

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Proyecto de Desarrollo de un Nuevo Producto “Soat Premium” como una Alternativa  
de Seguro Vehicular en Lima Metropolitana**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR:**

**Diego Sebastián La Torre Morales, DNI: 44036971**

**ASESOR**

**Luis Alfonso Del Carpio Castro, DNI: 07535773**

**ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9084-1193>**

**JURADO**

Percy Samoel Marquina Feldman

Luis Alfonso Del Carpio Castro

Juan Pedro Rodolfo Narro Lavi

**Surco, octubre de 2021**

## **Agradecimientos**

A todos aquellos profesores que a lo largo de la maestría estuvieron siempre presentes, brindando conocimientos positivos para mi formación, en especial a mi asesor de tesis Luis Del Carpio, quien con su apoyo, paciencia, sabiduría y guía me motivo a terminar mi trabajo de grado con éxito.



## **Dedicatoria**

A Dios, por brindarme la oportunidad de haber llegado a esta etapa de mi vida.

A mis padres, por sus enormes esfuerzos para ofrecerme la mejor educación y enseñarme el significado de las palabras perseverancia y dedicación en el logro de objetivos.

A mi familia en general, quienes son mi mayor motivación.



## **Resumen Ejecutivo**

Este trabajo presenta el desarrollo de un nuevo producto propuesto por la empresa corredora de seguros del mercado peruano Digital Brokers, fundada en mayo del año 2017, obtenido desde ese año hasta el 2019 una facturación con crecimiento constante. Para el año 2020, el panorama avizoraba mayor desarrollo para Digital Brokers, ya que se habían captado cuentas importantes del mercado peruano; sin embargo, cayó la facturación al 50% de lo conseguido el año anterior. Ello se dio debido a la aparición de un virus llamado SARS Covid-19 que se propagó por el mundo y se convirtió en una pandemia decretada el 30 de enero del 2020. El Perú ha sido uno de los países más golpeados por dicha enfermedad, dado que a la fecha que se escribió el documento llevó más de 55 mil fallecidos. Es clave señalar la coyuntura atípica actual debido a que el producto que se quiere comercializar es un seguro que complementa el uso vehicular, y por la pandemia se iniciaron confinamientos, los cuales han generado que casi todos los procesos de servicios y ventas sean de manera digital. Del mismo modo, el tránsito de vehículos de personas se vio considerablemente disminuido al inicio del confinamiento; a la fecha, el tránsito no ha vuelto a ser el que era antes de la pandemia, pero ya es significativo como para empezar a comercializar este producto que se presenta en este proyecto.

Se identificó una oportunidad no cubierta por las compañías de seguros de forma directa, de ofrecerle a las personas de clase media que poseen vehículos para uso particular en Lima, una opción de seguro vehicular más económica con un tarifa flat en soles, indistinto del vehículo a asegurar. Las coberturas que tendría este nuevo producto son las siguientes: (a) cobertura ante posibles daños generales a terceros, más conocida como la cobertura de Responsabilidad Civil frente a terceros para daños materiales, (b) la cobertura principal es el producto Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT), dentro de este producto al obtenerlo inmediatamente se está cumpliendo con el deber obligatorio de portar un SOAT

vigente y a su vez sumándolo a la anterior cobertura ya descrita, el asegurado tendría una cobertura para los daños materiales como para los daños personales y (c) las asistencias del producto todo riesgo, como el chofer de reemplazo, en caso de necesitar a alguien que maneje el vehículo por el asegurado, servicio de grúa y servicio de auxilio mecánico. Este producto estaría dirigido a los sectores socioeconómicos B y C, hombres y mujeres de Lima Metropolitana, que ya cuenten con SOAT en su vehículo personal de uso particular, ya que cumplen con el reglamento de tránsito, pero no les alcanza para obtener un producto de mayor costo como las opciones que cubren el daño propio, ya que la prima se encarece en demasía. Se es consciente que, una vez expuesto el producto al mercado, si este llegara a tener buena acogida, serán varias las compañías que se sumen a la reunión de este tipo de coberturas. Sin embargo, el registrar un producto nuevo ante la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP toma un lapso aproximado entre los cuatro y seis meses, representando ello un margen de tiempo que solo lo obtienen las empresas que innovan en el mercado, más aún cuando en el territorio peruano solo las compañías de seguros y bróker jurídico registrado son los que pueden ofrecer seguros. Actualmente, en el mercado se ofrecen estas coberturas por separado, pero ningún bróker, ni ninguna compañía los ha reunido como se describe en el presente proyecto. Digital Brokers tiene la exclusividad del nombre SOAT PREMIUM, dado que cuenta con el registro del nombre y será el primero en ofrecer el servicio, convirtiéndose en la organización pionera de un seguro vehicular integral en el Perú.

Como resultado de la evaluación económica financiera realizada en un horizonte de cinco años sobre la comercialización del SOAT PREMIUM, se obtuvo que será necesaria una inversión de S/ 59,988.94 por parte de Digital Brokers; un valor actual neto (VAN) positivo de S/111,747.91, una tasa interna de retorno (TIR) de 84% y un período de recuperación de un año y 28 días; dichos valores afirman que la implementación del proyecto es factible económicamente.

## **Abstract**

This paper presents the development of a new product proposed by the Peruvian market insurance brokerage company Digital Brokers, founded in May 2017, obtained from that year until 2019 a turnover with constant growth. For the year 2020, the outlook foresaw further development for Digital Brokers, since important accounts had been captured from the peruvian market; however, billing fell to 50% of what was achieved the previous year. This occurred due to the appearance of a virus called SARS Covid -19 that spread throughout the world and became a pandemic decreed on January 30, 2020. Peru has been one of the countries hardest hit by this disease, given that to the date the document was written had more than 55 thousand deaths. It is essential to point out the current atypical situation because the product to be marketed is an insurance that complements vehicle use, and due to the pandemic, lockdowns were started, which have generated that almost all the service and sales processes are digitally. In the same way, the traffic of vehicles of people was considerably diminished at the beginning of the confinement; to the date, the traffic has not returned to what it was before the pandemic, but it is already significant to start marketing this product that is presented in this project.

An opportunity not covered by insurance companies directly was identified to offer middle-class people who own vehicles for private use in Lima, a cheaper vehicle insurance option with a flat rate in soles, regardless of the vehicle to assure. The coverages that this new product would have are the following: (a) coverage against possible general damages to third parties, better known as the coverage of Civil Liability against third parties for material damages, (b) the main coverage is the SOAT product, within when obtaining this product immediately, the mandatory duty to carry a valid SOAT is being fulfilled and in turn adding it to the previous coverage already described, the insured would have coverage for material damage as well as for personal damage and (c) the assistance of the product all risks, such as

the replacement driver, in case you need someone to drive the vehicle for the insured, towing service and mechanical assistance service. This product would be aimed at socioeconomic sectors B and C, men and women of Metropolitan Lima, who already have SOAT in their personal vehicle for private use, since they comply with the traffic regulations, but they are not enough to obtain a product of higher cost as the options that cover the own damage, since the premium is too expensive.

It is aware that, once the product is exposed to the market, if it were to be well received, there will be several companies that join the meeting of this type of coverage. However, registering a new product with the Superintendency of Banking, Insurance and AFP takes an approximate period of between four and six months, representing a time frame that is only obtained by companies that innovate in the market, even more so when in the peruvian territory only insurance companies and registered legal broker are those that can offer insurance. Currently, these hedges are offered separately in the market, but no broker or company has put them together as described in this project. Digital Brokers has the exclusivity of the SOAT PREMIUM name, since it has the name registration and will be the first to offer the service, becoming the pioneer organization of comprehensive vehicle insurance in Peru.

As a result of the financial economic evaluation carried out over a five-year horizon on the commercialization of SOAT PREMIUM, it was obtained that an investment of S/ 59,988.94 will be necessary by Digital Brokers; a positive net present value (NPV) of S/ 111,747.91, an internal rate of return (IRR) of 84% and a recovery period of one year and 28 days; these values affirm that the implementation of this project is economically feasible.

## Tabla de Contenidos

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Lista de Tablas .....</b>                         | <b>vi</b> |
| <b>Lista de Figuras .....</b>                        | <b>x</b>  |
| <b>Capítulo I: Introducción .....</b>                | <b>1</b>  |
| 1.1. Planteamiento de la Propuesta de Negocio .....  | 1         |
| 1.2. Pregunta de la Propuesta de Negocio .....       | 6         |
| 1.3. Objetivos del Negocio .....                     | 6         |
| 1.4. Justificación del Negocio .....                 | 7         |
| 1.5. Viabilidad del Negocio.....                     | 8         |
| 1.6. Explicación del Método de Trabajo .....         | 9         |
| 1.6.1. Herramientas de investigación .....           | 10        |
| <b>Capítulo II: Análisis de Oportunidades.....</b>   | <b>13</b> |
| 2.1. Análisis de los Factores Macroambientales ..... | 13        |
| 2.1.1. Análisis político, gubernamental y legal..... | 13        |
| 2.1.2. Análisis económico y financiero.....          | 15        |
| 2.1.3. Análisis social, cultural y demográfico.....  | 18        |
| 2.1.4. Análisis tecnológico y científico.....        | 24        |
| 2.1.5. Análisis ecológico y ambiental .....          | 25        |
| 2.2. Análisis de la Industria.....                   | 26        |
| 2.3. Estructura Competitiva del Mercado.....         | 27        |
| 2.4. Análisis de Mercado.....                        | 30        |
| 2.4.1. Investigación Cuantitativa / Encuesta.....    | 30        |
| 2.4.2. Investigación Cualitativa / Entrevistas.....  | 39        |
| 2.4.3. Demanda potencial.....                        | 40        |
| 2.4.4. Participación de mercado .....                | 41        |



|   |           |
|---|-----------|
| <b>Capítulo III: El Negocio .....</b>                   | <b>42</b> |
| 3.1. Descripción del Negocio .....                      | 42        |
| 3.2. Visión, Misión y Objetivos de la Empresa.....      | 43        |
| 3.2.1. Visión.....                                      | 43        |
| 3.2.2. Misión .....                                     | 44        |
| 3.2.3. Objetivos del negocio .....                      | 45        |
| 3.3. Protección Legal.....                              | 46        |
| 3.4. Lienzo del Modelo de Negocio CANVAS.....           | 47        |
| <b>Capítulo IV: Planes Operativos.....</b>              | <b>50</b> |
| 4.1. Plan de Marketing .....                            | 50        |
| 4.1.1. Mezcla de marketing.....                         | 50        |
| 4.1.2. Plan de comercialización y ventas .....          | 54        |
| 4.1.3. Política de servicios y garantías .....          | 57        |
| 4.2. Plan de Operaciones .....                          | 57        |
| 4.2.1. Diseño del producto .....                        | 57        |
| 4.2.2. Diseño de procesos .....                         | 58        |
| 4.2.3. Capacidad de operaciones.....                    | 58        |
| 4.2.4. Ubicación de las instalaciones .....             | 58        |
| 4.2.5. Costos de operaciones.....                       | 59        |
| 4.2.6. Regulaciones, licencias y políticas .....        | 60        |
| 4.3. Equipo de Trabajo .....                            | 60        |
| 4.3.1. Cultura y diseño organizacional.....             | 61        |
| 4.3.2. Remuneraciones, compensaciones e incentivos..... | 62        |
| 4.3.3. Política de recursos humanos.....                | 62        |
| 4.4. Plan Financiero.....                               | 64        |

|   |  |            |
|---|--|------------|
| 4.4.1.  | Inversiones .....  | 65         |
| 4.4.2.  | Estructura de financiamiento .....                         | 66         |
| 4.4.3.  | Capital de trabajo .....                                   | 67         |
| 4.4.4.  | Estados financieros proyectados .....                      | 67         |
| 4.4.5.  | Análisis de indicadores .....                              | 77         |
| 4.4.6.  | Evaluación de la rentabilidad económica del proyecto ..... | 80         |
| 4.4.7.  | Escenarios y análisis de sensibilidad .....                | 84         |
| 4.5.  | Plan de Desarrollo .....                                   | 85         |
| <b>Capítulo V: Conclusiones Recomendaciones .....</b>   |  | <b>87</b>  |
| 5.1.  | Conclusiones .....   | 87         |
| 5.2.  | Recomendaciones.....                                       | 89         |
| <b>Referencias .....</b>  |  | <b>90</b>  |
| <b>Apéndice A. Guía de Encuesta .....</b>   |  | <b>97</b>  |
| <b>Apéndice B. Resultados de la Encuesta Aplicada.....</b>  |  | <b>99</b>  |
| <b>Apéndice C. Entrevista a la Subgerente Comercial de Grandes Cuentas como<br/>Representante de Mapfre Perú .....</b>              |  | <b>106</b> |
| <b>Apéndice D. Entrevista al Director Comercial de la Oficina Libertad (Miraflores)<br/>como Representante de Mapfre Perú .....</b> |  | <b>110</b> |
| <b>Apéndice E. Cálculos de la Inversión en Activos Intangibles.....</b>   |  | <b>113</b> |
| <b>Apéndice F. Cálculos de la Estructura de Financiamiento.....</b>   |  | <b>114</b> |
| <b>Apéndice G. Cálculos para el Capital de Trabajo.....</b>   |  | <b>116</b> |
| <b>Apéndice H. Cálculos para la Estimación de Ingresos.....</b>   |  | <b>118</b> |
| <b>Apéndice I. Presupuestos de Mano de Obra Directa (2021 – 2025).....</b>  |  | <b>119</b> |
| <b>Apéndice J. Presupuestos de Otros Costos Directos (2021 – 2025).....</b>   |  | <b>122</b> |
| <b>Apéndice K. Cálculos para los Gastos Administrativos (2021 – 2025).....</b>  |  | <b>125</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Apéndice L. Cálculos para los Gastos de Marketing y Ventas (2021 – 2025)</b> ..... | <b>128</b> |
| <b>Apéndice M. IGV del Proyecto</b> .....   | <b>132</b> |
| <b>Apéndice N. Cálculo para el Valor de Desecho de Activos Tangibles</b> .....        | <b>133</b> |
| <b>Apéndice Ñ. Cálculos para la Depreciación de los Activos Tangibles</b> .....       | <b>134</b> |
| <b>Apéndice O. Análisis de Indicadores</b> .....                                      | <b>137</b> |
| <b>Apéndice P. Cálculos para el Período de Recuperación</b> .....                     | <b>143</b> |
| <b>Apéndice Q. Cálculos para el Análisis Beneficio – Costo</b> .....                  | <b>144</b> |
| <b>Apéndice R. Cálculos para el Punto de Equilibrio</b> .....                         | <b>145</b> |
| <b>Apéndice S. Cálculo para los Escenarios y Análisis de Sensibilidad</b> .....       | <b>146</b> |
| <b>Apéndice T. Plan de Desarrollo</b> .....   | <b>147</b> |
| <b>Apéndice U. Diagrama de Gantt</b> .....  | <b>148</b> |

## Lista de Tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 <i>Etapas de la Validación de la Idea de Negocio</i> .....                          | 11 |
| Tabla 2 <i>Resumen de las Entrevistas a los Representantes de Mapfre Perú</i> .....         | 38 |
| Tabla 3 <i>Estimación de la Demanda del SOAT PREMIUM</i> .....                              | 40 |
| Tabla 4 <i>Participación de Mercado de la Empresa Digital Bróker</i> .....                  | 40 |
| Tabla 5 <i>Análisis SMART en la Formulación de los Objetivos del Negocio</i> .....          | 45 |
| Tabla 6 <i>Plan de Comercialización del SOAT PREMIUM</i> .....                              | 54 |
| Tabla 7 <i>Costos de la Mano de Obra Directa</i> .....                                      | 57 |
| Tabla 8 <i>Otros Costos Directos</i> .....  | 57 |
| Tabla 9 <i>Inversión Total para la Puesta en el Mercado del SOAT PREMIUM</i> .....          | 64 |
| Tabla 10 <i>Condiciones por el Servicio Prestado (SOAT PREMIUM) por Digital Brokers</i> ... | 66 |
| Tabla 11 <i>Presupuesto Total Anual por Mano de Obra Directa (2021 – 2025)</i> .....        | 67 |
| Tabla 12 <i>Presupuesto Total Otros Costos Directos (2021 – 2025)</i> .....                 | 68 |
| Tabla 13 <i>Presupuesto Total de Costos del Servicio (2021 – 2025)</i> .....                | 68 |
| Tabla 14 <i>Presupuesto Anual de Gastos Financieros (2021 – 2025)</i> .....                 | 70 |
| Tabla 15 <i>Amortización de Activos Tangibles (2021 – 2025)</i> .....                       | 71 |
| Tabla 16 <i>Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado (2021 – 2025)</i> .....               | 72 |
| Tabla 17 <i>Balance General Proyectado (2021 – 2025)</i> .....                              | 73 |
| Tabla 18 <i>Flujo de Caja Proyectado (2021 – 2025)</i> .....                                | 75 |
| Tabla 19 <i>Costo de Capital Promedio Ponderado (WAAC)</i> .....                            | 79 |
| Tabla 20 <i>Valor Actual Neto Económico (VANE)</i> .....                                    | 79 |
| Tabla 21 <i>Valor Actual Neto Financiero (VANF)</i> .....                                   | 80 |
| Tabla 22 <i>Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE)</i> .....                              | 80 |
| Tabla 23 <i>Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF)</i> .....                             | 80 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla E1 <i>Inversión en Activos Intangibles para la Puesta en el Mercado del</i><br><i>SOAT PREMIUM</i> ..... | 113 |
| Tabla E2 <i>Inversión en Activos Tangibles para la Puesta en el Mercado del SOAT</i><br><i>PREMIUM</i> .....   | 113 |
| Tabla F1 <i>Estructura de Financiamiento de Inversión para el SOAT PREMIUM</i> .....                           | 114 |
| Tabla F2 <i>Condiciones para el Financiamiento</i> .....   | 114 |
| Tabla F3 <i>Porcentaje de Financiamiento para el SOAT PREMIUM</i> .....  | 114 |
| Tabla F4 <i>Cronograma Anual de Financiamiento (2021 – 2025)</i> .....   | 114 |
| Tabla F5 <i>Cronograma Mensual del Financiamiento Bancario</i> .....   | 115 |
| Tabla G1 <i>Estacionalidad del Proyecto (2021-2025)</i> .....  | 116 |
| Tabla G2 <i>Recuperación del Capital de Trabajo (2021-2025)</i> .....  | 116 |
| Tabla G3 <i>Capital de Trabajo Mensual para el Año 2021</i> .....  | 117 |
| Tabla H1 <i>Presupuesto de Ingresos por Comisiones (2021-2025)</i> .....                                       | 118 |
| Tabla H2 <i>Presupuesto de Ingresos Totales por Comisiones (2021 – 2025)</i> .....                             | 118 |
| Tabla H3 <i>IGV Total de Ingresos por Servicios (2021 – 2025)</i> .....  | 118 |
| Tabla I1 <i>Presupuesto de Mano de Obra Directa 2021</i> .....   | 119 |
| Tabla I2 <i>Presupuesto de Mano de Obra Directa 2022</i> .....   | 119 |
| Tabla I3 <i>Presupuesto de Mano de Obra Directa 2023</i> .....   | 120 |
| Tabla I4 <i>Presupuesto de Mano de Obra Directa 2024</i> .....   | 120 |
| Tabla I5 <i>Presupuesto de Mano de Obra Directa 2025</i> .....   | 121 |
| Tabla J1 <i>Presupuesto Otros Costos Directos 2021</i> .....   | 122 |
| Tabla J2 <i>Presupuesto Otros Costos Directos 2022</i> .....   | 122 |
| Tabla J3 <i>Presupuesto Otros Costos Directos 2023</i> .....   | 123 |
| Tabla J4 <i>Presupuesto Otros Costos Directos 2024</i> .....   | 123 |
| Tabla J5 <i>Presupuesto Otros Costos Directos 2025</i> .....   | 124 |
| Tabla K1 <i>Presupuesto Anual de Gastos Administrativos (2021 – 2025)</i> .....                                | 125 |
| Tabla K2 <i>Presupuesto Total Gastos Administrativos (2021 – 2025)</i> .....                                   | 125 |
| Tabla K3 <i>Presupuesto de Gastos Administrativos 2021</i> .....   | 126 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla K4 <i>Presupuesto de Gastos Administrativos 2022</i> .....                          | 126 |
| Tabla K5 <i>Presupuesto de Gastos Administrativos 2023</i> .....                          | 126 |
| Tabla K6 <i>Presupuesto de Gastos Administrativos 2024</i> .....                          | 127 |
| Tabla K7 <i>Presupuesto de Gastos Administrativos 2024</i> .....                          | 127 |
| Tabla L1 <i>Presupuesto Anual de Marketing y Ventas</i> .....                             | 128 |
| Tabla L2 <i>Presupuesto Total de Marketing y Ventas (2021 – 2025)</i> .....               | 128 |
| Tabla L3 <i>Presupuesto de Gastos de Marketing y Ventas 2021</i> .....                    | 129 |
| Tabla L4 <i>Presupuesto de Gastos de Marketing y Ventas 2022</i> .....                    | 129 |
| Tabla L5 <i>Presupuesto de Gastos de Marketing y Ventas 2023</i> .....                    | 130 |
| Tabla L6 <i>Presupuesto de Gastos de Marketing y Ventas 2024</i> .....                    | 130 |
| Tabla L7 <i>Presupuesto de Gastos de Marketing y Ventas 2025</i> .....                    | 131 |
| Tabla M1 <i>IGV del Proyecto (2021 – 2025)</i> .....                                      | 132 |
| Tabla N1 <i>Valor de Desecho de Activos Tangibles en el Último Año del Proyecto</i> ..... | 133 |
| Tabla N2 <i>Valor de Desecho de los Activos Tangibles en el 2025</i> .....                | 133 |
| Tabla Ñ1 <i>Depreciación de los Activos Tangibles 2021</i> .....                          | 134 |
| Tabla Ñ2 <i>Depreciación de los Activos Tangibles 2022</i> .....                          | 134 |
| Tabla Ñ3 <i>Depreciación de la Inversión Futura 2022</i> .....                            | 135 |
| Tabla Ñ4 <i>Depreciación de la Inversión Futura 2023</i> .....                            | 135 |
| Tabla Ñ5 <i>Depreciación de la Inversión Futura 2024</i> .....                            | 136 |
| Tabla Ñ6 <i>Depreciación de la Inversión Futura 2025</i> .....                            | 136 |
| Tabla O1 <i>Ratio de Deuda a Capital (2021 – 2025)</i> .....                              | 137 |
| Tabla O2 <i>Ratio de Apalancamiento Financiero (2021 – 2025)</i> .....                    | 137 |
| Tabla O3 <i>Ratio de Endeudamiento (2021 – 2025)</i> .....                                | 138 |
| Tabla O4 <i>Ratio de Cobertura de Interés (2021 – 2025)</i> .....                         | 139 |
| Tabla O5 <i>Ratio de Rotación de Activos Totales (2021 – 2025)</i> .....                  | 139 |
| Tabla O6 <i>Ratio de Rotación de Activos No Corrientes (2021 – 2025)</i> .....            | 140 |
| Tabla O7 <i>Ratio de Margen Bruto (2021 – 2025)</i> .....                                 | 141 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla O8 <i>Ratio de Margen Operativo (2021 – 2025)</i> .....        | 141 |
| Tabla O9 <i>Ratio de Margen de Utilidad Neta (2021 – 2025)</i> ..... | 142 |
| Tabla P1 <i>Período de Recuperación Económico Tradicional</i> .....  | 143 |
| Tabla P2 <i>Período de Recuperación Económico Descontado</i> .....   | 143 |
| Tabla Q1 <i>Análisis Beneficio/Costo Económico</i> .....             | 144 |
| Tabla Q2 <i>Análisis Beneficio/Costo Financiero</i> .....            | 144 |
| Tabla R1 <i>Punto de Equilibrio</i> .....                            | 145 |
| Tabla S1 <i>Análisis de los Escenarios del Proyecto</i> .....        | 146 |
| Tabla S2 <i>Análisis de Sensibilidad del Proyecto</i> .....          | 146 |
| Tabla T1 <i>Plan de Desarrollo</i> .....                             | 147 |
| Tabla U1 <i>Diagrama de Gantt</i> .....                              | 148 |

