr> </table>	Tamaño Muestral	24	z 1,65 (a=0,1) 1.98(a=0.05) 2,58 (a=0,01)
	Tamaño Muestral		
	24		
	1.65		
	p (frecuencia esperada del parámetro)		
	0.9		
	i (error que se prevee cometer)		
	0.1		
Población			
8316			

Se ha calculado el tamaño de la muestra que sea representativa a partir de una población de 8316 trabajadores de MYPES, que será la cantidad meta de asegurados en el transcurso de 10 años, para esto se ha calculado el tamaño muestral con un nivel de confianza (z) del 90%, una frecuencia esperada del 90% y se prevee un margen de error del 10%, con estos parámetros el tamaño muestral es de 24, se ha encuestado a 26 trabajadores de MYPES.

Anexo 3. Resultado de encuesta gerentes MYPES

¿Cuántas personas trabajan en tu empresa?

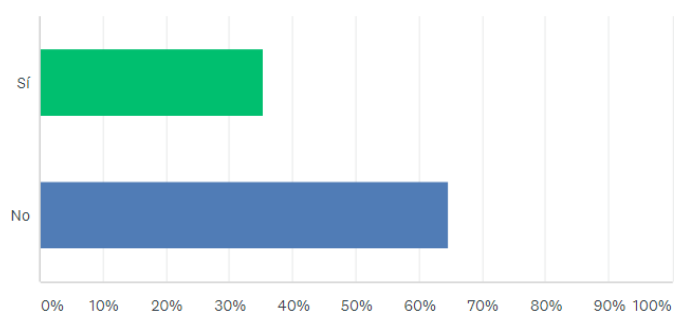
Answered: 17 Skipped: 2



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ 1 a 10 personas	70,59%	12
▼ 11 a 20 personas	17,65%	3
▼ 21 a 50 personas	5,88%	1
▼ 51 a 100 personas	5,88%	1
TOTAL		17

¿Cuentas con información para adquirir seguros de salud privados para los trabajadores de tu empresa?

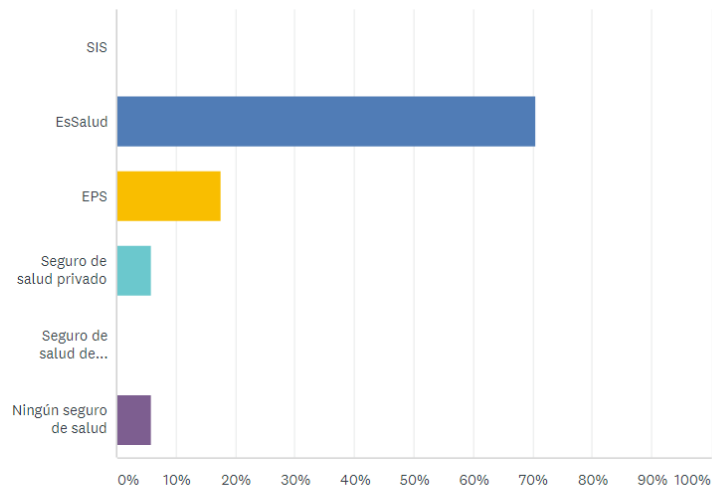
Answered: 17 Skipped: 2



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Sí	35,29%	6
▼ No	64,71%	11
TOTAL		17

Actualmente, ¿Con que tipo de seguro de salud cuentan tus trabajadores?

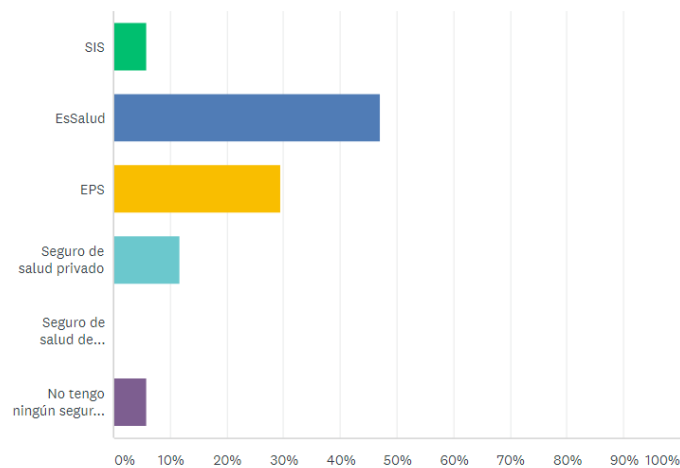
Answered: 17 Skipped: 2



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ SIS	0,00% 0
▼ EsSalud	70,59% 12
▼ EPS	17,65% 3
▼ Seguro de salud privado	5,88% 1
▼ Seguro de salud de clínicas (por ejemplo San Pablo, Ricardo Palma, etc)	0,00% 0
▼ Ningún seguro de salud	5,88% 1

En este momento, ¿Que tipo de seguro de salud tienes?

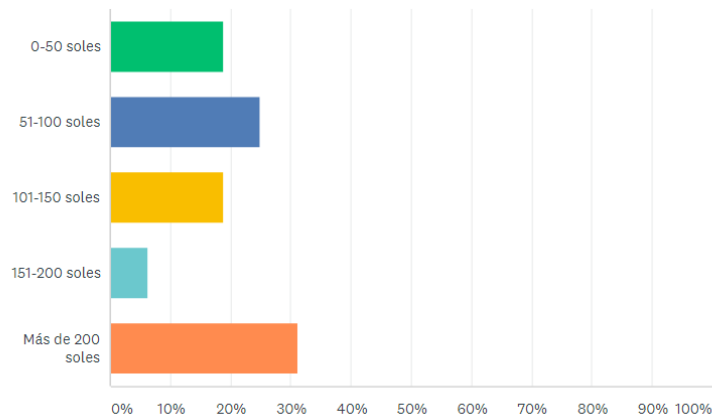
Answered: 17 Skipped: 2



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ SIS	5,88% 1
▼ EsSalud	47,06% 8
▼ EPS	29,41% 5
▼ Seguro de salud privado	11,76% 2
▼ Seguro de salud de clínicas (por ejemplo San Pablo, Ricardo Palma, etc)	0,00% 0
▼ No tengo ningún seguro de salud	5,88% 1
TOTAL	17

En general, ¿Cuanto de tu presupuesto familiar gastas mensualmente en salud (atenciones médicas, medicamentos, clínicas, hospitales, boticas)?

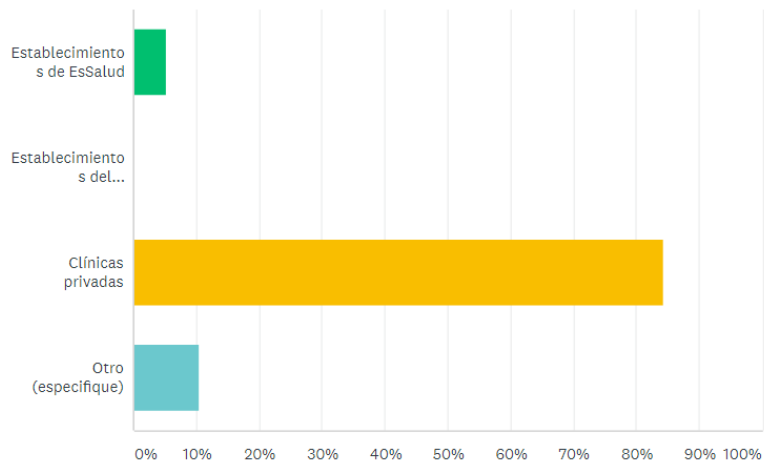
Answered: 16 Skipped: 3



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ 0-50 soles	18,75%	3
▼ 51-100 soles	25,00%	4
▼ 101-150 soles	18,75%	3
▼ 151-200 soles	6,25%	1
▼ Más de 200 soles	31,25%	5
TOTAL		16

¿ A donde acudes cuando te enfermas?

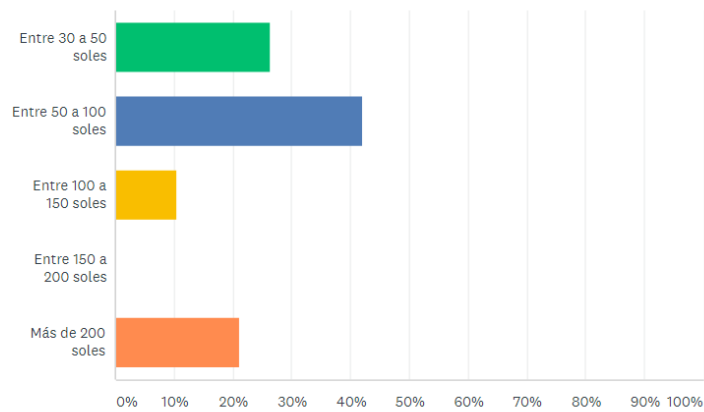
Answered: 19 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Establecimientos de EsSalud	5,26%	1
▼ Establecimientos del Ministerio de Salud	0,00%	0
▼ Clínicas privadas	84,21%	16
▼ Otro (especifique)	Respuestas 10,53%	2
TOTAL		19

¿ Cuanto estarías dispuesto a pagar mensualmente por cada miembro de tu familia para adquirir un seguro de salud?

Answered: 19 Skipped: 0

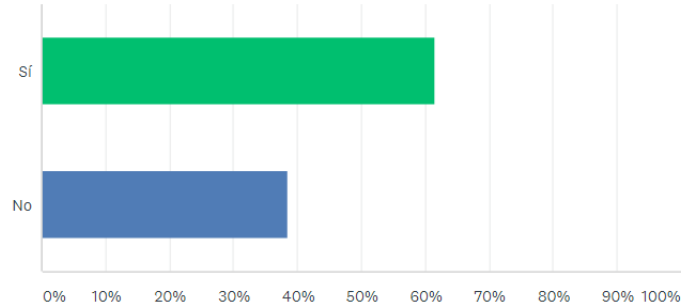


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Entre 30 a 50 soles	26,32% 5
▼ Entre 50 a 100 soles	42,11% 8
▼ Entre 100 a 150 soles	10,53% 2
▼ Entre 150 a 200 soles	0,00% 0
▼ Más de 200 soles	21,05% 4
TOTAL	19

Anexo 4. Resultado de encuesta trabajadores MYPES

¿Sabes que tu empresa (MYPES) puede contratar un seguro de salud EPS para sus trabajadores y familia?

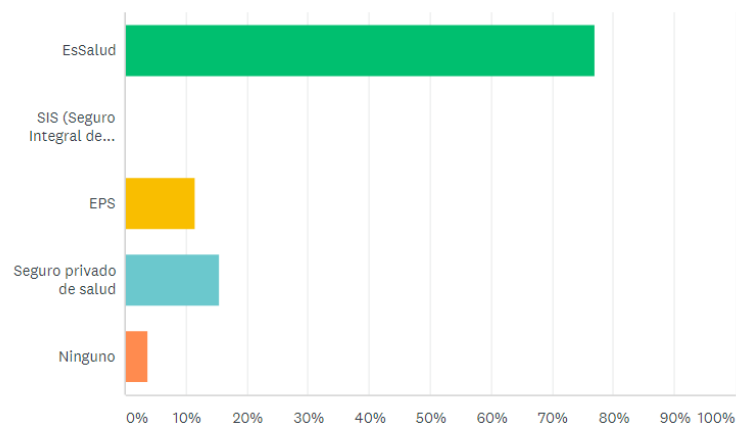
Answered: 26 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Sí	61,54% 16
▼ No	38,46% 10
TOTAL	26

En este momento ¿Qué tipo de seguro de salud tienes?