## Lista de Figuras

|  |    |
|--|----|
| <i>Figura 1.</i> Evolución de primas de seguros netas.....   | 3  |
| <i>Figura 2.</i> Composición del mercado de acuerdo con las primas de seguros netas según los principales riesgos .....            | 4  |
| <i>Figura 3.</i> Producto Interno Bruto real por habitantes.....   | 15 |
| <i>Figura 4.</i> Variación porcentual de la inflación 2001-2019.....   | 16 |
| <i>Figura 5.</i> Población peruana censada Perú 2017.....  | 18 |
| <i>Figura 6.</i> Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo.....   | 19 |
| <i>Figura 7.</i> Variación de las PSN en el último trimestre del período 2019 por ramos.....                                       | 21 |
| <i>Figura 8.</i> Número de muertos y heridos por accidentes de tránsito... ..  | 22 |
| <i>Figura 9.</i> Población por sexo y grupos de edad, según tipo de actividad que realiza en internet (3er trimestre de 2019)..... | 24 |
| <i>Figura 10.</i> Evolución de las primas de seguros netas por ramo 2019. ....   | 25 |
| <i>Figura 11.</i> Cinco fuerzas de Porter para Digital Brokers .....   | 28 |
| <i>Figura 12.</i> Tipo de automóvil que poseen los potenciales clientes del SOAT PREMIUM... ..                                     | 30 |
| <i>Figura 13.</i> Nivel de ingresos mensuales que poseen los potenciales clientes del SOAT PREMIUM.....                            | 30 |
| <i>Figura 14.</i> Conocimiento de los beneficios del SOAT por parte de los potenciales clientes del SOAT PREMIUM.....              | 31 |
| <i>Figura 15.</i> Importancia de tener un seguro vehicular por parte de los potenciales clientes del SOAT PREMIUM.....             | 31 |
| <i>Figura 16.</i> Conocimiento de la obligatoriedad del SOAT por parte de los potenciales clientes del SOAT PREMIUM... ..          | 32 |
| <i>Figura 17.</i> Adquisición del SOAT para sus vehículos por parte de los potenciales clientes del SOAT PREMIUM.....              | 32 |



|  |    |
|--|----|
| <i>Figura 18.</i> Conocimiento de los elementos que cubre el SOAT por parte de los potenciales clientes del SOAT PREMIUM.....                                    | 33 |
| <i>Figura 19.</i> Elemento más importante a la hora de decidirse por un seguro vehicular según los potenciales clientes del SOAT PREMIUM.....                    | 33 |
| <i>Figura 20.</i> Conveniencia de adquirir un seguro vehicular con el asesoramiento de un bróker de seguro según los potenciales clientes del SOAT PREMIUM ..... | 34 |
| <i>Figura 21.</i> Disposición a cambiar de compañía de seguros si le ofrecen mejores beneficios por parte de los potenciales clientes del SOAT PREMIUM.....      | 34 |
| <i>Figura 22.</i> Percepción de los potenciales clientes del SOAT PREMIUM en relación a la idea de negocio.....  | 35 |
| <i>Figura 23.</i> Elemento más atractivo del SOAT PREMIUM según los potenciales clientes del SOAT PREMIUM.....   | 36 |
| <i>Figura 24.</i> Medio más apropiado para adquirir el SOAT PREMIUM según los potenciales clientes del SOAT PREMIUM.....   | 37 |
| <i>Figura 25.</i> Precio adecuado por el SOAT PREMIUM según los potenciales clientes del SOAT PREMIUM.....   | 37 |
| <i>Figura 26.</i> Lienzo del Modelo de Negocio CANVAS .....  | 47 |
| <i>Figura 27.</i> Logotipo de SOAT PREMIUM.....  | 49 |
| <i>Figura 28.</i> Proceso de comercialización del SOAT PREMIUM.....  | 54 |
| <i>Figura 29.</i> Estructura organizacional de Digital Brokers.....  | 59 |
| <i>Figura B1.</i> Distribución porcentual de los encuestados en relación a la interrogante: “¿Se ha visto involucrado en un accidente vehicular?” .....          | 99 |
| <i>Figura B2.</i> Distribución porcentual de los encuestados en relación a la interrogante: “¿Considera importante contar con un seguro vehicular?” .....        | 99 |

- Figura B3.* Distribución porcentual de los encuestados en relación a la interrogante:  
 “Actualmente el SOAT es el único seguro obligatorio para el uso particular de un vehículo, sin embargo, algunas coberturas se quedan fuera. ¿Para usted cuáles de las siguientes coberturas/productos deberían ser considerados obligatorios para circular en el territorio nacional?” ..... 100
- Figura B4.* Distribución porcentual de los encuestados en relación a la interrogante: “¿Ha adquirido un seguro vehicular a través de las gestiones de un bróker de seguros que le facilite el abanico de opciones de aseguramiento vehicular?” ..... 100
- Figura B5.* Distribución porcentual de los encuestados en relación a la interrogante: “¿Qué tipo de fraccionamiento elegiría para la toma de un seguro vehicular?” ..... 101
- Figura B6.* Distribución porcentual de los encuestados en relación a la interrogante:  
 “¿Considera importante recibir un buen asesoramiento para decidirse por un seguro vehicular?” ..... 101
- Figura B7.* Distribución porcentual de los encuestados en relación a la interrogante: “¿Cuál es el medio que le permite estar más informado sobre los seguros vehiculares?” ..... 102
- Figura B8.* Distribución porcentual de los encuestados en relación a la interrogante: “¿Cuál fue el motivo por el que eligió su compañía de seguros?” ..... 102
- Figura B9.* Distribución porcentual de los encuestados en relación a la interrogante:  
 “¿Cuántos años lleva con su actual compañía de seguro vehicular?” ..... 103
- Figura B10.* Distribución porcentual de los encuestados en relación a la interrogante:  
 “¿Cuántas veces al año ha tenido que hacer efectiva la cobertura del seguro vehicular que posee?” ..... 103
- Figura B11.* Distribución porcentual de los encuestados en relación a la interrogante: “¿A través de qué medios preferiría saber más sobre el SOAT PREMIUM?” ..... 104

*Figura B12.* Distribución porcentual de los encuestados en relación a la interrogante:

“¿Recomendaría a sus amigos y/o familiares el SOAT PREMIUM?” ..... 104

*Figura B13.* Distribución porcentual de los encuestados en relación a la interrogante: “¿Qué

compañía de seguros prefiere para un seguro vehicular o SOAT?” ..... 105

*Figura O1.* Ratio de deuda a capital (2021 – 2025).....137

*Figura O2.* Ratio de apalancamiento financiero (2021 – 2025) ..... 138

*Figura O3.* Ratio de endeudamiento (2021 – 2025) ..... 138

*Figura O4.* Ratio de cobertura de interés (2021 – 2025) ..... 139

*Figura O5.* Ratio de rotación de activos totales (2021 - 2025).....140

*Figura O6.* Ratio de rotación de activos no corrientes (2021 – 2025).....140

*Figura O7.* Ratio de margen bruto (2021 – 2025) ..... 141

*Figura O8.* Ratio de margen operativo (2021 – 2025) .....142

*Figura O9.* Ratio de margen de utilidad neta (2021 – 2025)..... 142

## Capítulo I: Introducción

En este primer capítulo se presenta el planteamiento de la propuesta de negocio, así como la pregunta que nació para realizar dicha propuesta, los objetivos, justificación y viabilidad del negocio, y por último se mostró la explicación del método de trabajo usado a través de las técnicas aplicadas en el estudio de mercado.

### 1.1. Planteamiento de la Propuesta de Negocio

Debido al constante crecimiento no planificado del mercado automotriz en Perú, se ha aumentado el tráfico de vehículos especialmente en horas pico, lo que ocasiona que se desmejore considerablemente la calidad de vida de las personas que conforman la sociedad, ya que generalmente estas llegan tarde a sus trabajos, además de que aparecen enfermedades como el estrés y también los accidentes de tránsito. Estos últimos originan lesiones que se traducen en pérdidas económicas significativas tanto para las personas, sus familias y los países en su conjunto (Organización Mundial de la Salud, 2018). Por tal motivo, se han buscado diferentes mecanismos que mantengan en equilibrio la seguridad y la protección de las personas, con el propósito final de generarles tranquilidad y confianza.

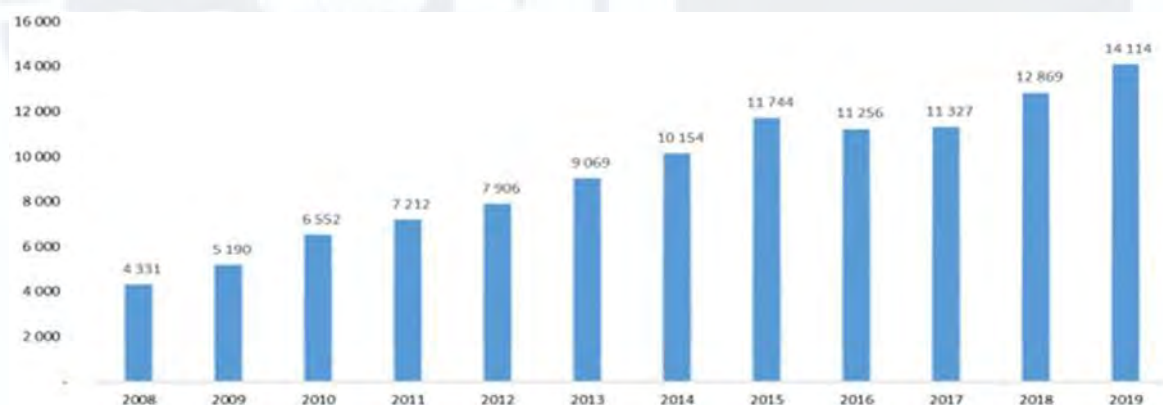
Entre las implicaciones positivas de los seguros se pueden mencionar: (a) el dinamismo del mercado de capitales y de los rubros vinculados a la construcción, (b) el impulso de la demanda en el mercado laboral, (c) el ahorro interno y (d) el tipo de cambio vigente en la economía. Basándose en ello, cabe indicar que el mercado asegurador está compuesto por compañías de seguros, ajustadores de siniestros, peritos de inspección, corredores de seguros y los clientes. En dicho mercado, las aseguradoras toman total responsabilidad de la parte esencial, es decir, asumen el riesgo puro como se le conoce al riesgo asegurable dentro del rubro asegurador. Asimismo, las compañías de seguros agrupan los riesgos de los clientes para que los pagos de primas sean más asequibles al cliente aplicando el principio de los grandes números y la mutualidad. Precisamente, las primas

según Cruz (2018) se definen como aquellas que recogen el precio que el asegurado paga a cambio de la contraprestación contratada por el riesgo que se cubre. Por su parte, las coberturas de los riesgos asegurables son traducidas en un contrato de seguros, el cual es representado por una póliza, a través del cual un individuo o entidad recibe protección financiera por parte de una compañía de seguros ante posibles siniestros.

Cuando ocurre un hecho que impacta al asegurado o los bienes asegurados, es el propio asegurado quien se comunica con la empresa aseguradora, luego de recibir el asesoramiento por parte del corredor de seguros. De forma que las pólizas de seguro principalmente se utilizan para protegerse contra el riesgo de pérdidas financieras, tanto grandes como pequeñas, que pueden resultar de daños al asegurado o su propiedad, o de responsabilidad por daños o lesiones causados a un tercero (Ivanovna, Vladimirovna & Turgaeva, 2018). Igualmente, León y León (2019) manifestaron que el objetivo final del seguro es proporcionar tranquilidad económica por medio de un acuerdo mutuo entre todos aquellos integrantes que forman parte de las actividades económicas, mediante la certeza por parte del asegurado de tener una compensación al momento de producirse un evento o siniestro aleatorio individual considerado como riesgo puro.

Resulta de suma importancia destacar que las empresas de seguros en el país crecen constantemente, y como consecuencia de ello, es necesario realizar alianzas estratégicas para captar más clientes y poder fortalecer las posiciones situacionales de las aseguradoras. De acuerdo con lo anterior, el mercado asegurador juega un papel fundamental dentro de la economía, ya sea en el sector privado como en el público, protagonizando un gran crecimiento en las últimas décadas en Latinoamérica, siendo el Perú un representante de este crecimiento. Dicho sector guarda una estrecha relación con la expansión del sector financiero, por ello muchas de las instituciones internacionales emplean el indicador de la prima de seguros como uno de los elementos que explica el nivel de desarrollo de la economía en un

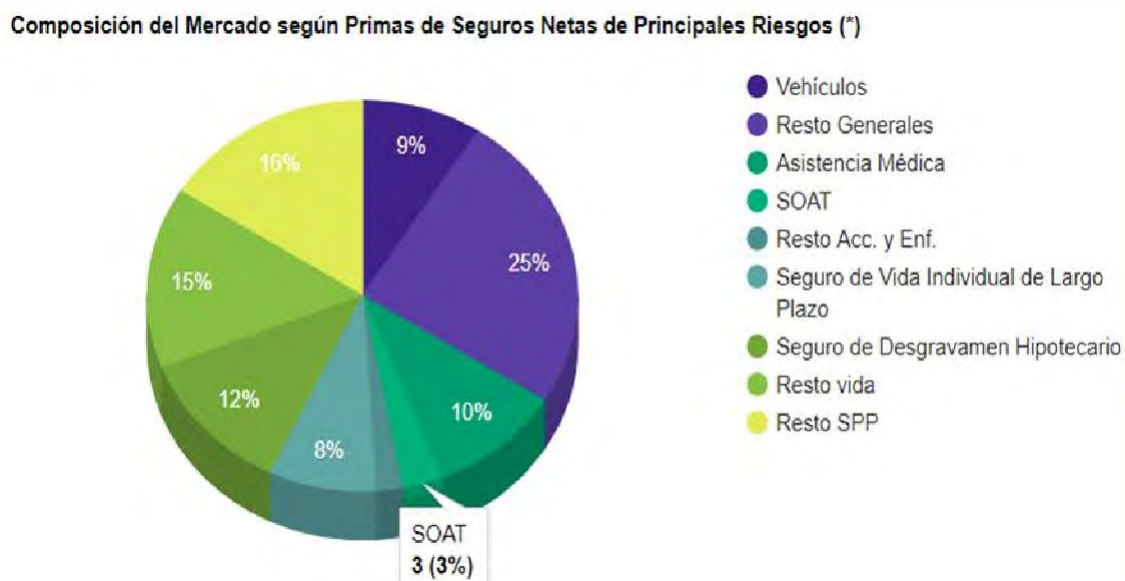
país (Navarro & Wahren, 2017). Según Gaviria, Cruz y Ponce (2019) la industria de seguros en América Latina y el Caribe es muy versátil por lo que ofrece diferentes productos de seguros orientados a la administración integral del riesgo, enfocándose en el análisis, cuantificación, y prevención en el caso ocurra un siniestro, así como el pago de las indemnizaciones que correspondan. En el Perú, al finalizar el 2019, el mercado asegurador estuvo conformado por 20 empresas, distribuidas de la siguiente manera: (a) seis se encuentran dedicadas a Ramos Generales, Accidentes y de Vida, (b) otras seis se vinculan exclusivamente a Ramos Generales, (c) otras dos a Ramos Generales y Accidentes, (d) tres a Ramos de Vida y Accidentes, y (e) tres exclusivamente a Ramos de Vida (Bolsa de Valores de Lima, 2020). Esto lleva a presentar en la Figura 1 la evolución de las primas de seguros netas durante el período 2008 – 2019 en el mercado peruano para identificar la tendencia y reconocer el crecimiento del mercado (ver Figura 1).



*Figura 1.* Evolución de primas de seguros netas. Tomado de “Memoria Anual Protecta Security Compañía de Seguros Ejercicio 2019”, por Bolsa de Valores de Lima, 2020 (<https://www.bvl.com.pe/hhii/OE3191/20200219223001/MEMORIA32ANUAL32PROTECTA322019.PDF>)

En relación con el pronóstico sobre el sector asegurador, se puede señalar que este apuntaba a un crecimiento entre el 5 y el 6% en las primas emitidas directas; sin embargo, a partir del 2018 por los problemas políticos, sociales y económicos sucedidos en el país modificaron las reacciones de los consumidores (Rindebro, 2018). En este mismo orden de

ideas, se hace indispensable manifestar de qué manera está compuesto el mercado de acuerdo con las primas de seguros netas según los principales riesgos (ver Figura 2).



*Figura 2.* Composición del mercado de acuerdo con las primas de seguros netas según los principales riesgos. Tomado de “Composición del mercado”, por Asociación Peruana de Empresas de Seguros, 2019 (<https://www.apeseg.org.pe/composicion-del-mercado/>)

Como se puede apreciar en la Figura 2, en el 2019 el mercado de los seguros vehiculares componía el 9% del mercado total y el 3% lo conformaba el seguro obligatorio de accidentes de tránsito (SOAT). Dentro de este contexto se puede indicar que, en el Perú, existen seguros que cuentan con una condición de obligatoriedad, de acuerdo con la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020) estos son: (a) Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo – Pensiones (SCTR), (b) Seguro de Vida Ley Trabajadores y (c) Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT). En el caso de este último seguro obligatorio, según la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (2019) surgió en el 2002 y garantiza incondicionalmente el pago de gastos médicos e indemnizaciones a causa de un accidente de tránsito.

La característica más resaltante del SOAT es que asume la responsabilidad hacia terceros cubriendo únicamente al vehículo registrado en la póliza, es decir, no cubre daños



materiales, solo daños personales. Entre los beneficios del emplear este seguro están las coberturas de riesgos para cada persona, ocupante o tercero no ocupante de un vehículo automotor asegurado, así como los gastos médicos, de sepelio, por invalidez parcial o permanente y la muerte; dejando a un segundo plano, la cobertura de daños materiales por lo que se genera una nueva necesidad. Por medio de este preámbulo, se pretende exponer dentro de este proyecto la viabilidad de poner en marcha una línea de seguros que cubra tanto daños personales como materiales en Lima Metropolitana.