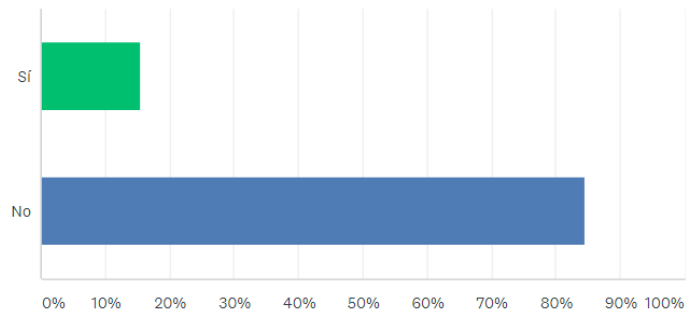
Answered: 26 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ EsSalud	76,92% 20
▼ SIS (Seguro Integral de Salud)	0,00% 0
▼ EPS	11,54% 3
▼ Seguro privado de salud	15,38% 4
▼ Ninguno	3,85% 1
Total de encuestados: 26	

¿ Tu familia cuenta con seguro de salud EPS a través de la empresa donde laboras?

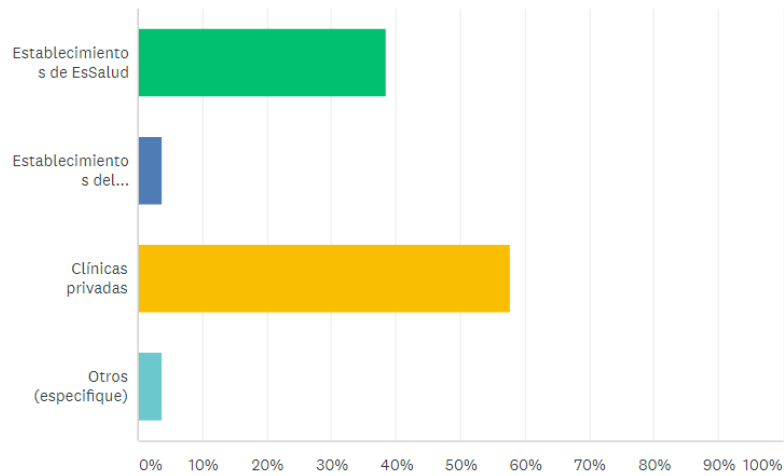
Answered: 26 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Sí	15,38%	4
▼ No	84,62%	22
TOTAL		26

¿ A donde acudes cuando te enfermas? (Puedes marcar más de una)

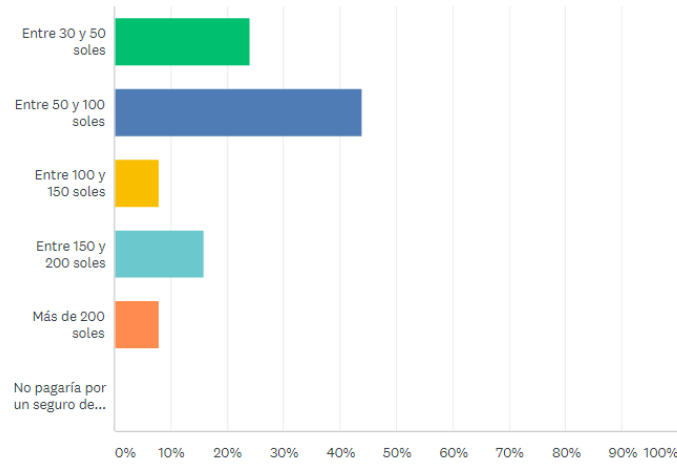
Answered: 26 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Establecimientos de EsSalud	38,46%	10
▼ Establecimientos del ministerio de salud	3,85%	1
▼ Clínicas privadas	57,69%	15
▼ Otros (especifique)	Respuestas 3,85%	1
Total de encuestados: 26		

¿Cuanto estarías dispuesto a pagar mensualmente por cada miembro de tu familia para adquirir un seguro de salud privado?

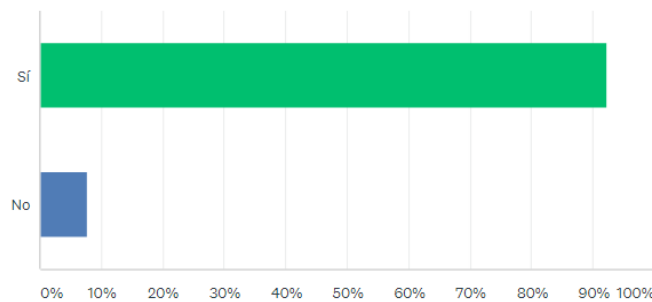
Answered: 25 Skipped: 1



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Entre 30 y 50 soles	24,00%	6
▼ Entre 50 y 100 soles	44,00%	11
▼ Entre 100 y 150 soles	8,00%	2
▼ Entre 150 y 200 soles	16,00%	4
▼ Más de 200 soles	8,00%	2
▼ No pagaría por un seguro de salud	0,00%	0
TOTAL		25

¿Te gustaría que tu empresa contrate un seguro de salud EPS para sus trabajadores y familia, considerando que esto tiene un costo mensual asumido por la empresa y por el trabajador?

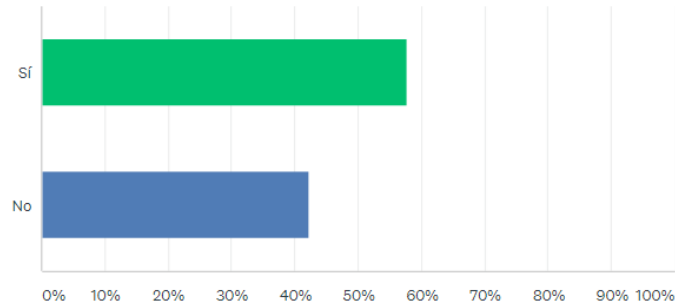
Answered: 26 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Sí	92,31%	24
▼ No	7,69%	2
TOTAL		26

¿Sabes a qué se dedican los corredores de seguros (brokers)?

Answered: 26 Skipped: 0

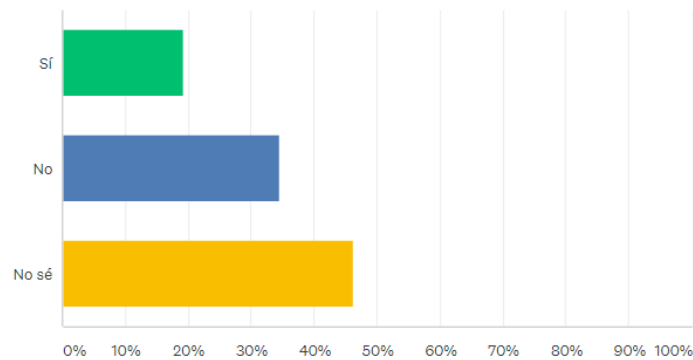


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Sí	57,69% 15
▼ No	42,31% 11
TOTAL	26

Comentarios (12)

Si adquieres un seguro a través de un corredor de seguro (broker) ¿Se paga un monto adicional?

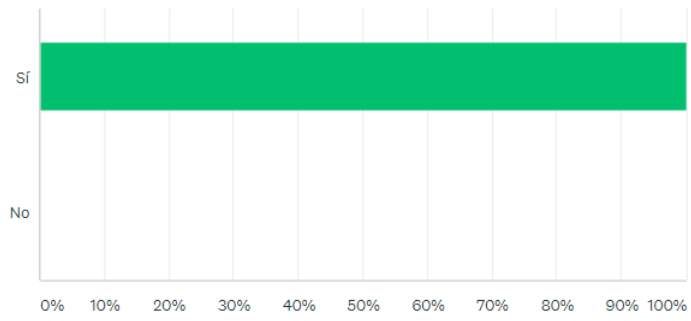
Answered: 26 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Sí	19,23% 5
▼ No	34,62% 9
▼ No sé	46,15% 12
TOTAL	26

¿Conoce usted de la existencia de seguros privados?

Answered: 26 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Sí	100,00%	26
▼ No	0,00%	0
TOTAL		26

Anexo 5. Tamaño muestral para encuesta brokers

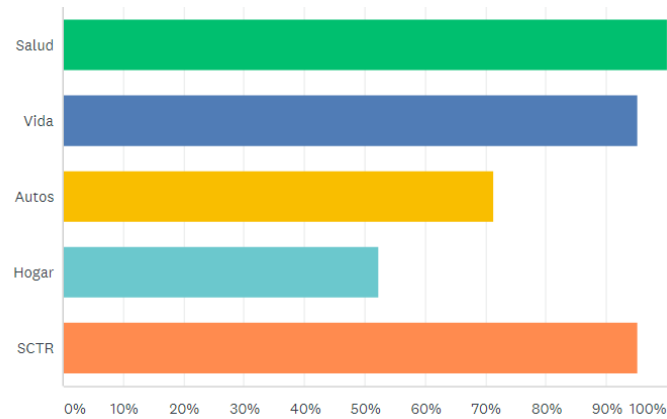
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="background-color: #002060; color: white;">Tamaño Muestral</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">13</td> </tr> </table>	Tamaño Muestral	13	z 1,65 (a=0,1) 1,98(a=0.05) 2,58 (a=0,01)
	Tamaño Muestral		
	13		
	1.65		
	p (frecuencia esperada del parámetro)		
	0.95		
	i (error que se prevee cometer)		
	0.1		
Población			
1164			

Se ha calculado el tamaño de la muestra que sea representativa a partir de una población de 1164 brokers, que es la cantidad total de corredores de seguros registrados en la SBS (datos diciembre 2017), para esto se ha calculado el tamaño muestral con un nivel de confianza (z) del 90%, una frecuencia esperada del 95% y se prevee un margen de error del 10%, con estos parámetros el tamaño muestral es de 13, se ha encuestado a 22 brokers.

Anexo 6. Resultados de encuesta a brokers

¿Qué tipos de seguros venden? (Puede marcar más de una)

Answered: 21 Skipped: 1

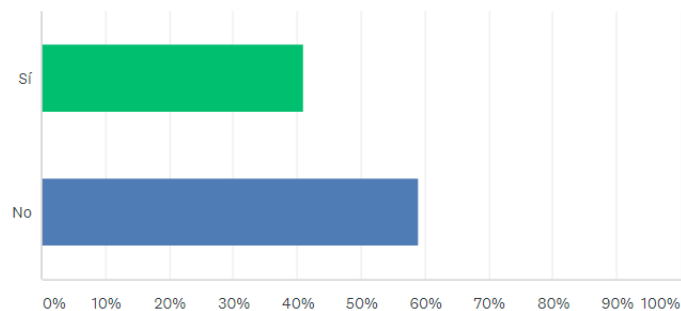


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Salud	100,00%	21
▼ Vida	95,24%	20
▼ Autos	71,43%	15
▼ Hogar	52,38%	11
▼ SCTR	95,24%	20
Total de encuestados: 21		

[Comentarios \(3\)](#)

¿Vendes seguros de salud a MYPES (micro y pequeña empresa)?