Conforme a lo mencionado en líneas arriba, existe una sensación de urgencia por brindar en un solo paquete un nuevo seguro vehicular compuesto por varios servicios a un precio adecuado a un segmento de personas que desean contar con seguro más completo que el SOAT obligatorio. Igualmente, se debe reconocer que el sector asegurador se encuentra en constante crecimiento, por lo que una propuesta de este tipo entraría a solucionar una carencia; así a través del producto que Digital Brokers (compañía corredora de seguros) ideó en el presente proyecto de desarrollo de un producto nuevo denominado “SOAT PREMIUM” se busca ampliar la cobertura del SOAT tradicional, adicionándole coberturas de responsabilidad civil y beneficiando tanto al usuario con un producto más eficiente y a la empresa corredora de seguros Digital Brokers en su rentabilidad por medio de esta propuesta de valor. Es importante mencionar que las compañías de seguros con la que firme las alianzas estratégicas Digital Brokers, serán las encargadas de cubrir los daños personales y los daños materiales a terceros en caso ser responsable del siniestro (gastos de curación, reparación y otros daños materiales). Estas empresas comercializan este servicio actualmente (pero Digital Brokers tomará esos tres productos y los unirá en uno solo) debido a que el corredor de servicio cuenta con la exclusividad en el registro del nombre y fue la empresa que identificó la necesidad que existe en el mercado en relación a un producto con múltiples beneficios para los clientes; además de que cuenta con todos los permisos necesarios para operar en el rubro



como corredor de seguros. Es necesario recalcar que la siniestralidad es un tema clave, ya que de ello dependerán los montos que pague la aseguradora por los siniestros que incurren los asegurados; para ello, se debe distinguir tanto la siniestralidad del SOAT como la siniestralidad de las pólizas de Responsabilidad Civil. Por consiguiente, Digital Brokers como empresa corredora de seguros será la responsable de la comercialización y el asesoramiento a los clientes del SOAT PREMIUM. Este seguro será un producto nuevo en el mercado, ya que no existe esta conjunción de los tres seguros antes indicados actualmente, si no se encuentran por separados.

### **1.2. Pregunta de la Propuesta de Negocio**

¿Es viable y rentable para el corredor de seguros Digital Brokers la comercialización del seguro vehicular SOAT PREMIUM en Lima Metropolitana?

### **1.3. Objetivos del Negocio**

El objetivo general del presente estudio se orienta a determinar la viabilidad y rentabilidad de comercializar el seguro SOAT PREMIUM en Lima Metropolitana para desarrollar un proyecto de desarrollo de un nuevo producto que permita posicionarlo en el mercado del sector asegurador.

Los objetivos específicos del proyecto son los siguientes:

- Realizar un estudio de mercado que permita la identificación de la oferta y la demanda del producto SOAT PREMIUM en Lima Metropolitana.
- Segmentar el mercado mediante la identificación del nicho en el que mejor se ubique el SOAT PREMIUM y obtenga las mejores oportunidades de negocio.
- Diseñar estrategias para posicionar al SOAT PREMIUM en el mercado asegurador.
- Establecer el diseño del producto y de los procesos además de la capacidad de operaciones para el desarrollo del SOAT PREMIUM.
- Realizar una evaluación económica y financiera del negocio para la identificación de la

inversión, costos, gastos, y flujos de caja para determinar la viabilidad del proyecto a través de la tasa interna de retorno y el valor actual neto.

#### **1.4. Justificación del Negocio**

Según la Organización Mundial de la Salud (2018b) los accidentes de tránsito ocurren por errores humanos, altas velocidades de los vehículos, la conducción bajo los efectos del alcohol u otras sustancias psicoactivas, la no utilización de cascos, cinturones de seguridad y sistemas de sujeción para niños y la conducción distraída, además de la infraestructura vial insegura. De la misma manera, enfatizó que alrededor de 1,35 millones de personas en el mundo mueren cada año como consecuencia de accidentes de tránsito y más de la mitad de las defunciones por este concepto afectan a los peatones, ciclistas y motociclistas.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019) el número de víctimas de accidentes de tránsito fatales ha venido creciendo en los últimos años, específicamente en Lima, en el 2016 lamentablemente fallecieron 472 personas, en el 2017 fueron 715 personas las que murieron tras sufrir accidentes vehiculares y en el 2018 fueron 749 las personas fallecidas por la misma razón. A raíz del aumento de siniestros en los últimos años, las personas han optado por querer asegurar tanto sus activos como su propia integridad, por ello, la venta de seguros vehiculares casi se ha duplicado, así como también se ha presentado un aumento considerable en las ventas de vehículos nuevos. Sin embargo, es importante indicar que en los últimos años lo que más ha resaltado en el sector asegurador ha sido la aparición de pólizas con precios más bajos que el promedio (“¿Por qué está aumentando la venta de seguros vehiculares?”, 2017).

Resulta fundamental señalar que se identificó la oportunidad no cubierta por las compañías de seguros de forma directa, de brindarles a las personas de los niveles socioeconómicos B y C que poseen vehículos en Lima una nueva opción de seguro vehicular más económica que el todo riesgo, cuyo costo es en dólares y tiene como costo mínimo o

prima mínima los 425 dólares al año y como prima máxima puede sobrepasar los 2000 dólares anuales, ya que el precio o prima depende del valor del vehículo a asegurar en dólares.

Esta propuesta es una necesidad en el país, ya que actualmente las empresas aseguradoras no están protegiendo a las personas de los daños materiales cuando estas sufren de un accidente vehicular causado por un tercero. La dinámica en esos casos termina muchas veces en juicios que no son pagados por el responsable, es decir no existe nadie quien ampare ni garantice. En otros países desarrollados como el caso de Estados Unidos, se exige a las personas a tener como mínimo un seguro de responsabilidad civil tanto para personas como bienes. Por ello, esta propuesta no solo es una necesidad actual del mercado, sino una tendencia internacional. Según lo antes presentado, existen oportunidades de comercializar un seguro más integral que el SOAT tradicional con el propósito de proveer protección y respaldo a los asegurados en caso de eventualidades, ya que el seguro actual solo cubre una parte del daño, desplazando otros aspectos que son parte del siniestro como son los daños materiales. A través del SOAT PREMIUM los asegurados podrán contar con beneficios adicionales que el SOAT tradicional no les brinda, a un precio más asequible que un seguro todo riesgo. Digital Brokers apalancado en las compañías de seguros podrá comercializar esta conjunción de seguros, ampliando la cobertura del SOAT tradicional.

### **1.5. Viabilidad del Negocio**

El proyecto para la comercialización del SOAT PREMIUM como un producto integral es económicamente viable, además de que el investigador posee un interés práctico para el desarrollo del proyecto, así como también representaría una alternativa de solución a una carencia identificada en el mercado de seguros, por lo que se podría dinamizar el mismo a través del ingreso de un producto con estas características. Este se creará en conjunto con diferentes compañías de seguros de acuerdo a la propuesta según el estudio; sin embargo,

tendrá que aprobarse por el área técnica de ramos vehiculares de estas, quienes serán las responsables de asumir el riesgo después de realizar la evaluación técnica respectiva, e identificándola como una opción sostenible ante la demanda encontrada en la investigación.

Estas razones se traducen en una gran motivación para poner en marcha el negocio, teniendo en cuenta la percepción actual de la población sobre el uso de seguros y la información obtenida de los diversos documentos oficiales que sustentan la generación del seguro. Es necesario resaltar que el presente proyecto se basó en una investigación que utilizó la observación y la aplicación tanto de cuestionarios para obtener datos medibles como de entrevistas a profundidad para la investigación cualitativa. Los datos están relacionados con distintos aspectos sobre las preferencias de las personas que poseen vehículos en Lima Metropolitana y el uso de los seguros vehiculares como medios de protección y seguridad en caso de accidentes de tránsito. Es importante recalcar que este proyecto es positivo para Digital Brokers, ya que dicha empresa no asume los riesgos, por lo que puede unificar en un solo producto estos tres productos de las compañías de seguro elegidas sin tener las limitaciones que tienen estas con sus reservas respectivas. De esta manera, Digital Brokers solo cobra la comisión por lo vendido en cada una de las compañías.

### **1.6. Explicación del Método de Trabajo**

Se realizó un tipo de investigación mixta, ya que se presentó bajo un enfoque cuantitativo, caracterizado por la aplicación de la técnica de encuestas y un enfoque cualitativo, fundamentado en la aplicación de la técnica de entrevistas a expertos del sector asegurador. En este sentido, el estudio cualitativo fue no experimental, ya que se aplicaron entrevistas a profundidad a personas del sector asegurador (expertos con más de 20 años de experiencia en el rubro de los seguros vehiculares), con el objetivo de obtener las percepciones que proporcionan el soporte necesario a los hallazgos del método cuantitativo. Para desarrollar el proyecto de desarrollo de un nuevo proyecto se utilizaron las siguientes

herramientas: búsqueda bibliográfica, recolección, ordenamiento de datos y toma de opiniones; motivo por el cual se estudiaron las principales variables que intervienen en la comercialización del SOAT PREMIUM como seguro vehicular integral.

Para la recopilación de la información se usaron fuentes primarias y secundarias, las cuales se obtuvieron mediante el escudriñamiento de información bibliográfica, publicaciones de la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (APESEG), el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), artículos científicos, diversos estudios de mercado, así como estadísticas del sector asegurador. El empleo de esta información dio sustento al análisis del sector, los factores macro ambientales, el análisis político, gubernamental, legal, económico-financiero, los aspectos socio-cultural, demográfico y tecnológico, así como en la continuidad del estudio. Para la recolección de fuentes primarias fue necesario emplear datos, percepciones y experiencias de la demanda respecto a la propuesta del proyecto, conforme lo aborda Hernández y Mendoza (2018) y Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero (2018). Por otra parte, para el análisis de la demanda se tomó el enfoque planteado por Arellano (2010) para el tema de segmentación y determinación del mercado. Mientras que para el posicionamiento del seguro SOAT PREMIUM se sustentó el análisis de factibilidad y evaluación de Kotler y Keller (2012); por último, el estudio financiero se abordó conforme lo determinó Van Horne y Wachowicz (2010).

### **1.6.1. Herramientas de investigación**

Para el análisis cualitativo se consideró elemental aplicar dos entrevistas a profundidad, debido a que representa una técnica dinámica, flexible y acorde para conocer las perspectivas de los expertos; ambas se realizaron la primera semana de diciembre de 2020. La primera estuvo dirigida a la Subgerente Comercial de Grandes Cuentas como representante de Mapfre Perú, quien reveló información sobre el mercado asegurador en el país y su opinión acerca del SOAT PREMIUM. La segunda entrevista fue efectuada al

Director Comercial de la Oficina Libertad (Miraflores) como representante de Mapfre Perú, quien indicó que el SOAT PREMIUM figuraría como un seguro que ofrecería un servicio integral porque brinda adicionales a las coberturas por los daños, se estaría ofreciendo el servicio de grúas y auxilio mecánico que es indispensable en estos tiempos y algunos descuentos más. A través de la entrevista a profundidad se obtuvo el sustento del por qué el SOAT PREMIUM debe ser comercializado mediante las gestiones de una empresa corredora de seguros; ya que esta es la que al final le proporciona el servicio a su cliente, dándole ese plus de que puedan gestionar ellos cualquier reclamo, además de la asesoría profesional personalizada.

Para el análisis cuantitativo se aplicó la técnica de la encuesta debido a que representa un procedimiento que permite obtener y manejar datos de modo rápido y eficaz. La encuesta estuvo compuesta por 27 preguntas cerradas, especialmente diseñadas para recolectar la mayor cantidad de información referente a las preferencias de las personas que poseen automóviles en Lima Metropolitana en relación a los seguros vehiculares. El cuestionario estuvo conformado por dos partes, la primera se llamó “Preguntas al Consumidor” y contenía un total de 20 preguntas y la segunda parte, “Idea de Negocio” presentó las últimas siete interrogantes, luego de una breve descripción sobre el producto SOAT PREMIUM. Para el cálculo de la población objeto del estudio de mercado para la determinación de la viabilidad del presente proyecto se consideró lo señalado por Hernández, Fernández, & Baptista (2014) en el caso de las poblaciones infinitas, es decir, poblaciones mayores a cien mil elementos se debe calcular una muestra probabilística, tomando en consideración la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(K)^2 PQ}{e^2}$$

n = tamaño de la muestra sugerida

K = 1.96 (confiabilidad 95%)

$P = 0.5$  proporción estimada a priori de personas con automóviles

$Q = 0.5$  proporción estimada a priori de personas sin automóviles

$e = 0.05$  error estándar

$$n = \frac{(1.96)^2 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2} = \frac{3.84 \times 0.25}{0.0025} = \frac{0.96}{0.0025} = 384 \text{ personas}$$

Como se puede apreciar en los cálculos efectuados anteriormente, la encuesta se aplicó a 384 personas que poseen automóviles para uso particular y que se encuentran en Lima Metropolitana. Es importante destacar que para validar de la idea de negocio se realizaron tres etapas de investigación: (a) exploratoria, (b) descriptiva y (c) concluyente.

Tabla 1

*Etapas de la Validación de la Idea de Negocio*

| Etapa I: Investigación Exploratoria   |  |   |
|---------------------------------------|--|---|
| Herramienta                           | Objetivo   | Descripción   |
| Análisis de información bibliográfica | Explorar el mercado potencial para obtener la mayor cantidad de características y preferencias con respecto a los seguros vehiculares<br>Desarrollar un perfil del público objetivo e identificar una oportunidad de negocio / necesidad no atendida | Revisión de publicaciones de la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (APESEG), el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), artículos científicos, diversos estudios de mercado, así como estadísticas del sector asegurador |
| Etapa II: Investigación Descriptiva   |  |   |
| Entrevista a profundidad a expertos   | Obtener una idea de propuesta de valor en base a una necesidad no atendida<br>Conocer la composición del mercado y analizar los precios y estrategias de comercialización  | Observación del comportamiento comercial de los seguros vehiculares<br>Análisis de la información proporcionada por los expertos  |
| Etapa III: Investigación Concluyente  |  |   |
| Encuesta concluyente al mercado meta  | Introducir la idea de negocio al público potencial.<br>Validar la idea del nuevo producto<br>Estimar el nivel de aceptación y diseñar las estrategias de mercadeo que más se adapten al público objetivo.  | Aplicación de encuesta a 384 personas que poseen vehículos en Lima Metropolitana; debido a la naturaleza de la investigación y a la emergencia sanitaria actual, las encuestas se realizaron mediante Google Formularios.         |



## **Capítulo II: Análisis de Oportunidades**

En este segundo capítulo del presente proyecto de investigación se presentaron los elementos más importantes para identificar la viabilidad del SOAT PREMIUM como nuevo producto en el mercado de los seguros vehiculares. Por tal motivo se analizaron los ámbitos político, gubernamental, legal, económico, financiero, social, cultural, demográfico, tecnológico, científico, ecológico, y ambiental. Así como también la estructura competitiva del mercado, además se mostró el análisis de mercado a través de los clientes, la demanda potencial, y la participación de mercado del mencionado producto.

### **2.1. Análisis de los Factores Macroambientales**

Los factores macroambientales son aquellos factores externos que inciden en el desempeño de una industria o una organización, las cuales se evalúan por medio del análisis de las fuerzas económicas, sociales, tecnológicas, políticas y ecológicas dentro del país, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas en la que está expuesto el negocio (Taipe & Pazmiño, 2015). Por su parte, Prieto (2015) estableció que el análisis PESTE es aquel que permite el estudio del entorno general que afecta la empresa a través de los factores político, económico, social, tecnológico y ecológico, tal como se presenta a continuación.

#### **2.1.1. Análisis político, gubernamental y legal**

Las fuerzas políticas, gubernamentales y legales son definidas por D'Alessio (2015) como las que determinan las reglas formales e informales, bajo las cuales debe operar una empresa. El sector asegurador en el Perú desde la década de los años 90 ha venido creciendo por lo que se ha incrementado la cantidad de empresas de seguro privadas en el país; de forma que las empresas corredoras de seguros se encuentran reguladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), la cual es la responsable de administrar resoluciones y circulares que norman la actividad. Una de las primeras leyes que reguló este sector fue precisamente la Ley 26702, bajo el nombre de Ley General del Sistema Financiero



y de Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca Seguros y AFPs; en esta se estableció como ente regulador a la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). De la misma manera, la Ley de Seguro de Trabajo aportó orientaciones en cuanto al desarrollo de actividades de alto riesgo para proteger al personal de lesiones, tanto temporales como permanentes a causa de accidentes generados durante las labores, cubriendo salud y pensión, así como gastos de sepelio, bajo el nombre de Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR). Bajo ese criterio, se puede decir que en ella se fijaron las contingencias extraordinarias que puedan ocurrir al trabajador, como su fallecimiento natural, fallecimiento a causa de un accidente o invalidez total o permanente (Puntriano, 2020).

Fue en el 2002 cuando se creó el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT) teniendo como fin cubrir a las personas víctimas de accidentes de tránsito, asumiendo los gastos médicos de ocupantes o no ocupantes directamente involucrados con lesiones corporales, invalidez o muerte (Asociación Peruana de Empresas de Seguros, 2007). Para el año 2016, la SBS presentó el reglamento sobre las inversiones elegibles de las compañías de seguros considerando estándares relacionados a solvencia, por medio de la resolución 1041-2016, lo que benefició notablemente a los clientes de seguros de vida, así como de rentas vitalicias, imponiendo nuevas exigencias al sistema en torno al manejo del riesgo y el capital, flexibilizando el manejo y la mejora de las probabilidades de rentabilidad sobre el portafolio de inversión de las empresas aseguradoras (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016).

Resulta trascendental indicar la situación actual que vive el Perú, el poder judicial tiene el caso abierto por “Los cuellos blancos”, lo cual solo reincide en que la situación actual no está del todo bien; a ese escenario se debe agregar que desde marzo 2020 se vive una pandemia declarada por la OMS, la cual generó una cuarentena por tres meses continuos, y luego una apertura progresiva de los negocios. Estas decisiones han generado que se vuelva a

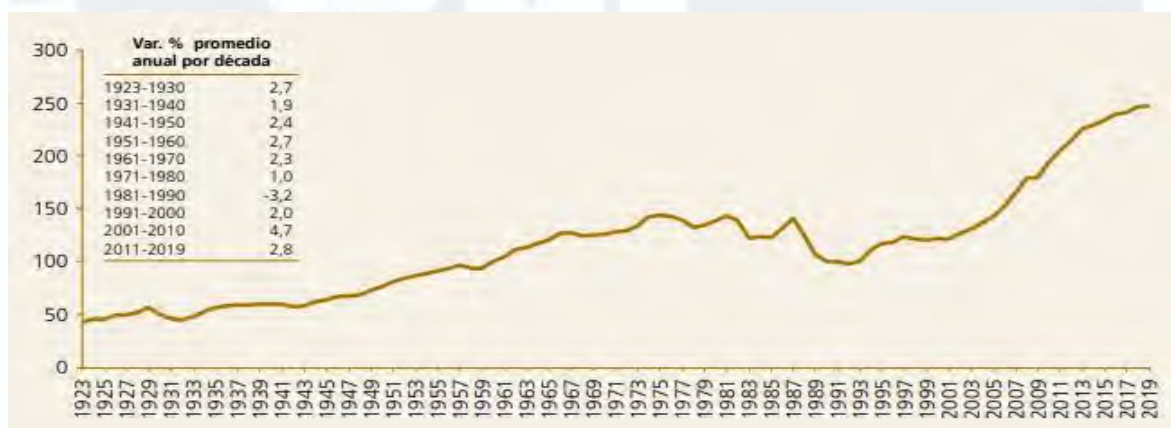
retomar el consumo, sin embargo, las inversiones públicas y privadas están detenidas hasta tener una certidumbre de continuar con las operaciones, una vez distribuida totalmente por el mundo la vacuna para la Covid 19.

### **2.1.2. Análisis económico y financiero**

Las organizaciones, en su gran mayoría son afectadas por factores económicos y financieros tanto nacionales, internacionales, o globales, los cuales modifican de cierta manera el comportamiento y la confianza del consumidor, además de que poseen una influencia significativa sobre el desenvolvimiento, crecimiento y desarrollo del sector asegurador. Por ello, según D'Alessio (2015) las fuerzas económicas y financieras juegan un rol importante en la determinación de las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión del sector donde se encuentra la empresa. En este mismo sentido, Puerta, Vergara, y Huertas (2018) manifestaron que los factores económicos y financieros hacen posible que se establezcan las relaciones permanentes entre los clientes y las compañías.

Conforme a las condiciones económicas del país, en el período 2019 el PBI registró un crecimiento del 2.2% como resultado de la poca evolución de los sectores primarios promovidos esencialmente por la oferta a la pesca y la minería, además las actividades no primarias estuvieron perjudicadas por un menor dinamismo de la demanda interna respecto al sector privado como público, también se presenciaron menores términos de intercambio en los ingresos y un moderado crecimiento del trabajo formal que afectaron de forma negativa al consumo e inversión privada, siendo la inversión pública perjudicada por el contexto de cambio de las autoridades de gobiernos subnacionales (Banco Central de Reserva del Perú, 2019). La evolución del PBI por habitante aumentó 0.4% en dicho año, lo que mostró una tasa menor al promedio de los últimos nueve años del 2.8% (ver Figura 3). En cuanto a la demanda interna tuvo un menor dinamismo de 2.3% ocasionada por la disminución de la

inversión pública por parte de los gobiernos subnacionales y la reducción del crecimiento del consumo privado. Por otro lado, el consumo privado tuvo un crecimiento de 3% relacionado con un crecimiento constante del crédito de consumo y la percepción favorable sobre el futuro de la economía, sin embargo, se desaceleró el ritmo de crecimiento del trabajo privado de 3.8%, una situación similar se presencié en la masa salarial que fue de 5.8%, además las expectativas de los empresarios afectaron al sector de seguros. Mientras que la inversión privada fue de 4% debido al avance de la inversión minera de 23.6% y de sectores no mineros de 1.2%. Los resultados de una menor inversión privada en comparación con el año anterior se deben al menor crecimiento de la inversión no minera, la confianza empresarial ligado a la coyuntura interna e internacional generó la limitación en las inversiones, lo cual es negativo para el sector asegurador, ya que dichas inversiones son necesarias porque representan importantes inversiones de capital.



*Figura 3.* Producto Interno Bruto real por habitantes. Tomado de “Memorias 2019”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2019 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2019/memoria-bcrp-2019.pdf>)

Las inversiones del sector minero ascendieron a US\$ 6,157 millones, siendo la empresa destacada Anglo American con US\$ 1,344 millones para el equipamiento y la construcción de su proyecto Quellaveco en Moquegua (Banco Central de Reserva del Perú, 2019). El saldo del circulante en manos del público a diciembre de 2019 fue de S/ 52,116 millones, lo que representó 6.8% del PBI, significando una oportunidad para que el sector de

seguros pueda atender a dicho grupo de personas. El gasto público tuvo un crecimiento de 1%, ya que el inicio del nuevo mandato a nivel regional y local tuvo un impacto negativo en la evolución de la inversión pública en dichos niveles de gobierno. La inflación fue de 1.9% menor que el año anterior ocasionada en un entorno en que la actividad económica estuvo por debajo de su potencial y las expectativas de inflación se mantuvieron dentro del rango meta (ver Figura 4). El sector servicios fue de 3.8%, mientras que el déficit de servicios de transporte fue de US\$ 1,516 millones, además, la cuenta de seguros y reaseguros fue negativo de US\$ 244 millones, los ingresos fueron mayores en US\$ 84 millones, correspondiendo la mayor parte de este incremento a los ingresos al activarse el seguro catastrófico adquirido por el Perú por las pérdidas generadas por el terremoto del 26 de mayo de 2019 en Lagunas, Alto Amazonas, en la Región Loreto (US\$ 60 millones). Los egresos fueron superiores en US\$ 54 millones debido al aumento de las primas pagadas por riesgo reasegurado en el exterior (Banco Central de Reserva del Perú, 2019).



Figura 4. Variación porcentual de la inflación 2001-2019. Tomado de “Memorias 2019”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2019 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2019/memoria-bcrp-2019.pdf>)

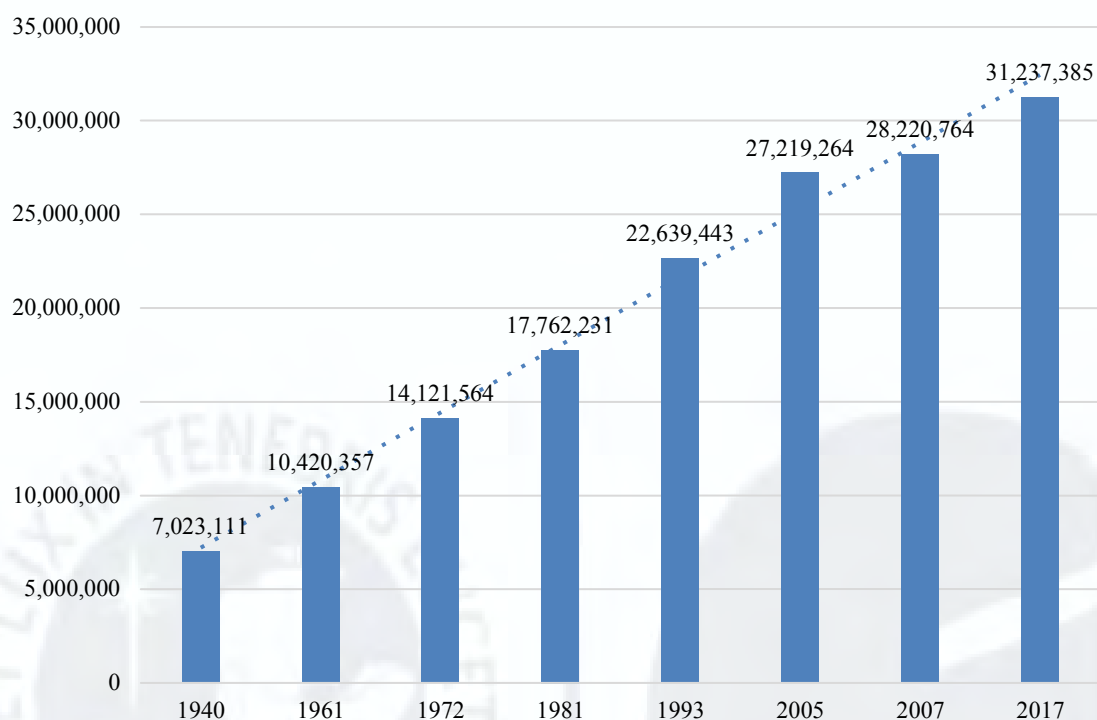
Por último, es de suma importancia destacar que el financiamiento global del sector privado creció en 5.8%, conformado por los créditos brindados por las sociedades creadoras de depósitos al sector privado, compañías de seguros, financiamiento por medio del mercado

de capitales vía fondos mutuos y fondos privados de pensiones. Asimismo, el ahorro financiero fue de 6.2%, abarcando el total de activos de las empresas y hogares del sector financiero bajo la forma de depósito de ahorro, participación de fondos mutuos, depósito a plazos, seguros de vida y aportes a fondos privados de pensiones (Banco Central de Reserva del Perú, 2019). Este tipo de ahorro radica en el surgimiento de una sana costumbre que les permite a las personas organizar sus ingresos y priorizar el consumo. Sin duda alguna, la situación de pandemia actual (Covid-19) ha afectado considerablemente el crecimiento económico del país, dado que algo de esta naturaleza no se daba en el mundo desde la gripe española a principios de siglo XX. A la fecha, la pandemia lleva 140 millones de casos y registra 3 millones de fallecidos. Sin embargo, resulta elemental recalcar que la evolución del comercio electrónico ha tenido una evolución notablemente positiva en el 2020, favoreciendo la comercialización de productos y/o servicios.

### **2.1.3. Análisis social, cultural y demográfico**

Según Guerra (2018) los factores sociales, culturales y demográficos tienen una relevancia especial en relación a los valores, tradiciones, y estilos de vida de una población y afectan de cierto modo a diferentes aspectos en las organizaciones mediante las expectativas sociales de sus participantes y las de sus consumidores. En este sentido, se debe señalar que uno de los elementos esenciales dentro del análisis del sector asegurador, es la población que, de acuerdo con el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el período 2017, estuvo conformada por 31'237,385 habitantes (ver Figura 5) en los que se toma en cuenta la población censada y omitida durante el empadronamiento, donde la población tuvo un crecimiento promedio anual de 1%, lo que refleja una tendencia decreciente del ritmo de crecimiento poblacional. Asimismo, en cuanto a la población censada, 14 millones 450 mil 757 fueron hombres (49.2%) y 4 millones 931

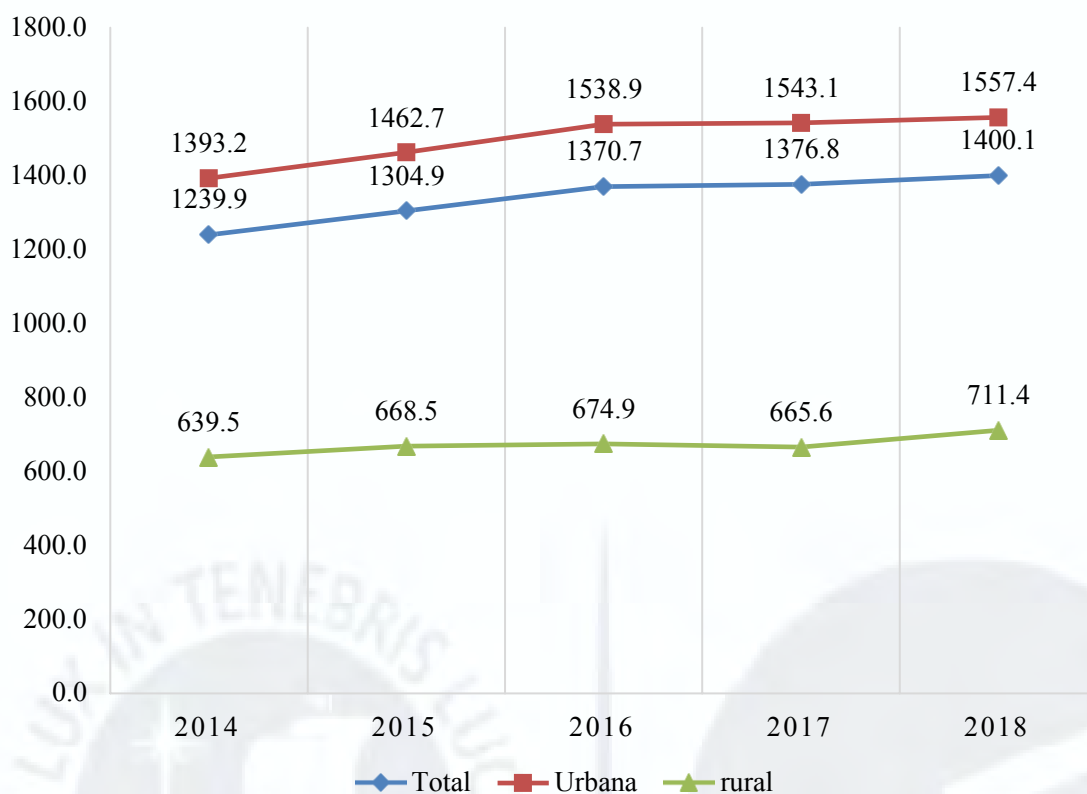
mil 127 fueron mujeres (50.8%) según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018).



*Figura 5.* Población peruana censada Perú 2017. Adaptado de “Perú: Crecimiento y distribución de la población. Primeros Resultados por INEI, 2018 ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf))

Por otra parte, es preciso enfatizar otro aspecto para el análisis de los factores sociales, culturales y demográficos, el cual es el ingreso promedio proveniente del trabajo a nivel nacional en el período 2014-2018. Este aspecto pasó de S/. 1,239.9 a S/. 1,400.1, mientras que, en el área de residencia, la zona urbana crece de S/. 1,393.2 a S/. 1,557.4 y la zona rural de S/. 639.5 a S/. 711.4; importante crecimiento, representando una oportunidad para el mercado de seguros (ver Figura 6). Debido a la situación actual del Covid – 19, el ingreso promedio ha sufrido una disminución, dado la gran cantidad de despidos a raíz de este problema coyuntural, lo cual justifica considerablemente la propuesta de un producto con un precio económico, a través del cual se buscará captar la atención de los potenciales clientes que actualmente cuentan con un seguro el todo riesgo, el cual es un producto más costoso.





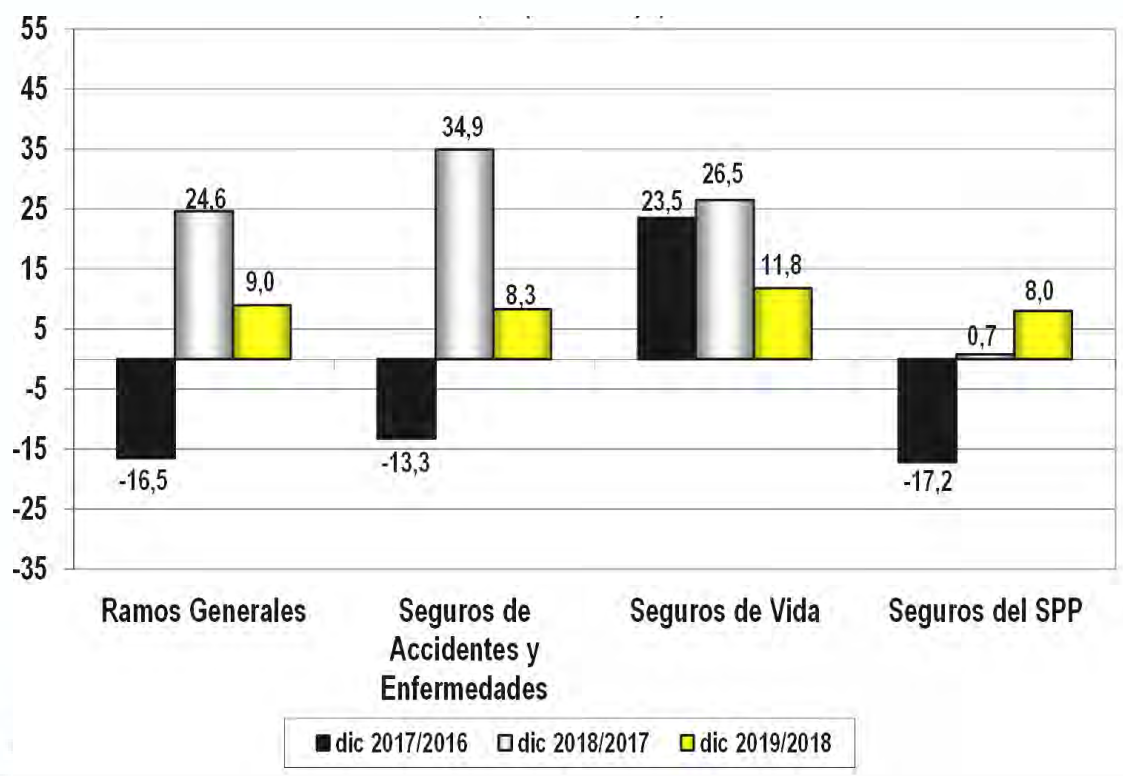
*Figura 6.* Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo. Adaptado de “Ingreso Promedio Proveniente del Trabajo” por INEI, (<http://m.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/income/>)

Seguidamente, es elocuente indicar que la situación por la que actualmente atraviesa el país es bien delicada, sin embargo, el Perú está respondiendo bien frente a la cruda y real situación sanitaria del Covid-19, siendo el primer país de la región en decretar cuarentena. A partir de las medidas decretadas desde el 29 de marzo el Gobierno presentó un plan el cual inyectó US\$25,000 millones, lo equivalente al 12% del PBI, sumada a su disciplina fiscal, la baja deuda pública y de contar con una de las monedas con menor volatilidad (Maguiña, 2020). No obstante, aún es complicado evaluar el impacto que generaría la pandemia en el sector de seguros en el país, pero tomando como referencia la situación de aquellos países donde el virus se extendió más y con mayor rapidez, la demanda de seguros, sobre todo, el de vida incrementó.

Por otro lado, es preciso mencionar que el mercado de seguros en el Perú está dominado por aseguradoras nacionales con portafolios más pequeños que los del mercado internacional, existe una gran posibilidad que la situación no afecte a las empresas pequeñas locales, inclusive, aunque las acciones de las aseguradoras internacionales sufran una caída generalizada, esto no terminará afectando el mercado nacional. Se debe tomar en cuenta, que actualmente el sector de las aseguradoras en el Perú está concentrado, y al menos ahora cuenta con aproximadamente 20 compañías; siendo Rimac, la empresa que lidera el mercado con el 30.4% de participación, seguido por Pacífico con el 26.39%, en tercer lugar, se encuentra Mapfre con el 13.44% y muy de cerca está La Positiva, con un 11.87%, todas estas empresas concentran el 82.1% de las ventas (Murga, 2019).

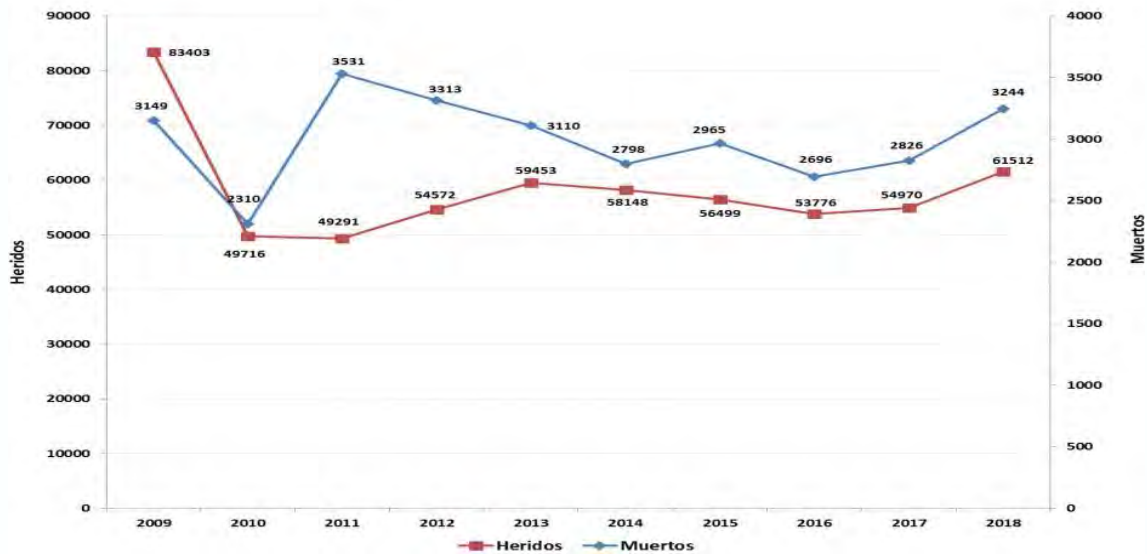
De acuerdo con el sistema de seguros, en el cuarto trimestre del período 2019, su producción estuvo conformada en mayor porcentaje por los Ramos Generales con una participación de 36.8%, además los Seguros de Vida tuvieron una participación de 34.1% y el 14% a seguros de accidentes y enfermedades. Asimismo, las Primas de Seguros Netas (PSN) del sistema asegurador se incrementaron a S/ 5,193.1 millones, lo que representó un incremento de 9% respecto a diciembre de 2018 (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2019). Dentro de dicho ramo se encuentra principalmente los incrementos de las PSN relacionados a los riesgos de Robo y asalto (8%) y Vehículos (5.3%); por otro lado, las PSN de los Seguros de Accidentes y Enfermedades tuvieron un incremento de 8.3% teniendo un volumen de primas de S/ 1,982.6 millones, en dicho ramo destacan los incrementos de las PSN de los riesgos de SOAT (4.5%). Por otro lado, el índice de siniestralidad directa de los seguros de accidentes y enfermedades se incrementó en 0.8%, alcanzando un nivel de 62.2% a causa del incremento de la siniestralidad de los riesgos de accidente personales (5.4%), como se señala en la Figura 9 (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2019).





*Figura 7.* Variación de las PSN en el último trimestre del período 2019 por ramos. Tomado de “Evolución del Sistema de Seguros al IV Trimestre de 2019”, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2019 (<http://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Diciembre/S-101-di2019.DOC>)

Respecto a los accidentes de tránsito registrados en el 2017 fueron 88,168 a nivel nacional, mientras que en el 2018 fueron alrededor de 90,056 accidentes y en el período 2019 la cifra se incrementó a 94,685 cifras proporcionadas por el Ministerio del Interior, siendo los departamentos con mayor registro de accidentes Lima, La Libertad, Arequipa y Callao. Mientras que, en el período 2017 el número de fallecidos por accidente de tránsito fue de 2,826 y de heridos fueron 54,970 personas, en el 2018 la cifra de fallecidos se incrementó a 3,244 y la cantidad de heridos aumentó a 61,512 personas (ver Figura 8). Asimismo, el financiamiento de la atención de los lesionados por accidentes de tránsito en el periodo 2017 cubrió el 62.73% de los gastos, mientras que en el 2018 el SOAT cubrió el 57.42% de los gastos y en el 2019 el SOAT cubrió el 56.30% de la atención de los lesionados (Rojas, 2019).



*Figura 8.* Número de muertos y heridos por accidentes de tránsito. Tomado de “Situación de las lesiones causadas por accidentes de tránsito en el Perú 2° Trimestre 2019”, por Rojas, 2019 (<https://www.dge.gob.pe/portal/docs/vigilancia/sala/2019/SE24/transito.pdf>)

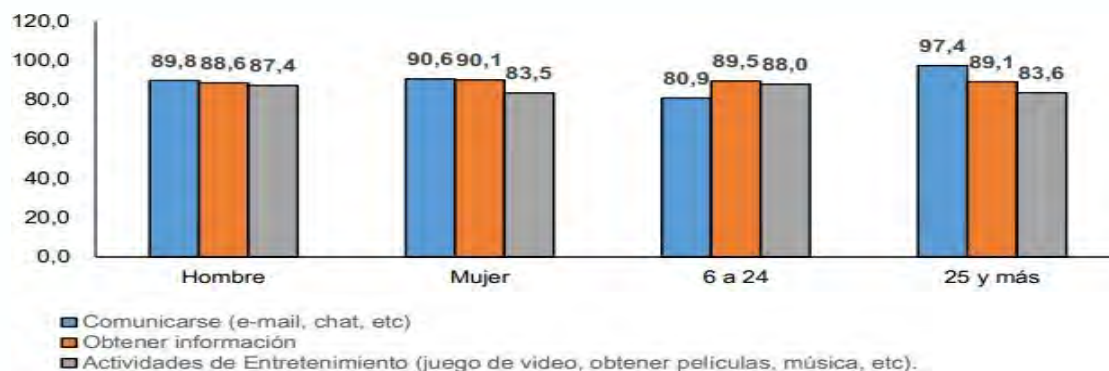
En este análisis social, cultural y demográfico se fundamental señalar que el Perú ha sido uno de los países más afectados por la pandemia del Covid – 19, registrando una de las más alarmantes cifras de contagios y muertes por dicha enfermedad en el mundo. De acuerdo con el Instituto Peruano de Economía (2020) la crisis que vive el país debido al coronavirus se ha traducido en una parálisis de entre 50% y 55% de la economía peruana, generando un gran número de riesgos sobre el empleo, y por ende en la calidad de vida de las personas que habitan el Perú. De igual manera, es preciso manifestar que un factor a tomar en cuenta en el sector asegurador actualmente es el relacionado a las medidas restrictivas implementadas por el Gobierno Nacional en función de prevenir la expansión del virus y, por ende, para disminuir la cantidad de enfermos de la segunda variante del Covid – 19. Entre ellas se pueden destacar la ampliación del toque de queda nocturno y la prohibición del tránsito vehicular y peatonal los días domingos de forma focalizada, por lo que es probable que se puedan disminuir los accidentes de tránsito, dado que a que las personas no pueden transitar con sus vehículos los domingos y luego de las nueve de la noche.