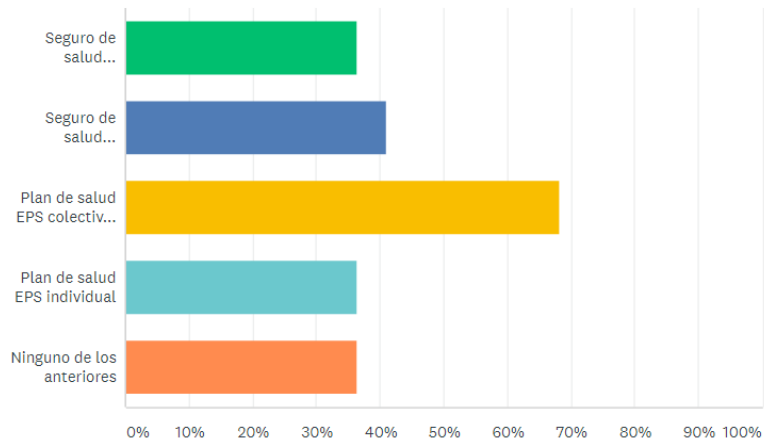
Answered: 22 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Sí	40,91%	9
▼ No	59,09%	13
TOTAL		22

¿ Qué tipo de seguro de salud vendes a las MYPES?

Answered: 22 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Seguro de salud individual integral	36,36%	8
▼ Seguro de salud individual especializado (oncológico, auxilio médico, otros)	40,91%	9
▼ Plan de salud EPS colectivo (empresa)	68,18%	15
▼ Plan de salud EPS individual	36,36%	8
▼ Ninguno de los anteriores	36,36%	8
Total de encuestados: 22		

Anexo 7. Boletín SUSALUD Mayo 2019



Protegemos tus
derechos en salud



Cuadro N° 3: Personas afiliadas según grupo de IAFAS por mes

Tipo IAFAS	Ene - 2019	Feb - 2019	Mar - 2019	Abr - 2019	May - 2019	Jun - 2019
SIS	17 372 987 ↓	17 405 949 ↑	17 408 230 ↑	17 427 935 ↑	17 497 234 ↑	17 517 402 ↑
ESSALUD	9 440 492 ↓	9 387 499 ↓	9 481 001 ↑	9 235 910 ↓	9 113 352 ↓	9 054 927 ↓
FFAA y PNP	625 089 ↑	680 470 ↑	678 501 ↓	678 645 ↑	679 899 ↑	680 129 ↑
EPS	770 377 ↓	767 286 ↓	757 798 ↓	824 503 ↑	820 237 ↓	821 100 ↑
Empresas de Seguros	758 994 ↓	717 670 ↓	698 721 ↓	776 068 ↑	778 768 ↑	779 662 ↑
Autoseguros	98 444 ↓	98 463 ↑	99 694 ↑	99 774 ↑	99 582 ↓	99 612 ↑
Prepagas	931 147 ↓	927 392 ↓	927 125 ↓	925 150 ↓	923 775 ↓	920 395 ↓

Fuente: Registro Nominal de Afiliados al AUS

Nota:

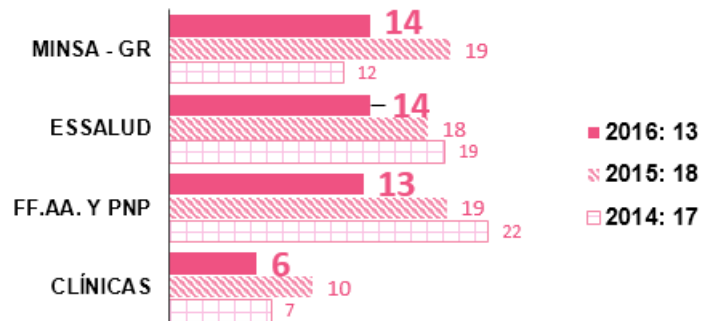
SIS: Existe sub registro de Afiliados en relación a lo publicado en su portal institucional, debido a la existencia de beneficiarios cuya identidad no ha sido validada con el RENIEC según el oficio N° 670-2014-SIS/J.

EsSalud: La diferencia que existe respecto a las cifras de su portal institucional, corresponden al concepto de población asegurada activa (aquellas que han presentado algún movimiento en los últimos 12 meses).

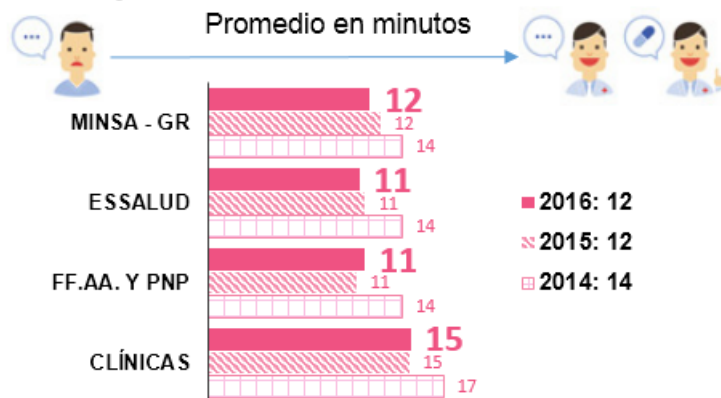
FFAA - PNP: Reportan a la fecha las IAFAS de la FAP, Ejército del Perú, Marina de Guerra del Perú y la PNP.