#### **2.1.4. Análisis tecnológico y científico**

Los factores tecnológicos y científicos son aquellos que ayudan a minimizar las barreras de entrada al mercado de un producto y son de gran utilidad a la hora de comprender el panorama general en el que opera cualquier organización (García, 2018). En el Perú, la inversión en ciencia, tecnología e innovación tecnológica (CTI) es insuficiente para abarcar terrenos en las actividades innovadoras en las diversas instituciones de investigación; sin embargo, en los últimos tres años se ha evidenciado un crecimiento de la inversión en este ámbito. Precisamente, en el 2017 se registró una inversión de S/. 118'305,767, en el siguiente año se presenció un incremento de la inversión a S/. 160'336,746 y en el tercer trimestre del período 2019 la inversión en CTI registró un total de S/. 177'379,273, además en dicho período la inversión se encontró en un 0.12% del PBI (“Concytec apunta a mejorar inversión...”. 2019). De acuerdo con la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (2018) las empresas que conforman el sector de seguros serán las que más invertirán en innovación y tecnología en próximos 5 años, debido a que responderán a una transformación completa.

En este mismo sentido, para este análisis tecnológico y científico se debe recalcar que la transformación digital viene a ser un elemento fundamental para cumplir con estándares universales, así como también para permitirle a los habitantes tener un acceso a servicios de calidad, además de crear una ruta de aprendizaje valiosa para mejorar considerablemente la competitividad de la economía (Universidad de Ingeniería y Tecnología, 2018). Según Medina (2020) la transformación digital jugó un papel relevante en medio de la pandemia, ya que muchas entidades públicas se vieron en la necesidad de realizar sesiones virtuales para continuar operando de manera remota, implementándose a paso apresurado. Por lo que se refiere a las actividades que realizan las personas que usan internet, se puede decir que de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019b) el 89.8% de la población de hombres y el 90.6% de la población de mujeres en Perú hacen uso del internet

para comunicarse a través del correo, chats, entre otros canales (ver Figura 9). De igual manera, el 97.4% de la población de 25 y más años busca información en internet y el 83.6% de esta misma población usa el internet para realizar actividades de entretenimiento y recreación como por ejemplo escuchar música y videos, ver películas y series, entre otras.



*Figura 9.* Población por sexo y grupos de edad, según tipo de actividad que realiza en internet (3er trimestre de 2019). Tomado de “Informe Técnica de Estadísticas de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019b (<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/ticdiciembre.pdf>)

### 2.1.5. Análisis ecológico y ambiental

Las fuerzas ecológicas y ambientales están relacionadas con los aspectos vinculados con la conservación del medio ambiente, considerando que la contaminación de este representa uno de los problemas más críticos a nivel mundial, por lo que es fundamental tomar conciencia y buscar alternativas para su solución. Concretamente, el constante deterioro de la calidad del aire, a causa de las elevadas emisiones provenientes de las diversas fuentes es uno de los grandes problemas que perjudican a las principales ciudades del país. En el Perú, gran parte de las empresas aplican una política de reciclaje permanente a través de la selección de los desperdicios; sin embargo, es trascendental tener una orientación más precisa acerca de la importancia de la conservación ambiental para las actividades productivas del país. Resulta conveniente poner en práctica diversas prácticas ambientales para contribuir a una mejor calidad de vida en el entorno de los peruanos.

Las emisiones de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) en los últimos años se ha incrementado constantemente, específicamente, en el período 2015 se registraron 35,377.3 miles toneladas, cifra que se incrementó en el período siguiente a 36,656.0 miles toneladas y en el año 2017 fue de 37,706.3 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017). Por estos aumentos de emisiones de dióxido de carbono, se puede comentar que dicha situación pudiera afectar al sector de los seguros, ya que ante este incremento se generaría una reducción de vehículos por ende la disminución de los seguros ante accidentes, por ello es fundamental que se invierta para la reducción de gases tóxicos en el medio ambiente. Resulta relevante señalar que en el período de cuarentena obligatoria por Covid - 19 en el Perú se disminuyeron considerablemente los niveles de dióxido de carbono en la atmósfera, debido a la inactividad del transporte urbano en Lima, mejorando notablemente la calidad del aire en la ciudad.

## 2.2. Análisis de la Industria

Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019) las primas de Seguros Netas aumentaron en 9.7% con relación a diciembre de 2018; el índice de siniestralidad directa anual registró un 53% y el índice de siniestralidad retenida anual fue de 46% (ver Figura 10).

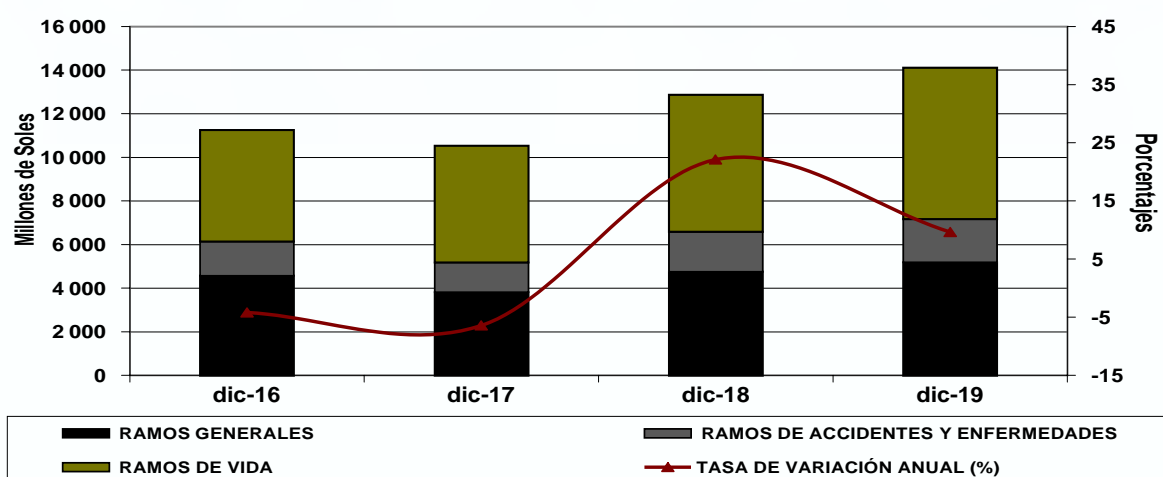


Figura 10. Evolución de las primas de seguros netas por ramo 2019. Tomado de “Evolución del Sistema de Seguros al IV Trimestre de 2019”, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP 2019.

([https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=27#](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=27#))

### 2.3. Estructura Competitiva del Mercado

El análisis de la estructura competitiva del mercado se realizó considerando los lineamientos del modelo de las cinco fuerzas de Porter, a través del cual se estudiaron aquellas características influyentes en el nivel de competitividad del sector de seguro; las cinco fuerzas son: (a) la amenaza de nuevos entrantes, (b) el poder de negociación de los proveedores, (c) el poder de negociación de los compradores, (d) la amenaza de los sustitutos y (e) la intensidad de la rivalidad entre las empresas que compiten. Respecto a la amenaza de nuevos entrantes se puede decir que genera en el sector que se bajen los precios de los productos, es permanente esta amenaza, ya que la competencia en su mayoría está conformada por grupos económicos de prestigio. La amenaza principal en el mercado estaría conformada por otros brokers que entren a competir, sabiendo que para convertirse en broker es necesario aprobar un examen, luego de haber llevado un curso especialista en seguros (barreras).

En relación al poder de negociación de los proveedores, es preciso acotar que los proveedores para Digital Brokers como corredora de seguros, son las compañías de seguro, quienes asumen la totalidad de los riesgos acordados en el contrato de seguro. De la misma manera, que, en las operaciones de seguros, el reasegurador obtiene una prima por el contrato de reaseguro; así el seguro y reaseguro tienen la misma finalidad fundamental que es transferir el riesgo. El reaseguro permite que las compañías de seguro puedan diversificar los riesgos asumidos por medio de las pólizas de seguro, extender la capacidad de cobertura, controlar las pérdidas ante siniestros imprevistos y estabilizar los resultados de sus actividades (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2018). Por otro lado, los talleres son una red de empresas que se encontrarían afiliados a la empresa de seguros, es decir la compañía de seguro se hará cargo de la reparación del vehículo, ya que cubrirá el mayor porcentaje de los gastos, es por ello que uno de los socios estratégicos son los talleres, es



fundamental que se formen alianzas en donde se evidencie beneficios en la calidad del servicio y atención oportuna las 24 horas del día.

En cuanto al poder de negociación de los consumidores, se pueden indicar que los clientes tienen un poder de negociación alto, ya que la comercialización de los seguros se da tanto por los brokers y por las compañías de seguros de forma directa. El cliente tiene una gama de oferta muy amplia; sin embargo, lo que requiere es el asesoramiento adecuado para poder elegir lo mejor. Para el entorno socio-económico dinámico del sector de seguros vehiculares los principales clientes están conformados por las personas naturales o jurídicas que actualmente tengan la necesidad de adquirir un seguro vehicular para prevenir posibles gastos ante eventos fatídicos. Considerando para ello la capacidad de negociación para decidir por qué tipo de productos inclinarse, lo cual brinda un mercado más competitivo, en donde las entidades pueden diseñar ciertas estrategias para captar la mayor cantidad de clientes y obtener beneficios.

Sobre la amenaza de los sustitutos, es indispensable señalar que la aseguradora tendrá como principales sustitutos al ahorro de determinadas personas las cuales prefieren ahorrar en una cuenta de banco para futuros eventos fatídicos, también pueden considerarse como sustitutos a la Asociación de Fondo de Pensiones, Seguros de vida, SOAT, Sistema Integral de Salud, entre otros seguros que implique. Esta amenaza es baja porque actualmente no existen productos que puedan sustituir a los seguros, a pesar que los bancos a través de sus gestiones traten de disminuir la cuota de mercado de corredores, agentes y aseguradoras. Finalmente, la intensidad de la rivalidad entre las empresas corredoras de seguros es alta, por lo que se afirma que la competencia directa de Digital Brokers está conformada principalmente por otros brokers; mientras que se tiene una competencia indirecta por parte de las compañías de seguros. Esta situación hace que las empresas apliquen múltiples tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción al mercado de nuevos



productos o servicios e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. Las principales competidoras a nivel nacional son: Veransa Corredores de Seguros, ICG Asesores y Corredores de Seguros, Omega S.A.C. Corredores de Seguros, entre otros.



*Figura 11.* Cinco fuerzas de Porter para Digital Brokers. Adaptado de *Ser competitivo* (edición actualizada y aumentada, p. 31), Barcelona, España: Deusto.

Otro elemento a considerar en la estructura competitiva del mercado está relacionado con la cuota de mercado de las empresas corredores de seguros, de acuerdo con la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020b) existen 3,593 compañías Corredores de Seguros – Personas Naturales, de las cuales 1,490 están habilitadas actualmente; 334 se encuentran suspendidas y 1,769 están canceladas; de la misma manera, existen 897 compañías Corredores de Seguros – Personas Jurídicas, de las cuales 339 están habilitadas, 28 se encuentran suspendidas y 530 fueron canceladas. En cuanto a la participación de los

corredores de seguros en el mercado se puede señalar que, en el 2018, la empresa Marsh Rehder S.A. Corredores de Seguros obtuvo como ingresos operativos la cantidad de S/. 185'595,984; ocupando el primer puesto en el ranking de las empresas corredoras de seguros; en el segundo lugar se ubicó a Contacto Corredores de Seguros S.A. con unos S/. 49'558,908.19, y en el tercer lugar se encontró a JLT Perú Corredores de Seguros S.A, que registró como ingresos operativos unos S/. 40'228,267. Por su parte, Digital Brokers obtuvo de ingresos para ese mismo período unos S/. 109,704.8, ocupando el puesto 281 de 333 empresas (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2019b).

## **2.4. Análisis de Mercado**

Para el análisis de mercado fue aplicada una encuesta a 385 personas de Lima Metropolitana que poseen vehículos a través de la plataforma de Google Formularios permitiendo que se identifica el perfil de los clientes potenciales, el tamaño de la demanda potencial y por último la participación de mercado que se desea alcanzar, tanto en las etapas inicial y final del presente proyecto (ver Apéndice A y Apéndice B). Por otra parte, con el propósito de conocer mayores detalles sobre la el mercado de los seguros vehiculares en Lima se realizaron dos entrevistas a profundidad a representantes de Mapfre Perú (ver Apéndice C y Apéndice D).

### **2.4.1. Investigación Cuantitativa / Encuesta**

En función de los resultados de la investigación de mercado realizada, en primer lugar, se pudo determinar el perfil de los clientes potenciales del seguro integral SOAT PREMIUM a través de las características o preferencias de estos. De acuerdo con los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, se puede decir que el 43.6% de los encuestados (168 individuos) posee camioneta rural (4x4, 4x2, SUV) y el 41.3% tiene vehículos de tipo sedán (4 puertas), es decir, 159 personas de las 385 consultadas (ver Figura 12). Otra característica a resaltar de los clientes potenciales del SOAT PREMIUM es el nivel

de ingresos mensuales que poseen, siendo que el 55.3% de los encuestados tiene ingresos de S/. 5000 a más y el 14.9% tiene entre S/. 3500 y S/. 5000 de ingresos mensuales (ver Figura 13). Estos datos fueron consultados con el fin de determinar quiénes serían los potenciales clientes del SOAT PREMIUM, es decir, cuáles serían las características más relevantes de las personas interesadas en adquirir un seguro integral.

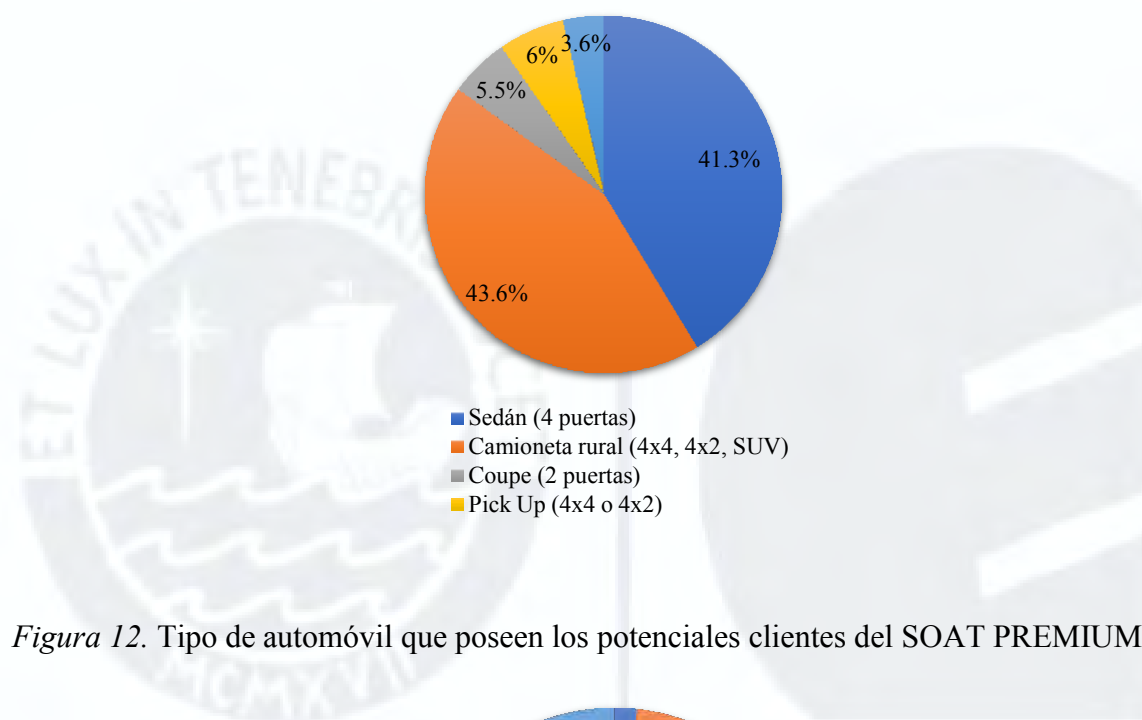


Figura 12. Tipo de automóvil que poseen los potenciales clientes del SOAT PREMIUM.

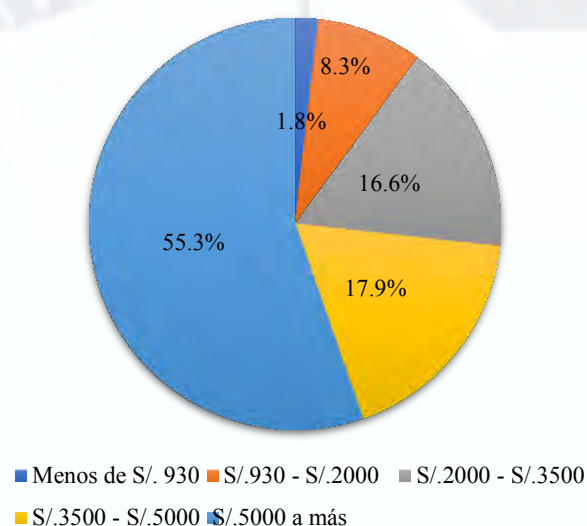


Figura 13. Nivel de ingresos mensuales que poseen los potenciales clientes del SOAT PREMIUM.

Por otra parte, es fundamental indicar que, según los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, el 92.7% del total conoce los beneficios del SOAT como seguro obligatorio de accidentes de tránsito, es decir, 357 personas (ver Figura 14). De igual forma, el 71.2% de los individuos consultados respondieron que es importante tener seguro vehicular porque permite cubrir tanto daños personales como materiales (ver Figura 15). Ambas interrogantes fueron planteadas para identificar el nivel de conocimiento de los consultados en relación a los beneficios del seguro obligatorio de accidentes de tránsito y a la importancia de contar con un seguro que cubra los daños personales y materiales que pueden presentarse ante cualquier siniestro vehicular.



Figura 14. Conocimiento de los beneficios del SOAT por parte de los potenciales clientes del SOAT PREMIUM.