Tiempo promedio de programación de cita

Promedio en días 



¿Cuánto tiempo transcurrió, desde que ingresó hasta que salió del consultorio médico?



Anexo 9. Compañías de Seguros

N° de Registro IAFAS	EMPRESAS DE SEGUROS	Registro de Afiliados al AUS					Reporte de IAFAS
		II 2015	III 2015	IV 2015	I 2016	II 2016	II 2016
	TOTAL	548 365	502 563	628 189	653 309	753 396	1 014 464
40001	ACE Seguros Cía. de Seguros y Reaseguros S. A.	31	31	31	31	31	30
40002	CARDIF del Perú S. A. Cía. de Seguros y Reaseguros	78 381	78 451	78 443	78 430	78 420	120 862
40003	El Pacifico Peruano Suiza Cía. de Seguros y Reaseguros S. A.	166 703	166 701	169 739	185 720	202 045	303 380
40004	El Pacifico Vida Cía. de Seguros y Reaseguros	S/I	17	17	S/I	S/I	-
40005	La Positiva Cía. de Seguros y Reaseguros	79 478	33 591	40 351	55 646	52 403	46 874
40006	Mapfre Perú Cía. de Seguros y Reaseguros	33 376	33 376	34 553	34 546	34 541	54 273
40007	Rímac Cía. de Seguros y Reaseguros	190 396	190 396	305 055	298 936	305 956	489 045
40008	Interseguro Cía. de Seguros	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I

Anexo 10. Requisitos para rendir evaluación de competencias para desempeñarse como corredores de seguros

Para rendir la evaluación de competencias para desempeñarse como corredores de seguros, las personas naturales deben presentar el formato proporcionado por la Superintendencia y adjuntar alguna de las siguientes constancias y/o certificados:

- a) De egresado de educación técnica o universitaria, cuando no sea posible validarla con información en línea, o
- b) De trabajo expedido por una empresa de seguros o empresa corredora de seguros nacionales que acredite experiencia en el área técnica no menor de cinco (5) años, obtenida dentro de los siete (7) años anteriores a la presentación de la solicitud de inscripción en el Registro, en el ramo que pretenda inscribirse, o
- c) De estudios, otorgados por centros de enseñanza, que acrediten formación en la especialidad de seguros, con un mínimo de trescientas cincuenta (350) horas lectivas, en caso de presentarse para corredor de seguros generales y de personas; de doscientos cincuenta (250) horas lectivas, en el caso de corredores especializados en ramos de seguros generales; y de ciento cincuenta (150) horas lectivas, en el caso de corredores especializados en ramos de seguros de personas.

Anexo 11. Requisitos para apertura, traslado y/o cierre de oficinas

En el caso de apertura de oficinas, deberán comunicarlo previamente, adjuntando la siguiente información:

- a) Nombre del intermediario o auxiliar de seguros persona natural, inscrito y hábil en el registro, domiciliado en la zona geográfica en que se ubica la oficina que tendrá a su cargo, ejerciendo la administración y representación de la empresa dentro de dicho ámbito geográfico.
- b) Dirección de la oficina.
- c) Acta del órgano societario correspondiente en la que consta el acuerdo tomado.
- d) Copia del poder otorgado a la persona señalada en el literal a), con constancia de inscripción en el Registro de Personas Jurídicas de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos.
- e) Documento en el que conste la ampliación de cobertura de la póliza de responsabilidad civil profesional, a las operaciones realizadas en la oficina.

Para el traslado de las referidas oficinas, los intermediarios y auxiliares de seguros, persona jurídica, deberán comunicarlo previamente a la Superintendencia, adjuntando la siguiente información:

- f) La nueva dirección de la oficina,
- g) Acta del órgano societario correspondiente en donde conste el acuerdo pertinente.

En el caso del cierre de las referidas oficinas, se deberá comunicar previamente a la Superintendencia, debiendo remitir la siguiente documentación:

- h) Acta del órgano societario correspondiente en donde conste el acuerdo pertinente
- i) Revocatoria del poder otorgado a la persona encargada de la administración de la oficina, con constancia de inscripción en el Registro de Personas Jurídicas de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos.

Los intermediarios y los auxiliares de seguros, persona jurídica, podrán compartir locales con otras empresas supervisadas de diferente naturaleza, siguiendo el procedimiento señalado anteriormente.

Anexo 12. Impedimentos para la inscripción en el Registro

No pueden ser inscritos en el Registro como persona natural, ni participar como accionistas, socios, directores o gerentes de las personas jurídicas, ni como representantes legales de empresas del exterior:

1. Los condenados por delitos de tráfico ilícito de drogas, lavado de activos, financiamiento de terrorismo, terrorismo, atentado contra la seguridad nacional, traición a la patria y demás delitos dolosos, aun cuando hubieran sido rehabilitados.
2. Los que penalmente o administrativamente hayan sido inhabilitados para el ejercicio de cargos u oficios públicos.
3. Los que, por razón de sus funciones, estén prohibidos de ejercer el comercio, de conformidad con las normas legales vigentes.
4. Los que se encuentren en proceso de insolvencia y los quebrados.
5. Los accionistas mayoritarios de una persona jurídica que se encuentre en proceso de insolvencia o quiebra.
6. Los miembros del Poder Legislativo y de los órganos de gobierno de los gobiernos locales y regionales, así como los trabajadores del Estado cuyas actividades se encuentren vinculadas a actividad aseguradora.
7. Los directores, trabajadores y asesores de los organismos públicos que supervisan o emiten normativas relacionadas a la actividad de las empresas supervisadas por la Superintendencia.
8. Los directores, gerentes y trabajadores de las empresas de seguros y/o reaseguros señaladas en el artículo 16 de la Ley General, y de las Asociaciones de Fondos Regionales o Provinciales contra Accidentes de Tránsito – AFOCAT.
9. Los que registren protestos de documentos en los últimos cinco (5) años, no aclarados a satisfacción de la Superintendencia.
10. Los sancionados con la cancelación de su inscripción en el Registro o en los registros a cargo de la Superintendencia, previo proceso administrativo sancionador, y/o registros de otras entidades públicas nacionales o extranjeras, por infracciones a las normas que los regulan.
11. Los accionistas mayoritarios, directores, gerentes y ejecutivos principales de una persona jurídica o el representante legal de una empresa

del exterior sancionada con la cancelación de su inscripción en el Registro o en los registros a cargo de la Superintendencia y/o de otras entidades públicas nacionales por infracciones a las normas que los regulan, cuando estos hayan resultado responsables de lo antes mencionado.

12. Los que sean accionistas mayoritarios (directamente o a través de terceros), directores, gerentes o ejecutivos principales al momento de la intervención de una empresa supervisada por la Superintendencia, o que lo hayan sido en los diez (10) años previos a la intervención. No se considera para estos efectos la participación de una persona por un plazo inferior a un año, acumulado dentro del plazo de los diez (10) años.

13. Los directores o gerentes de las empresas supervisadas por la Superintendencia o representante legal de una empresa del exterior inscrita en el Registro que hayan resultado administrativamente responsables por actos que han merecido sanción por infracciones graves o muy graves, en los diez (10) años previos a la fecha de la solicitud de autorización.

14. Los que directa o indirectamente tengan créditos vencidos por más de ciento veinte (120) días o en cobranza judicial con alguna empresa del sistema financiero. Asimismo, los que sean titulares, socios o accionistas de sociedades que tengan créditos vencidos por más de ciento veinte (120) días o en cobranza judicial con alguna empresa del sistema financiero.

14 BIBLIOGRAFÍA

- Agulló, F. (2000). Las Alianzas Estratégicas, una respuesta a la demanda global. *Economía Industrial*, 11-15.
- Arellano. (s.f.). *arellano.pe*. Recuperado el 9 de Febrero de 2019, de <https://www.arellano.pe/estilos-de-vida/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (Marzo de 2019). *bcrp.gob.pe*. Recuperado el 13 de Abril de 2019, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2019.pdf>
- Banco Mundial. (Enero de 2019). *bancomundial.org*. Recuperado el 15 de Febrero de 2019, de <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>
- Banco Mundial. (Enero de 2019). *bancomundial.org*. Recuperado el 20 de Febrero de 2019, de <http://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>
- Castro Monge, E. (2010). Las Estrategias Competitivas y su Importancia en la Buena Gestión de las Empresas. *Ciencias Económicas*, 247-276.
- Charity Commission for England and Wales. (s.f.). *publishing.service.gov.uk*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2018, de https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/550691/Tool_3.pdf
- Congreso de la República. (6 de Diciembre de 1996). *congreso.gob.pe*. Recuperado el 13 de Febrero de 2019, de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8CEF5E01E937E76105257A0700610870/\\$FILE/26702.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8CEF5E01E937E76105257A0700610870/$FILE/26702.pdf)
- Congreso de la República. (5 de Diciembre de 1997). *smv.gob.pe*. Recuperado el 9 de Mayo de 2019, de <http://www.smv.gob.pe/sil/LEY0000199726887001.pdf>
- Congreso de la República. (13 de Julio de 2003). *sunat.gob.pe*. Recuperado el 21 de Marzo de 2019, de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ley-28015.pdf>
- Congreso de la República. (27 de Junio de 2008). *sunat.gob.pe*. Recuperado el 8 de Marzo de 2019, de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/dl-1086.pdf>

Congreso de la República. (9 de Abril de 2009). *Diario Oficial El Peruano*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2018, de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29344.pdf>

Congreso de la República. (27 de Noviembre de 2012). *leyes.congreso.gob.pe*. Recuperado el 11 de Marzo de 2019, de http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/ExpVirPal/Normas_Legales/29946-LEY.pdf

Congreso de la República. (2 de Julio de 2013). *Diario oficial El Peruano*. Recuperado el 5 de Enero de 2019, de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1/>

Congreso de la República. (30 de Diciembre de 2016). *elperuano.pe*. Recuperado el 15 de Marzo de 2019, de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-modifica-la-ley-del-impuesto-a-la-re-decreto-legislativo-n-1312-1469407-1/>

Congreso de la República. (29 de Diciembre de 2016). *elperuano.pe*. Recuperado el 14 de Marzo de 2019, de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-promueve-el-desarrollo-del-mercado-de-capitales-ley-n-30532-1469406-1/>

Datos Perú. (s.f.). *datosperu.org*. Recuperado el 24 de Abril de 2019, de <https://www.datosperu.org/>

Del Toro Larios, J. (2013). *iteso.mx*. Obtenido de <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/3536/Modelo+de+Negocio+para+la+Creaci%F3n+de+una+Empresa+Comercializadora+en+la+Zona+Metropolitana+de+Guadalajara.pdf;jsessionid=B6035B7D40D9CE8ACC5003B97C06043A?sequence=2>

Diario Gestión. (15 de Febrero de 2019). *gestion.pe*. Recuperado el 20 de Marzo de 2019, de <https://gestion.pe/economia/moody-s-otorga-calificacion-a3-perspectiva-estable-banco-nacion-nndc-258908-noticia/>

Espíritu, L. (9 de Abril de 2019). *Tecnología para Corredores de Seguros*. Recuperado el 15 de Mayo de 2019, de

<http://softwaredeseguros.blogspot.com/2019/04/netpolizas-software-para-corredores-de.html>