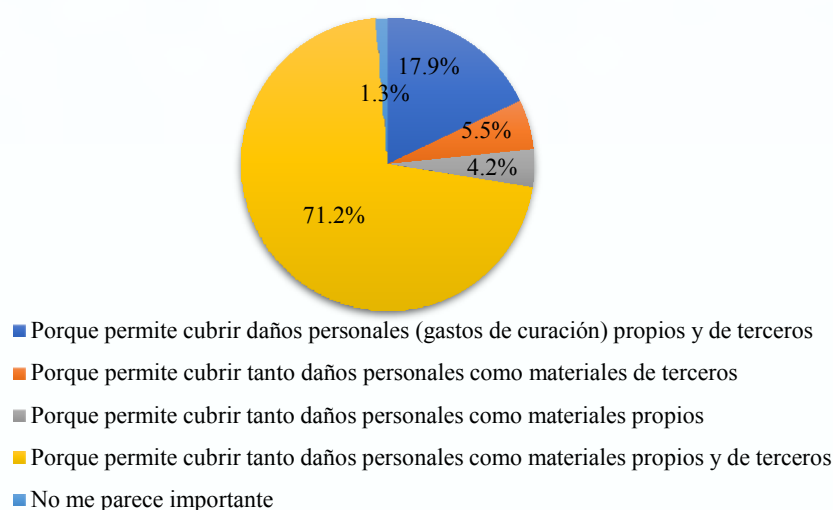
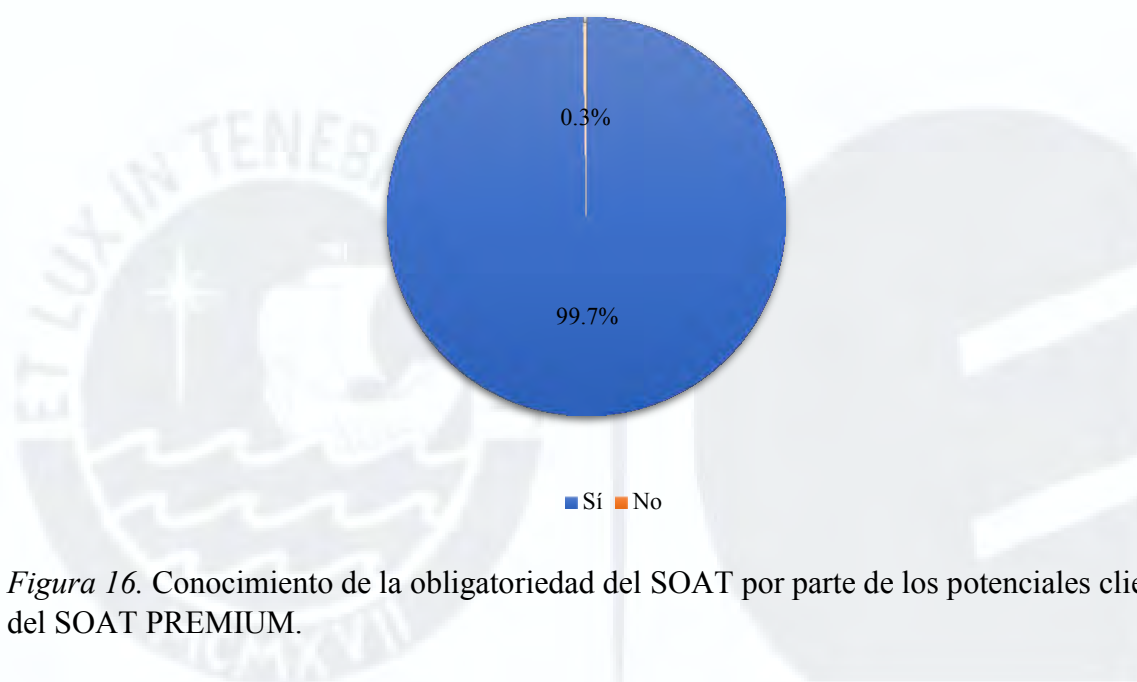
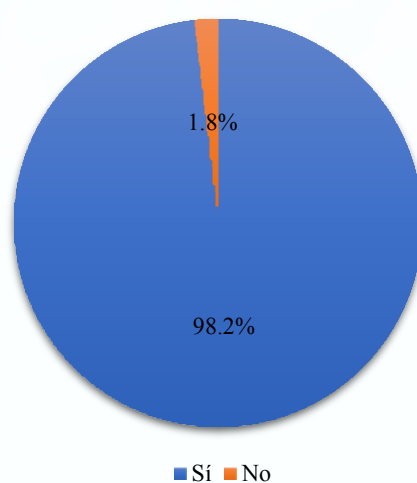


Figura 15. Importancia de tener un seguro vehicular por parte de los potenciales clientes del SOAT PREMIUM.

Así mismo, un resultado bastante significativo de la encuesta aplicada fue que el 99.7%, es decir, 384 personas contestaron conocer que el SOAT es obligatorio en el Perú (ver Figura 16); y el 98.2% (378 personas) indicó que ya ha adquirido el SOAT para sus vehículos (ver Figura 17). Este último aspecto fue consultado con el objetivo de identificar la cantidad de personas que efectivamente cuenta con un seguro vehicular y que cumplen con la obligatoriedad de tenerlo.

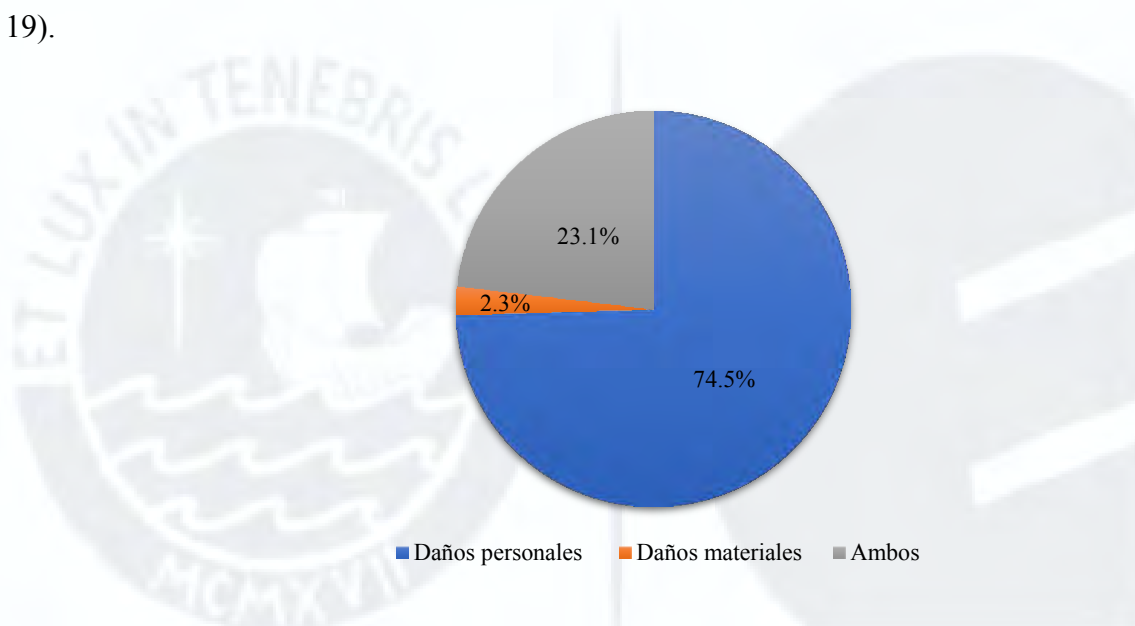


*Figura 16.* Conocimiento de la obligatoriedad del SOAT por parte de los potenciales clientes del SOAT PREMIUM.

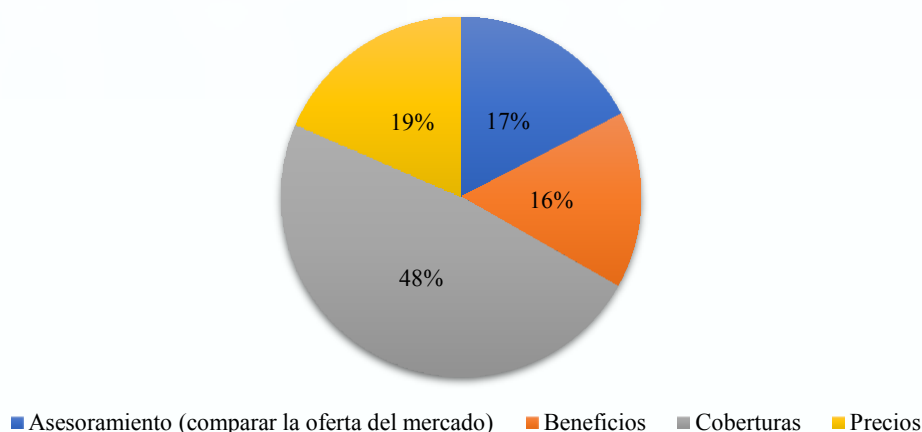


*Figura 17.* Adquisición del SOAT para sus vehículos por parte de los potenciales clientes del SOAT PREMIUM.

Es indispensable mencionar, además que, del total encuestado, el 74.5% respondió que el SOAT cubría solo daños personales y el 23.1% indicó que dicho seguro vehicular cubriría daños personales y materiales (ver Figura 18). Otro rasgo a señalar de los potenciales clientes del SOAT PREMIUM es que el 48.3% consideraron que el elemento más importante que buscan a la hora de decidirse por un seguro vehicular está vinculado por las coberturas y el 17.4% de los consultados manifestó que el asesoramiento (compara la oferta del mercado) representa el factor más relevante cuando desean adquirir un seguro vehicular (ver Figura 19).

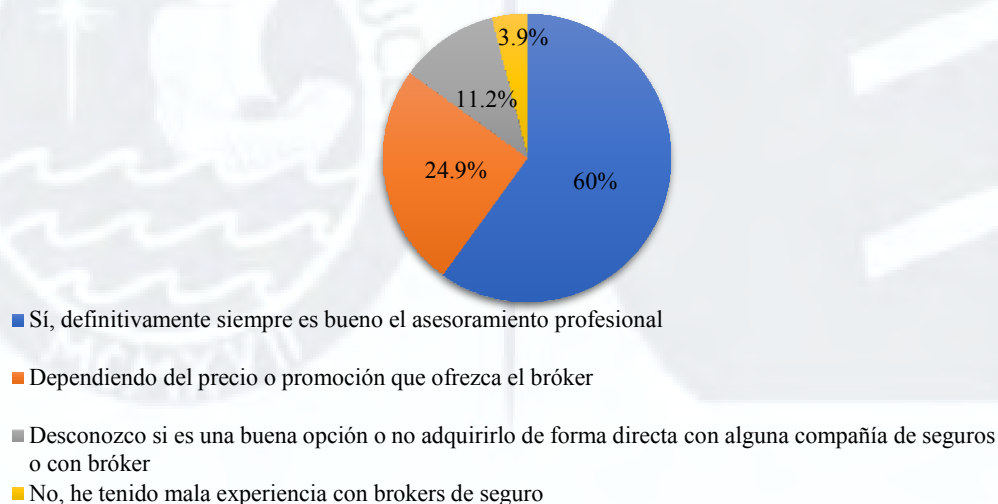


*Figura 18.* Conocimiento de los elementos que cubre el SOAT por parte de los potenciales clientes del SOAT PREMIUM.

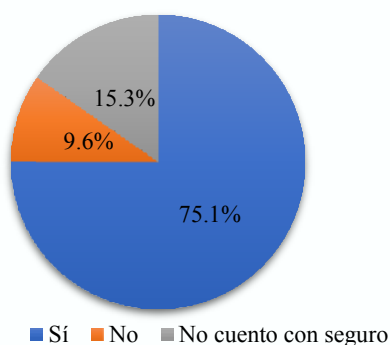


*Figura 19.* Elemento más importante a la hora de decidirse por un seguro vehicular según los potenciales clientes del SOAT PREMIUM.

Acercas de la conveniencia de adquirir un seguro vehicular con el asesoramiento de un bróker de seguro, el 60% de los encuestados manifestó que definitivamente siempre es bueno contar con el asesoramiento profesional y el 24.9% indicó que dependiendo del precio o promoción que ofrezca el bróker va a considerar conveniente adquirir el seguro a través de las gestiones del bróker (ver Figura 20). Esta interrogante fue planteada con el fin de conocer la opinión de las personas en relación al asesoramiento del bróker, dado a que el SOAT PREMIUM será comercializado por una empresa corredora de seguros. Con respecto a la disposición de los potenciales clientes del SOAT PREMIUM de cambiar de compañía de seguros en caso se le ofrezcan mejores beneficios, el 75.1% del total de los encuestados señaló que si estaría dispuesto a hacerlo, es decir, 289 personas (ver Figura 21).



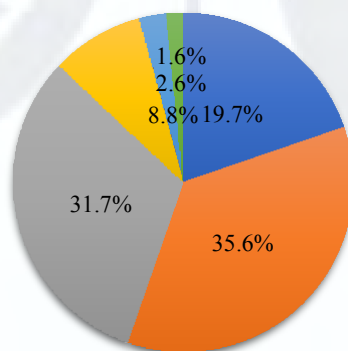
*Figura 20.* Conveniencia de adquirir un seguro vehicular con el asesoramiento de un bróker de seguro según los potenciales clientes del SOAT PREMIUM.



*Figura 21.* Disposición a cambiar de compañía de seguros si le ofrecen mejores beneficios por parte de los potenciales clientes del SOAT PREMIUM.



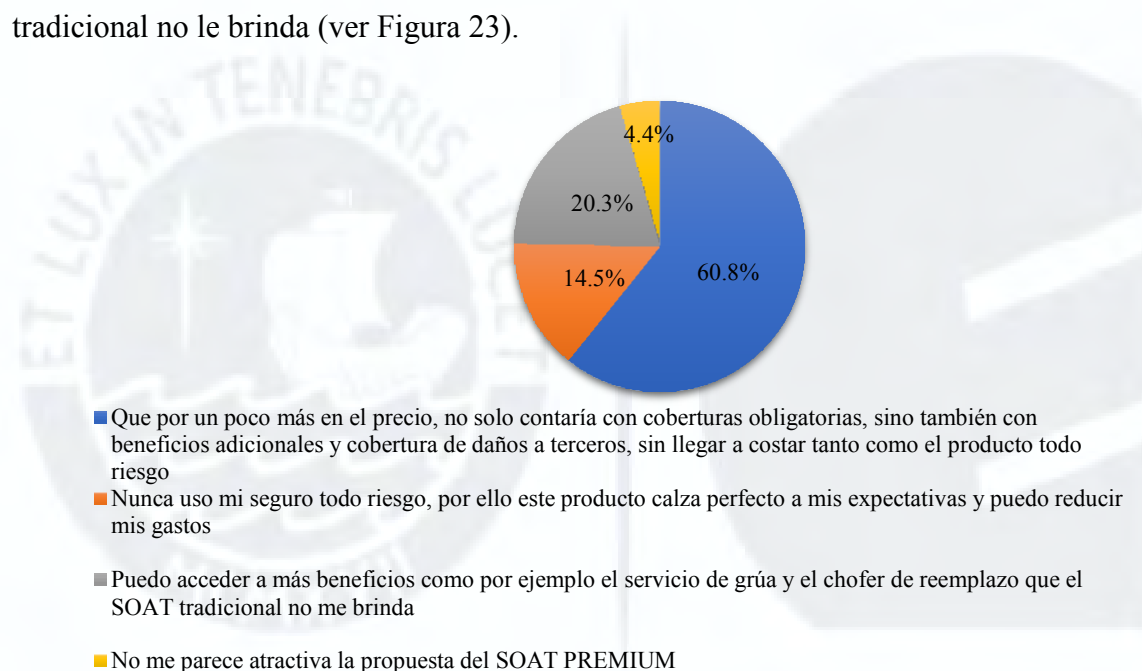
Una vez presentada la idea de negocio en la segunda parte de la encuesta, los resultados fueron los siguientes considerando la percepción de los consultados en relación a la propuesta señalada: el 19.7% indicó que si era atractiva, ya que no contaba con seguro y a un precio asequible puede obtener coberturas y beneficios adicionales; el 35.6% manifestó que también le pareció atractiva la propuesta, pero ya contaba con el seguro full cobertura, también conocido como todo riesgo (generalmente oscila entre los \$400 y los \$600); el 31.7% señaló que efectivamente la propuesta es atractiva, sin embargo, actualmente contaba con SOAT, pero le gustaría contar con coberturas adicionales y el 8.8% indicó que también le parece atractiva la idea de negocio, pero actualmente el banco le obliga a tener seguro todo riesgo, pero el día que pague el crédito, el SOAT PREMIUM le parece una buena opción a bajo costo. De forma que el 95.8% del total encuestado (369 personas) respondió que la propuesta de un seguro integral como el SOAT PREMIUM es una buena idea (ver Figura 22).



- Sí, ya que no cuento con seguro y a un precio accesible puedo obtener coberturas y beneficios adicionales
- Sí, me parece atractiva la propuesta, pero ya cuento con el seguro full cobertura (todo riesgo)
- Sí, me parece atractiva la propuesta. Actualmente cuento con SOAT, pero me gustaría contar con coberturas adicionales
- Sí, me parece atractiva la propuesta. Actualmente el banco me obliga a tener seguro todo riesgo, pero el día que pague el crédito, el SOAT PREMIUM me parece una buena opción a bajo costo
- No, ya que cuando ocasione daños yo los cubriré con mis propios medios
- No, ya que no me interesan las coberturas descritas en la propuesta del SOAT PREMIUM

*Figura 22.* Percepción de los potenciales clientes del SOAT PREMIUM en relación a la idea de negocio.

Se debe agregar que el 60.8% de los encuestados manifestó que el elemento que le pareció más atractivo de la propuesta del SOAT PREMIUM está relacionado con que por un poco más en el precio, no solo contaría con coberturas obligatorias, sino también con beneficios adicionales y cobertura de daños a terceros, sin llegar a costar tanto como el producto todo riesgo (entre \$400 y \$600). De igual modo, el 20.3% (78 personas) indicó el factor que más le llamó la atención de la propuesta realizada fue que puede acceder a más beneficios como por ejemplo el servicio de grúa y el chofer de reemplazo que el SOAT tradicional no le brinda (ver Figura 23).



*Figura 23.* Elemento más atractivo del SOAT PREMIUM según los potenciales clientes del SOAT PREMIUM.

Con respecto al medio más apropiado para adquirir el SOAT PREMIUM, el 50.6% del total encuestado señaló que era la página /plataforma web, es decir, unas 195 personas, y el 29.4% manifestó que a través de una App consideraba mejor poder comprar el producto integral (ver Figura 24). Por último, se debe hacer mención al precio que el potencial cliente considera como adecuado por la prestación del seguro vehicular SOAT PREMIUM. De esta

manera, el 44.2% de las personas encuestadas (170 individuos) manifestó que el precio adecuado por un producto con las características del SOAT PREMIUM está entre los S/. 250 y los S/. 300; por otra parte, el 28.1% del total consultado, señaló que el precio adecuado estaba entre los S/. 300 y los S/. 350; el 19.2% indicó que pagaría entre S/. 350 y S/. 400 y el 8.6% de las 385 personas consultadas respondió que el precio acorde por un producto como el SOAT PREMIUM era de S/. 400 a más (ver Figura 25). Esta interrogante sobre el precio del producto fue planteada para conocer cuánto consideraba el potencial cliente que puede pagar para recibir un seguro integral que le brindará mayores coberturas que el SOAT tradicional y obligatorio.

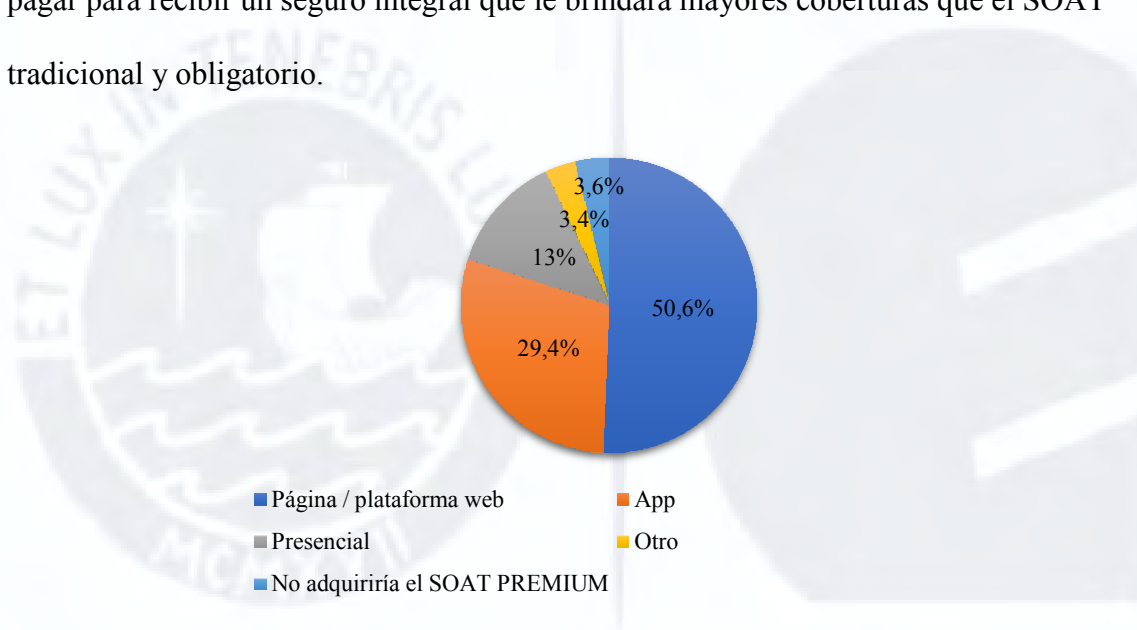


Figura 24. Medio más apropiado para adquirir el SOAT PREMIUM según los potenciales clientes del SOAT PREMIUM.

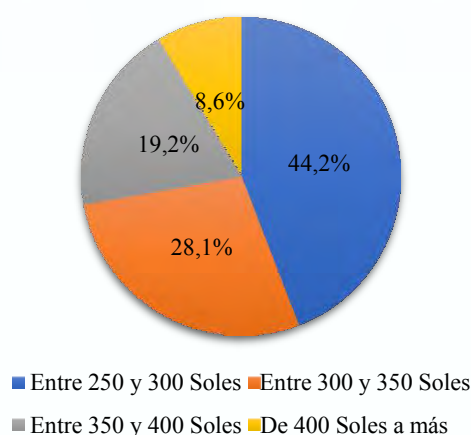


Figura 25. Precio adecuado por el SOAT PREMIUM según los potenciales clientes del SOAT PREMIUM.

## 2.4.2. Investigación Cualitativa / Entrevistas

Las entrevistas fueron realizadas la primera semana de diciembre de 2020 y a continuación se presenta el resumen de los aspectos más relevantes de dichas entrevistas con el fin de comprender el mercado de los seguros vehiculares desde el punto de vista de representantes de la aseguradora Mapfre Perú (ver Tabla 2).