Fintechgracion. (21 de Marzo de 2019). *fintechgracion.com*. Recuperado el 20 de Abril de 2019, de https://www.fintechgracion.com/docs/libro/Fintechgracion_Libro_VersionExtendida.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Agosto de 2016). *susalud.gob.pe*. Recuperado el 20 de Enero de 2019, de http://portal.susalud.gob.pe/wp-content/uploads/archivo/encuesta-sat-nac/2016/INFORME_FINAL_ENSUSALUD_2016.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (25 de Junio de 2018). *inei.gob.pe*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2018, de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-del-peru-totalizo-31-millones-237-mil-385-personas-al-2017-10817/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (s.f.). *inei.gob.pe*. Recuperado el 21 de Marzo de 2019, de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

Loaiza Torres, J. (2018). Del ciclo de vida del producto al ciclo de vida del cliente: Una aproximación hacia una construcción teórica del ciclo de vida del cliente. *Revista Investigación y Negocios*, 100-110. Recuperado el 27 de Marzo de 2019

Marsh Rehder. (2018). *marsh.com*. Recuperado el 13 de Febrero de 2019, de <https://www.marsh.com/pe/es/insights/research/tendencias-medicas-2018.html>

Ministerio de Economía y Finanzas. (23 de Octubre de 2013). *mef.gob.pe*. Recuperado el 15 de Febrero de 2019, de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/noticias-de-inperu?id=3373>

Ministerio de Economía y Finanzas. (Agosto de 2018). *mef.gob.pe*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2018, de <https://www.mef.gob.pe/es/marco-macroeconomico/marco-macroeconomico-multianualmmmm>

- Ministerio de Salud. (12 de Agosto de 2015). *Plataforma Digital Unica del Estado Peruano*. Recuperado el 20 de Marzo de 2019, de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/194119-026-2015-sa>
- Ministerio de Salud. (s.f.). *bvs.minsa.gob.pe*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2018, de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1380.pdf>
- Ministerio del Ambiente. (2009). *minam.gob.pe*. Recuperado el 12 de Enero de 2019, de http://www.minam.gob.pe/calidadambiental/wp-content/uploads/sites/22/2013/10/guia_de_ecoeficiencia_para_empresas.pdf
- Mora Contreras, C. (2011). La Calidad del Servicio y la Satisfacción del Consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 146-162.
- Nikullin, C., & Becker, G. (2015). Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama- Chile. *Journal of technology mangement & innovation*, 127-144. Obtenido de <https://doi.org/10.4067/S0718-27242015000200009>
- Peruano, E. (s.f.). *Plataforma Digital Unica del Estado peruano*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2018, de [gob.pe: https://www.gob.pe/279-registro-de-la-micro-y-pequena-empresa-remype](https://www.gob.pe/279-registro-de-la-micro-y-pequena-empresa-remype)
- Plataforma Digital Unica del Estado Peruano. (s.f.). *gob.pe*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2018, de <https://www.gob.pe/279-registro-de-la-micro-y-pequena-empresa-remype>
- Plataforma Digital Unica del Estado Peruano. (s.f.). *gob.pe*. Recuperado el 21 de Abril de 2019, de <https://www.gob.pe/269-registrar-o-constituir-una-empresa>
- Porter, M. (Enero de 2008). *utecno.files.wordpress.com*. Recuperado el 6 de Febrero de 2019, de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas_michael_porter-libre.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). *unpd.org*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2018, de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Superintendencia de Banca, S. y. (s.f.). *sbs.gob.pe*. Recuperado el 3 de Febrero de 2019, de <http://www.sbs.gob.pe/usuarios/informacion-de-seguros/relacion-de-seguros-ofrecidos-en-el-peru>

Superintendencia de Banca, S. y. (s.f.). *sbs.gob.pe*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2018, de <http://www.sbs.gob.pe/usuarios/informacion-de-seguros/corredores-de-seguros>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (25 de Marzo de 2010). *fideseguros.com*. Recuperado el 22 de Marzo de 2019, de <http://www.fideseguros.com/wp-content/uploads/2014/09/REGLAMENTO-MARCO-DE-COMERCIALIZACION-2996-2010.R.pdf>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (Mayo de 2019). *sbs.gob.pe*. Recuperado el 5 de Junio de 2019, de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=25

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (27 de Febrero de 2019). *sbs.gob.pe*. Recuperado el 27 de Marzo de 2019, de https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1834/v1.0/Adjuntos/808-2019.R.pdf

Superintendencia Nacional de Salud. (Mayo de 2019). *portal.susalud.gob.pe*. Recuperado el 1 de Junio de 2019, de <http://portal.susalud.gob.pe/cdi/reporte-mensual-de-eps-boletin-anuario/>

Superintendencia Nacional de Salud. (Mayo de 2019). *susalud.gob.pe*. Recuperado el 2 de Junio de 2019, de <http://portal.susalud.gob.pe/cdi/iafas-prepagas-epsp/>

Superintendencia Nacional de Salud. (s.f.). *susalud.gob.pe*. Recuperado el 2 de Junio de 2019, de http://bi.susalud.gob.pe/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=QV%20Produccion%2FSIG_SUSALUD.qvw&host=QVS%40srvqlikias&anonymous=true

Superintendente de Banca, S. y. (10 de Febrero de 2011). *sbs.gob.pe*. Recuperado el 12 de Febrero de 2019, de http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pfrias_postulantes/2014-02-20-RES_N%C2%B0_1797-2011.pdf

Tusalarío.org/Peru. (s.f.). *tusalarío.org*. Recuperado el 24 de Abril de 2019, de <https://tusalarío.org/peru>