Tabla 2

### *Resumen de las Entrevistas a los Representantes de Mapfre Perú*

| Elemento consultado  | Subgerente Comercial de Grandes Cuentas   | Director Comercial de la Oficina Libertad  |
|--|---|--|
| Cambios en la industria  | Mercado digital   | Boom digital, que agiliza las ventas   |
| Competencia directa  | Rímac, Pacífico y La Positiva, mercados que son totalmente locales nacionales   | La Positiva, Rímac y Pacífico tienen más tiempo en el mercado y, por ende, tienen un poco más de pólizas emitidas  |
| Objetivo de la empresa   | Trabajar de la mano con el cliente y digitalizar la mayor cantidad posible de herramientas que tiene  | Dar servicio a toda su clientela, que se encuentren totalmente satisfechos   |
| Ventajas competitivas  | Empleados capacitados   | La transformación digital, el excelente servicio para lo que son vehículos al momento de un siniestro, y las atenciones en clínicas  |
| Atractividad del SOAT PREMIUM  | Es muy atractivo, porque al SOAT obligatorio se le agrega coberturas o beneficios adicionales a un menor costo  | Efectivamente, es atractiva sobre todo porque aparte de que se cumple con la ley, se tiene una protección y el corredor de seguros maneja más seguros                            |
| Elemento más atractivo del SOAT PREMIUM  | Dar beneficios adicionales  | La persona asegurada puede dormir tranquila porque no tiene una responsabilidad ante un siniestro que provocó. El tema de los beneficios que está otorgando también es atractivo |
| Comercialización del SOAT PREMIUM  | Debería ser a través de una plataforma de una empresa corredora de seguros  | A través de una empresa corredora de seguros   |
| Razón por la cual no se vende hoy un seguro con las características del SOAT PREMIUM | Por un tema de costo, ya que, en realidad, el SOAT se maneja por precio   | Por la diversidad de seguros que tienen las compañías de seguro  |
| Acciones que están tomando para alcanzar su visión al 2025                           | En Mapfre el principal enfoque es la digitalización e ir de la mano con el crecimiento del cliente. Ofrecer beneficios y premiar la fidelidad de los clientes | Ofreciendo un producto que puede tener muy buena acogida en estos tiempos y a un módico precio brindándoles protección a los clientes  |

### 2.4.3. Demanda potencial

Para el cálculo de la demanda potencial fue necesario realizar la determinación de los siguientes mercados:

- Mercado Potencial: Es aquel conformado por la cantidad de personas que poseen vehículos en Lima Metropolitana, de acuerdo con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2020) en Lima en el 2018 había 862,480 automóviles. Se asumió que cada vehículo es propiedad de una persona, por ende, en Lima Metropolitana hay 862,480 personas con automóviles como clase de vehículos para uso particular.
- Mercado Disponible: Es aquel compuesto por la cantidad de personas que tienen conciencia sobre la importancia de contar con un seguro vehicular, según la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (2019b) alrededor del 40% de los vehículos que circulan en el país no cuentan con la cobertura obligatoria del SOAT, por ende, se calcula que el 60% de las 862,480 personas si disponen del seguro vehicular obligatorio. Por lo que se asumió que 517,488 personas sería el mercado disponible para el presente proyecto.
- Mercado Efectivo: Es aquel que está conformado por aquellas personas que se ubican en nivel socioeconómico B y C de Lima Metropolitana, de acuerdo con Ipsos (2020) la distribución socioeconómica del Perú para esos dos niveles es 10% para el B y 27% para el C, lo que suma un 37% de la población total. De esta manera, para calcular el mercado efectivo del presente proyecto se le aplicó el 37% al mercado disponible obteniendo 191,471 personas.
- Mercado Objetivo: Para la determinación de este mercado se hizo necesario aplicar dos criterios de segmentación: (a) porcentaje de personas que consideraron atractiva la idea de negocio planteada en la encuesta aplicada

(51,4%: 19,7% + 31,7%) y (b) porcentaje de personas que estaría dispuestos a pagar entre S/. 300 y más de S/. 400 por el SOAT PREMIUM (55,9%: 8,6% + 19,2% + 28,1%). De forma que al aplicar en orden estos criterios de segmentación se obtiene que el mercado objetivo está conformado por 55,015 personas (ver Tabla 3).

Tabla 3

*Estimación de la Demanda del SOAT PREMIUM*

| Tipo de mercado | Demanda (cantidad de personas) |
|-----------------|--------------------------------|
| Potencial       | 862,480                        |
| Disponibile     | 517,488                        |
| Efectivo        | 191,471                        |
| Objetivo        | 55,015                         |

#### 2.4.4. Participación de mercado

Se estimó que la participación de mercado para el primer año de puesto en marcha del SOAT PREMIUM estuviese en torno al 20%, planteándose un crecimiento al 22% para el resto de los períodos proyectados (ver Tabla 4). En cuanto a la proyección de las ventas se realizó tomando como referencia un aumento del 10% de la demanda potencial anual.

Tabla 4

*Participación de Mercado de la Empresa Digital Bróker*

| SOAT PREMIUM<br>(Anual)                    | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | 2025   |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Participación de mercado                   | 20%    | 22%    | 22%    | 22%    | 22%    |
| Demanda potencial                          | 55,015 | 60,517 | 66,569 | 73,226 | 80,549 |
| Ventas proyectadas<br>(cantidad de primas) | 11,003 | 13,314 | 14,645 | 16,109 | 17,720 |

### **Capítulo III: El Negocio**

En este capítulo se presenta la descripción de la idea del negocio, así como también la misión, visión y objetivos de la organización que ofrecerá el producto integral SOAT PREMIUM; y finalmente se determinaron los mecanismos de protección legal que serán empleados en la empresa corredora de seguros Digital Brokers.

#### **3.1. Descripción del Negocio**

La idea de incorporar un nuevo producto en la empresa Digital Brokers surgió a partir de las conversaciones de trabajo, intercambio de ideas, experiencias y analizando la realidad del sector asegurador. De igual manera, conversando con diferentes personas de la ciudad pude identificar la necesidad de un seguro que cubra más de una característica en cuanto a siniestros, ya que generalmente, los seguros cubren los daños personales, pero para los materiales se debe contar con otro seguro. A esta situación se le debe adicionar el hecho lamentable de que anualmente los casos de accidentes de tránsito en el país continúan creciendo, conforme se abordó anteriormente, y muchos de los vehículos que sufren accidentes no cuentan con seguros que abarquen todas las posibles circunstancias que pudieren ocurrir en un accidente vehicular. El hecho que muchas personas no tengan un seguro se sustenta en el costo del mismo, o incluso de la compañía que lo ofrece, ya que aducen que muchas aseguradoras forman parte de grupos económicos (bancos), por lo que consideran que estas entidades más velan por sus intereses financieros y no por los beneficios del asegurado.

A partir de este escenario surgió la idea de colocar en el mercado el seguro SOAT PREMIUM, siendo este un producto que reúne las coberturas obligatorias del SOAT, complementadas con los beneficios que proporciona el seguro de responsabilidad civil por daños materiales a terceros. A través del SOAT PREMIUM cuando el asegurado sea responsable de un accidente, este tendría la cobertura para indemnizar los daños materiales



generados con el pago respectivo de un deducible. De la misma manera, se incluirían servicios adicionales sin costo, entre los cuales se encuentran: (a) un chofer de reemplazo al año, (b) un servicio de grúa, (c) un servicio de auxilio mecánico en caso de problemas de batería o cambio de llanta y (d) descuentos para solicitar compra de batería y revisión técnica. El SOAT PREMIUM sería un producto integral que se encargaría de brindar mayor seguridad y tranquilidad al asegurado, porque le proporcionaría la garantía de que se encontrará cubierto ante posibles eventualidades que generen daños materiales y personales.

### **3.2. Visión, Misión y Objetivos de la Empresa**

A continuación, se presentan los tres elementos más importantes que conforman la filosofía de gestión de cualquier empresa: (a) la visión, (b) la misión y (c) los objetivos, con el propósito de determinar la manera que tendrá un mayor acercamiento a su público y sus estrategias de crecimiento y desarrollo futuro.

#### **3.2.1. Visión**

La visión de una organización representa el objetivo o meta que se debe conseguir, es decir, es la declaración concreta de dónde se desea estar en un período de tiempo específico considerando la misión y valores definidos (Valcárcel, 2020). Conviene subrayar que la visión empresarial por lo general se proyecta en un tiempo de cinco a 10 años, por lo que se relaciona con las estrategias para mejorar el desempeño corporativo. Otro rasgo de la visión es que debe estar redactada bajo un enunciado breve para que se puede entender el vínculo entre el presente y el futuro en los próximos años de la entidad. La visión de Digital Brokers es la siguiente: “Ser la empresa corredora de seguros con el mayor posicionamiento y participación en el mercado digital del Perú” (Digital Brokers, 2019, p. 4).

Según el modelo planteado por D’Alessio (2015), la visión de Digital Brokers únicamente cumple con los siguientes elementos: (a) simple, clara y comprensible, (b) visión de futuro y (c) proyección a un alcance geográfico. No obstante, esta visión que posee la

empresa analizada no tiene otros factores de igual significancia para la organización, entre ellos están: (a) ambición, persuasión y realismo, (b) sentido de urgencia y (c) la meta clara y desarrollada hacia donde se proyecta la organización. De ahí que la visión del corredor de seguros Digital Brokers se le podría dificultar alcanzar los objetivos a largo plazo, por lo que resulta necesario proponer la siguiente visión: Al 2025 ser una empresa socialmente responsable y liderar el sector de carretaje de seguros en el Perú a través de la prestación de un servicio totalmente digital y personalizado con apoyo de un equipo de trabajo totalmente calificado y comprometido tanto con la compañía como con los clientes.

### **3.2.2. Misión**

De acuerdo con Sainz (2017) la misión de una empresa es una declaración escrita que destaca su razón de ser o propósito, es decir, responde a la interrogante: ¿Por qué existimos? De esta manera, la misión que actualmente tiene Digital Brokers es la siguiente: “Satisfacer la demanda de los clientes a través de nuestra propuesta de valor orientada en el servicio especializada de riesgos, con soporte en las herramientas tecnológicas” (Digital Brokers, 2019, p. 3). Tal como se observa la empresa analizada destaca en su misión el servicio ofrecido que es el asesoramiento en temas de seguros de bienes personales y patrimoniales, además enfatiza la importancia de una buena relación entre la empresa, sus clientes y personal; dicho de otra manera, de la misión de Digital Brokers se puede extraer con facilidad la razón de ser de la organización.

Según el modelo de D'Alessio (2015) la compañía carece de los siguientes puntos, haciendo muy complicado que se logren los objetivos organizacionales y se reconozca lo que es y a quién desea servir: (a) filosofía de gestión, (b) preocupación por la imagen pública, y (c) crecimiento y rentabilidad. Por lo que se plantea para Digital Brokers la siguiente misión: Somos una empresa corredora de seguros que asesora a través de colaboradores íntegros y proactivos a nuestros clientes de manera digital y personalizada para que tomen las mejores

decisiones que satisfagan sus necesidades de seguros brindándoles la garantía de que se encuentran totalmente cubiertos ante los riesgos a los que están expuestos.

### 3.2.3. Objetivos del negocio

Los objetivos del negocio se pueden definir como aquellos que se establecen en la organización y tienen como propósito definir el rumbo y las líneas maestras a seguir en la empresa (Ayensa, 2017). Se debe agregar que el corredor de seguros Digital Brokers tiene planteados los objetivos que se muestran a continuación según Digital Brokers (2019):

- Para el 2025 posicionar a Digital Brokers como una compañía corredora de seguros en el mercado digital que asume al asesoramiento de seguros vehiculares, de salud, de vida y generales como su prioridad, en un período de aproximadamente de cinco años.
- Para el 2025 alcanzar 900 clientes gracias a la aplicación de la estrategia de marketing más acertada para una compañía corredora de seguros en el mercado digital.
- Incrementar las ventas potenciales en al menos 15 ciudades del Perú a través de un personal altamente calificado en el asesoramiento digital en materia de seguros de vida, vehiculares, generales y de salud.

Para comprender mejor los objetivos que posee la empresa, se debe aplicar un modelo basado en una plantilla prácticamente universal con el fin de comprobar dichos objetivos y asegurar que estén correctamente planteados y sean lo suficientemente buenos para ponerlos en marcha en la organización (Gibbs, 2017). A continuación, se puede apreciar el análisis *SMART* (acrónimo del inglés *Specific, Measurable, Acceptable, Realistic, and Time-bound*, es decir, específico, medible, aceptable, realista y con límite de tiempo) en la formulación de los objetivos a largo plazo del negocio (ver Tabla 5).

Tabla 5

*Análisis SMART en la Formulación de los Objetivos del Negocio*

| Letra | Concepto                                 | Objetivos a Largo Plazo  |   |  |
|-------|--|--|---|--|
|       |  | Para el 2025 posicionar a Digital Brokers como una compañía corredora de seguros en el mercado digital que asume al asesoramiento de seguros vehiculares, de salud, de vida y generales como su prioridad, en un período de aproximadamente de cinco años. | Para el 2025 alcanzar 900 clientes gracias a la aplicación de la estrategia de marketing más acertada para una compañía corredora de seguros en el mercado digital. | Incrementar las ventas potenciales en al menos 15 ciudades del Perú a través de un personal altamente calificado en el asesoramiento digital en materia de seguros de vida, vehiculares, generales y de salud. |
| S     | Específico, apunta a una perspectiva     | X  | X   | X  |
| M     | Medible, indica que sea cuantificable    | X  | X   | X  |
| A     | Atractivo, útil a la parte interesada    | X  | X   | X  |
| R     | Realista, alcanzable por los empleados   | X  | X   | X  |
| T     | Temporal, con plazos para el seguimiento | X  | X   |  |

*Nota.* Adaptado de *Los sistemas y las auditorías de gestión ambiental* (3a ed. rev.), por C. I. Pardo, 2008, Bogotá, Colombia: Universidad de la Salle.

### 3.3. Protección Legal

Desde el 9 de marzo de 2017 la empresa se encuentra inscrita en los Registros Públicos de Lima con la razón social Digital Brokers S.A.C. Corredores de Seguros con RUC 20601943493 y bajo el tipo de empresa de Sociedad Anónima Cerrada (SAC); además se encuentra empadronada en el Registro Nacional de Proveedores para realizar contrataciones con el Estado Peruano. La razón por la que se eligió este tipo de empresa fue porque se permitió el funcionamiento de la misma sin un directorio, sumado al hecho de que no se poseen acciones inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores, sin embargo, no existe limitación alguna para manejar grandes capitales. Es importante recalcar que para la

creación de Digital Brokers fue necesario cumplir con las exigencias emitidas por la SBS, así como también todos los requisitos impuestos por la municipalidad de Santiago de Surco para su funcionamiento. El sector de las empresas corredoras de seguros está regulado por las siguientes normativas legales: (a) Ley del Contrato de Seguro N° 29946, (b) Ley General de la Salud N° 26842, (c) Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros N° 26702, (d) Reglamento de la Reserva Técnica de Siniestros, (e) Reglamento de Comercialización de Productos de Seguros y (f) Código de Protección y Defensa del Consumidor.

### **3.4. Lienzo del Modelo de Negocio CANVAS**

Según Sánchez et al. (2016) el lienzo del modelo de negocio Canvas es una herramienta para la generación de modelos de negocios propuesta por Alex Osterwalder en el año 2004, a través de la cual se puede trabajar sobre la base de cómo una organización crea, proporciona y captura valor. Esta herramienta propone un lenguaje y visualización que facilita la descripción, evolución y adaptación de la empresa de forma intuitiva, siendo sencilla de usar y comprender. El Lienzo del Modelo de Negocio Canvas hace posible reconocer los elementos característicos del servicio del SOAT PREMIUM y se compone de nueve variables que se detallan a continuación (ver Figura 26):

- Alianzas estratégicas claves: Digital Brokers deberá firmar alianzas con empresas aseguradoras, entre ellas La Positiva para el SOAT obligatorio, Mapfre: para el seguro de Responsabilidad Civil y algunas empresas de servicios de asistencias (para los servicios adicionales de chofer de reemplazo, grúa y asistencia mecánica), empresas de pasarela de pagos por web y empresa de proveedor de página web (WIX).
- Actividad clave: Digital Brokers se dedica a la comercialización y asesoramiento de seguros generales y vida tanto para personas jurídicas como personas naturales.
- Propuesta de valor: El servicio se encuentra dirigido a la comercialización de un

seguro vehicular integral para personas con vehículos que no posean seguro todo riesgo, pero desean adquirir un producto más competitivo que el SOAT tradicional (obligatorio). Así nace el SOAT PREMIUM, un SOAT + Responsabilidad Civil a terceros + Asistencias (Grúa, Asistencia mecánica y chofer de reemplazo).

- Relación con los clientes: Los ejecutivos estarán comunicándose constantemente con los asegurados con el fin de brindar un servicio rápido, específicamente para la emisión de los certificados, la atención en siniestros y la post venta para renovaciones.
- Segmentación: El servicio está dirigido a personas que poseen vehículos y que tienen ingresos mayores a los 2,000 soles mensuales, que residen en Lima, que ya cuentan con SOAT, pero no con seguro todo riesgo (full cobertura).
- Recurso clave: El recurso clave y profesional estará conformado por asesoras comerciales quienes serán las encargadas de comercializar el servicio.
- Canales: La atención que se le brindará a los asegurados será mediante las plataformas digitales (Mailing y Redes sociales) de la corredora de seguros, además de un canal call center.
- Costos: Los costos que se han considerado para la comercialización del SOAT PREMIUM son los siguientes: (a) costos de operaciones, conformados por la mano de obra directa y otros costos directos y (b) costos fijos, conformados por los gastos administrativos, gastos de marketing y ventas, depreciación y amortización
- Ingresos: Estarán conformados por la comisión del 10% por cada prima vendida del SOAT PREMIUM.



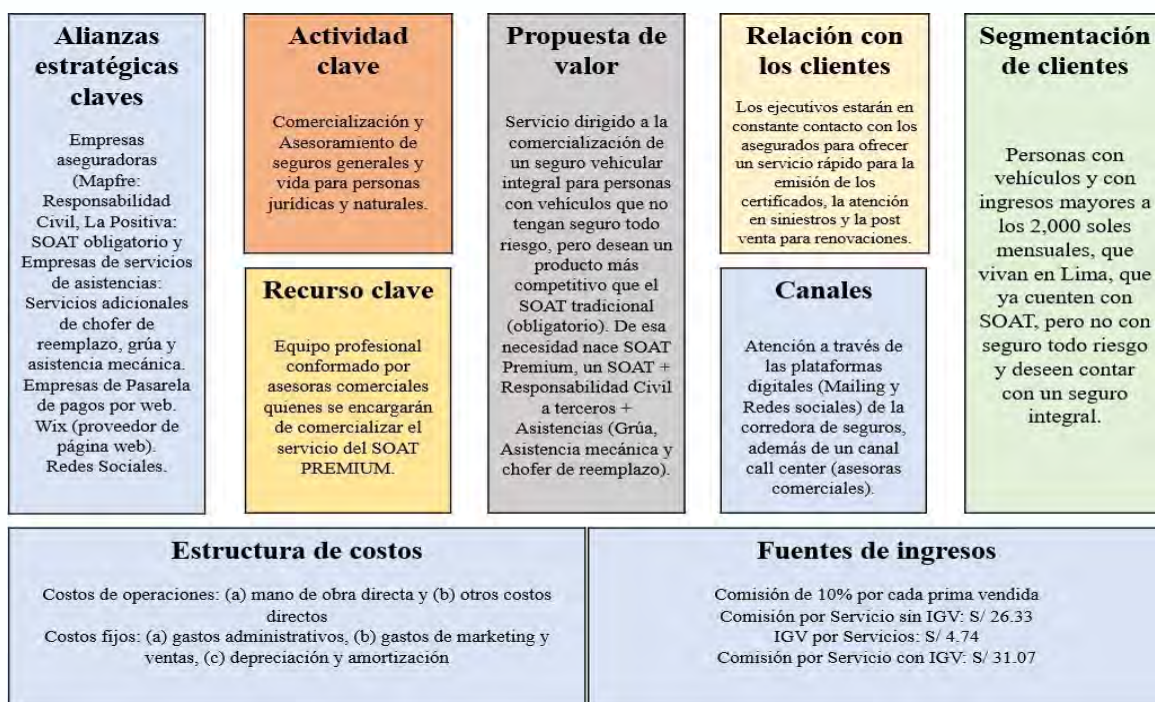


Figura 26. Lienzo del Modelo de Negocio CANVAS



## Capítulo IV: Planes Operativos

En este cuarto capítulo se presentan los aspectos más importantes del plan operativo integral, el cual estuvo conformado por cinco secciones: (a) plan de marketing, (b) plan de operaciones, (c) plan de equipo de trabajo, (d) plan financiero y (e) plan de desarrollo.

### 4.1. Plan de Marketing

Para el desarrollo del plan de marketing, en primer lugar, se determinaron los elementos de la mezcla de marketing como lo son el producto, precio, plaza y promoción, mejor conocidos como las 4 P's del marketing mix. En segundo lugar, se definió el plan de comercialización y ventas del SOAT PREMIUM y, en tercer lugar, se estableció la política de servicios y garantías.

#### 4.1.1. Mezcla de marketing

Con el propósito de analizar la mezcla de marketing fue necesario detallar lo siguiente:

**Producto/Servicio.** Según Hernández (2018) el producto o servicio es lo más importante del marketing mix, debido a que aporta valor al cliente, es decir, es aquel elemento que la empresa decide ofrecer al público. En este caso en particular, el SOAT PREMIUM será un servicio que la empresa corredora de seguros Digital Brokers presente al mercado, adicionándolo a los seguros de salud y vehicular que viene ofreciendo desde el 2017 cuando inició operaciones; este nuevo servicio será ofrecido con el respaldo de una compañía de seguros. Los siguientes elementos son los que cubrirá el servicio:

- Gastos de curación o indemnización por muerte y gastos de sepelio.
- Beneficios que proporciona el seguro de responsabilidad civil por daños materiales a terceros, es decir, en el caso de que el asegurado sea responsable de un accidente, este tendría la cobertura para indemnizar los daños materiales generados con el pago respectivo de un deducible.

- Un chofer de reemplazo al año.
- Un servicio de grúa.
- Un servicio de auxilio mecánico en caso de problemas de batería o cambio de llanta.
- Descuentos para solicitar compra de batería y revisión técnica.

El logotipo del producto SOAT PREMIUM se realizó tomando en consideración como base el logotipo de Digital Brokers y anexándole en letras mayúsculas el nombre del producto, separando con una fina línea de color azul, el siguiente eslogan: “Más que una Obligación, un Compromiso”, tal como se indica en la Figura 27.



Figura 27. Logotipo de SOAT PREMIUM.

**Precio.** De acuerdo con Hernández (2018) el precio es el elemento de la mezcla del marketing que representa un ingreso para la empresa, ya que los demás requieren inversión por parte de la organización, por esta razón se considera que es un factor diferenciador. Para determinar el precio del SOAT PREMIUM se tomó en cuenta el porcentaje de personas que estaría dispuestos a pagar por el producto entre S/. 300 y más de S/. 400 y se estimó un promedio de S/. 320 por el mencionado seguro vehicular integral. Es necesario mencionar también que el precio es la prima a pagar, que deberá ser determinado por la compañía de seguros con la que Digital Brokers firme la alianza comercial, y posterior al análisis técnico del riesgo efectuado por dicha compañía. Para el presente documento, Digital Brokers determinó un precio aproximado, basándose en la unión de dos productos que ya existen en el mercado, los cuales son el SOAT, cuyo costo actual es de S/. 60 y el producto RC, cuyo costo

actual al tipo de cambio es de S/. 200. Sin embargo, a estos conceptos se le debe sumar las asistencias que complementan el producto SOAT PREMIUM como el chofer de reemplazo o la asistencia mecánica. Es muy importante resaltar que el precio presentando en este documento es una tarifa referencial, misma que deberá ser analizada y aprobada por la compañía de seguros. Se usó la estrategia basada en la particularidad de ser ligeramente económico sin descuidar la calidad del servicio ofrecido por el corredor de seguros Digital Brokers. De forma que esa aplicación le permitirá a la compañía captar clientes además de generar confianza en estos, así se aplicará la diferenciación e impulsará el posicionamiento en el mercado de la organización.

En este caso en particular, para poder calcular la facturación anual de la empresa fue indispensable determinar una comisión de 10% por cada prima vendida, destacando que la misma será fijada sobre los S/. 320. Por ello, sería suficiente multiplicar este importe por el número de primas vendidas en Digital Brokers para obtener una primera estimación de las ventas. Es de suma importancia mencionar que, con el propósito de facilitar el cálculo, se deben tomar como ventas únicamente las comisiones, y no el precio completo de la prima. Cabe acotar que la prima total representa el total del recibo que debe pagar el asegurado, es decir, resulta de añadirle a la prima de tarifa los impuestos y los recargos legalmente repercutibles. En este sentido, se debe manifestar que la comisión que recibirá Digital Brokers se calculará sobre la prima neta, es decir, sobre S/. 263.

De acuerdo con la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (2019c) las primas de seguros se pueden pagar bajo las siguientes modalidades: (a) pago único, que se cancela una sola vez y de manera adelantada en su totalidad, (b) pago anual, que como su nombre indica, se cancela anualmente; (c) cuotas fraccionadas son aquellas en donde la prima anual se divide en cuotas mensuales, bimensuales, bimestrales o semestrales, y (d) cuotas fraccionarias, las cuales aseguran determinado riesgo en un lapso menor a un año.

Es viable la comercialización del SOAT PREMIUM; sin embargo, la rentabilidad no solo dependerá de las gestiones de Digital Brokers como un corredor de seguros; la compañía de seguros será la que asumirá el riesgo, por ende, también se tiene que considerar que la siniestralidad (primas netas menos siniestros pagados) debe ser adecuada con el precio de venta (prima). Lo que quiere decir que ello es un supuesto, por lo que no se puede fijar un precio con tanta exactitud; dicho estimado del precio al que se desea alcanzar se asocia a las coberturas y a los productos que existen, por lo que se asume Responsabilidad Civil a terceros (RC), el propio SOAT y las asistencias (RC + SOAT + Asistencias).

**Plaza.** Según Hernández (2018) la plaza o también llamada posición o distribución es el lugar o canales mediante los que se brinda un servicio, es decir, es aquel que involucra las decisiones de transacción y las referidas al canal de distribución física. Para la distribución del servicio brindado por la empresa corredora de seguros Digital Brokers no será necesario utilizar intermediario alguno para alcanzar a los clientes (personas con automóviles que desean contratar un seguro vehicular integral). Particularmente, la política de comunicación a través del internet permitirá potenciar las ventas del SOAT PREMIUM en la empresa. De esta manera, el cliente se podrá comunicar con Digital Brokers vía internet a través de su página web y correo electrónico, así como también mediante llamadas a través del teléfono y mensajes por WhatsApp. El principal propósito del uso del canal digital es precisamente poder brindarles el mejor servicio a los clientes con profesionalismo, responsabilidad, y compromiso.

Es imprescindible indicar que, según los resultados de la encuesta aplicada, el 50.6% (195 personas) señaló que el medio más apropiado para adquirir el SOAT PREMIUM era la página /plataforma web, y el 29.4% (113 personas) manifestó que a través de una App podría comprar el producto integral. Interpretando estos resultados, se puede afirmar que los clientes potenciales del SOAT PREMIUM mostraron mayor preferencia por usar el medio digital para

adquirirlo, por esa razón, se colocará la opción de compra en la página web de la empresa (<https://digitalbrokers.pe/>). Además, en la página web de la aseguradora con la que se trabajaría se presentaría el link de redireccionamiento hacia el portal web de Digital Brokers con el fin de los clientes potenciales puedan realizar todo el proceso de adquisición.

**Promoción.** De acuerdo con Hernández (2018) la promoción está relacionada generalmente con la comunicación del servicio, por lo que se usan como formas de promoción la publicidad, los emails de marketing y las relaciones públicas. Tal como se indicó en el elemento de la plaza de la mezcla del marketing, para la venta y promoción del SOAT PREMIUM se usarán exclusivamente los medios digitales, es decir, la página web y redes sociales de Digital Brokers, así como también la página web de la empresa aseguradora con la que establecería la relación de comercialización del producto. Se incurrirán en gastos de publicidad a través de anuncios en redes sociales para que grandes cantidades de personas puedan visualizar las bondades del nuevo producto llamado SOAT PREMIUM. El gasto mensual por concepto de anuncios en redes sociales sería de S/. 800 incluyendo IGV para el primer año del proyecto.

Se estima que se realizará una campaña de marketing inaugural antes del ofrecimiento del producto en el mercado, la cual tendrá un costo de S/. 3,600 sin IGV. De igual forma, se contratará un servicio tercerizado de *community manager*, que se encargará de realizar la publicidad y promoción del SOAT PREMIUM en redes sociales y otros medios digitales; se destinará para tal fin S/. 350 mensuales sin IGV durante los cinco años del horizonte del proyecto.

#### **4.1.2. Plan de comercialización y ventas**

La comercialización del SOAT PREMIUM será a través de los siguientes medios digitales: (a) página web de Digital Brokers, (b) redes sociales de Digital Brokers (Facebook e Instagram) y (c) números de WhatsApp identificados de las ejecutivas comerciales

contratadas para efectuar las ventas del seguro vehicular. Resulta trascendental señalar que los clientes podrán usar Yape, Plin, Lukita o Tunki como instrumentos digitales para realizar el pago único anual del SOAT PREMIUM, además de las tarjetas de débito o crédito, de acuerdo con el medio de pago predilecto por el comprador/cliente. El proceso de venta del SOAT PREMIUM se dará por medio de la página web de Digital Brokers y se realizará teniendo en cuenta los siguientes pasos:

Paso 1. El cliente se da cuenta de la publicidad del SOAT PREMIUM en las redes sociales y le da clic al anuncio.

Paso 2. El cliente es direccionado a la página web de Digital Brokers (<https://digitalbrokers.pe/>).

Paso 3. El cliente se encuentra con los diferentes servicios que ofrece Digital Brokers, entre los cuales destaca el SOAT PREMIUM.

Paso 4. El cliente le da clic a la opción “Compra tu SOAT PREMIUM”.

Paso 5. El cliente podrá registrar los siguientes datos para completar el proceso: el nombre, teléfono, correo electrónico, dirección, fecha de nacimiento del contratante. Además de los datos del vehículo a asegurar: placa, número de chasis, número de motor, arca, modelo y año.

Paso 6. El cliente podrá verificar todos los datos proporcionados.

Paso 7. Una vez que el sistema valide que el vehículo se puede asegurar, el cliente le dará clic a la opción de pasar a pasarela de pagos.

Paso 8. El cliente seleccionará la manera de pago entre las distintas opciones (tarjeta de crédito / débito) y procederá a pagar el monto de S/. 320 por el SOAT PREMIUM.

Paso 9. Una vez cancelado el producto, al cliente le llegará un correo electrónico a la dirección indicada, con la constancia del SOAT PREMIUM.



A continuación, se muestra el proceso de comercialización del SOAT PREMIUM se dará a través de la página web de Digital Brokers (ver Figura 28).

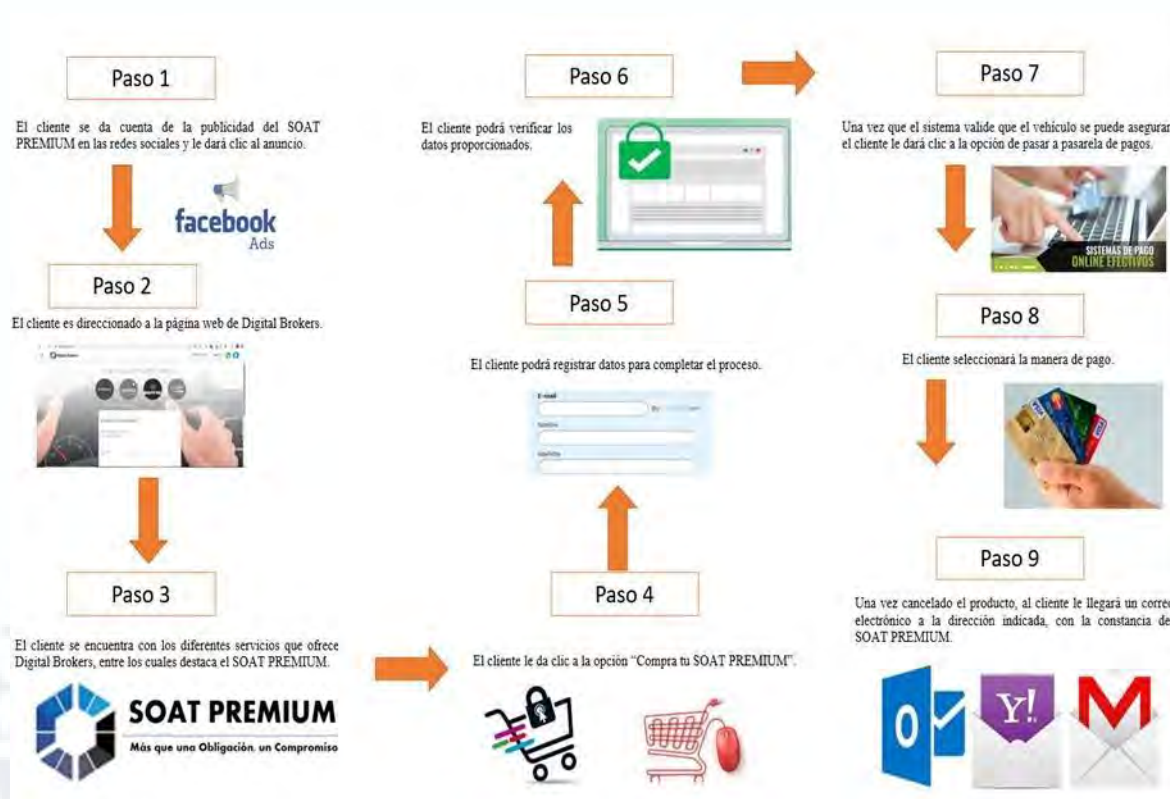


Figura 28. Proceso de comercialización del SOAT PREMIUM.

En la Tabla 6 se puede visualizar el plan de comercialización y ventas para el período 2021-2025 del SOAT PREMIUM por parte de Digital Brokers (ver Tabla 6).

Tabla 6

*Plan de Comercialización del SOAT PREMIUM*

| Descripción                   | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Demanda Estimada Anual        | 11,003        | 13,314        | 14,645        | 16,109        | 17,720        |
| Comisión por Servicio sin IGV | S/ 26.33      | S/ 26.33      | S/ 26.33      | S/ 26.33      | S/ 26.33      |
| Ingreso por Comisiones        | S/ 289,708.99 | S/ 350,547.88 | S/ 385,602.67 | S/ 424,162.93 | S/ 466,579.23 |



### **4.1.3. Política de servicios y garantías**

Digital Brokers buscará posicionarse en el mercado como una empresa corredora de seguros de forma digital en el Perú; para ello desarrollará actividades que aseguren sus procesos. Se enfocará en brindar la mayor satisfacción posible al cliente, para que este pueda tener una experiencia placentera durante la adquisición del seguro vehicular. Dicha experiencia se les brindará a los clientes mediante las gestiones de las ejecutivas comerciales, quienes estarán en plena capacidad para ofrecer un asesoramiento integral sobre el SOAT PREMIUM. Resulta indispensable acotar que dicho asesoramiento será las 24 horas al día en caso de emisiones y siniestros, de manera automática y en caso se requiera estar online para dar la respuesta adecuada según sea el requerimiento. Igualmente se debe señalar que la compañía aseguradora será quien emita formalmente el seguro vehicular a adquirir, por ende, correrá con toda la indemnización en caso de ser necesario. Por otra parte, es fundamental mencionar que dichas ejecutivas de ventas o comerciales manejarán los datos proporcionados por los clientes de una manera confidencial, tal como promueve la Ley de Protección de Datos Personales en el Perú. Es muy importante señalar que está totalmente prohibida la recopilación de los datos personales de los potenciales clientes del SOAT PREMIUM por medios fraudulentos, desleales o ilícitos.

## **4.2. Plan de Operaciones**

Digital Brokers deberá establecer una sólida relación con una empresa aseguradora de seguros a nivel nacional, a través de la cual podrá comercializar el SOAT PREMIUM, es decir, firmará una alianza estratégica con dicha aseguradora para poder tener la facultad de servir como intermediario entre el cliente y la aseguradora.

### **4.2.1. Diseño del producto**

El producto que Digital Brokers plantea comercializar conjuntamente con una empresa aseguradora es el SOAT PREMIUM, el cual tendrá un precio único de S/. 320

anuales y cubrirá los siguientes aspectos: (a) gastos de curación o indemnización por muerte y gastos de sepelio, (b) beneficios que proporciona el seguro de responsabilidad civil por daños materiales a terceros, (c) un chofer de reemplazo al año, (d) un servicio de grúa, (e) un servicio de auxilio mecánico en caso de problemas de batería o cambio de llanta y (f) descuentos para solicitar compra de batería y revisión técnica. El SOAT PREMIUM podrá ser adquirido a través de tres medios digitales: (a) la página web de Digital Brokers, (b) las redes sociales de Digital Brokers (Facebook e Instagram) y (c) los números de WhatsApp identificados de las ejecutivas comerciales contratadas para efectuar las ventas del seguro vehicular.

#### **4.2.2. Diseño de procesos**

Digital Brokers desarrollará la comercialización del SOAT PREMIUM a través de dos procesos: aplicación del marketing (publicidad y promoción del producto) por parte de un *community manager* (servicio tercerizado) y venta final del producto mediante los canales digitales y las gestiones de las ejecutivas comerciales.

#### **4.2.3. Capacidad de operaciones**

Digital Brokers como empresa corredora de seguros podrá realizar las operaciones necesarias para la comercialización del SOAT PREMIUM con el fin de vender en el primer año del proyecto unas 11,003 primas; en el segundo año unas 13,314; en el tercer año unas 14,645; en el cuarto año 16,109 y en el quinto año unas 17,720. Las cantidades de primas vendidas representan la capacidad de operaciones que posee la organización con respecto al SOAT PREMIUM y las actividades del equipo de venta.

#### **4.2.4. Ubicación de las instalaciones**

Digital Brokers se encuentra ubicada en el Jr. Pucala Nro. 276, en el distrito de Santiago de Surco, sin embargo, la comercialización del SOAT PREMIUM se dará

exclusivamente a través de los canales digitales antes descritos, por ende, las gestiones que las ejecutivas comerciales ejecutarán serán netamente de forma remota.

#### 4.2.5. Costos de operaciones

Los costos de operaciones fueron divididos en dos grandes grupos: los costos de mano de obra directa relacionados con el personal que en efecto está vinculado con la prestación del servicio (ejecutivas comerciales) y los otros costos directos (útiles de oficina, plan de telefonía celular y formatos de atención); para la cual fue indispensable realizar los cálculos que se muestran en las siguientes tablas (ver Tabla 7 y Tabla 8).

Tabla 7

#### *Costos de la Mano de Obra Directa*

| Ejecutiva Comercial        | Año 1          | Año 2          | Año 3          | Año 4          | Año 5          |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Cantidad de trabajadores   | 10             | 14             | 16             | 18             | 20             |
| Remuneración Mensual Total | S/. 12,000.00  | S/. 16,800.00  | S/. 19,200.00  | S/. 21,600.00  | S/. 24,00.00   |
| Remuneración Anual         | S/. 144,000.00 | S/. 201,600.00 | S/. 230,400.00 | S/. 259,200.00 | S/. 288,000.00 |
| Gratificaciones            | S/. 10,000.00  | S/. 14,000.00  | S/. 16,000.00  | S/. 18,000.00  | S/. 20,000.00  |
| Remuneración Anual Total   | S/. 154,000.00 | S/. 215,600.00 | S/. 246,400.00 | S/. 277,200.00 | S/. 308,000.00 |

Tabla 8

#### *Otros Costos Directos*

| Otros Costos Directos     | Año 1         | Año 2         | Año 3         | Año 4         | Año 5         |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Útiles de Oficina         | S/. 7,080.00  | S/. 9,912.00  | S/. 11,328.00 | S/. 12,744.00 | S/. 14,160.00 |
| Plan de Telefonía Celular | S/. 8,496.00  | S/. 11,894.40 | S/. 13,593.60 | S/. 15,292.80 | S/. 16,992.00 |
| Formatos de Atención      | S/. 3,823.20  | S/. 5,325.48  | S/. 6,117.12  | S/. 6,881.76  | S/. 7,646.40  |
| Total                     | S/. 19,399.20 | S/. 27,158.88 | S/. 31,038.72 | S/. 34,918.56 | S/. 38,798.40 |

#### **4.2.6. Regulaciones, licencias y políticas**

En este apartado es muy importante acotar que Digital Brokers como empresa corredora de seguros fue fundada en el 2017 como una Sociedad Anónima Cerrada con Registro Único del Contribuyente (RUC) N° 20601943493, por ende, deberá cumplir con todas las regulaciones de dos impuestos: el impuesto a la Renta y el Impuesto General a las Ventas. La razón social de la empresa es Digital Brokers S.A.C. Corredores de Seguros, la cual representa la denominación de la organización y se encuentra vinculada al RUC, es decir a través de dicha razón social Digital Brokers se identificará ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), entidades bancarias, compañías para realizar trámites, hacer compras o ventas, entre otras actividades. Como empresa corredora de seguros, Digital Brokers se encuentra regulada por la SBS, y posee el siguiente código (licencia) de Broker Jurídico: J-0838. De igual modo, el corredor de seguros para la comercialización del SOAT PREMIUM se registrará bajo los lineamientos de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, el Reglamento del Registro de Intermediarios y Auxiliares de Seguros y el Reglamento Marco de Comercialización de Productos de Seguros.

#### **4.3. Equipo de Trabajo**

Para la búsqueda de las ejecutivas comerciales o de ventas que laborarán de forma remota para la comercialización del SOAT PREMIUM será preciso realizar una convocatoria para que las postulantes puedan enviar sus CVs, a través de una ficha técnica, diseñada específicamente por la empresa Digital Brokers y así poder tener la información más amplia de dichas personas. Posteriormente, para el proceso de selección será necesario desarrollar las siguientes fases: (a) el planteamiento y desarrollo de la entrevista de exploración, (b) la evaluación, (c) la entrevista avanzada y en profundidad (recabar la información más amplia sobre el candidato), (d) la formación de candidaturas (incluye un listado de los candidatos

con información fiable y válida contrastada con diferentes métodos de evaluación), (e) la elección final, (f) la toma de decisiones y (g) la evaluación de los resultados.

Resulta elemental manifestar que para el primer año se contratarán dos personas que ejecutarán las funciones del puesto de ejecutiva comercial; para el segundo año del proyecto se aumentarán dos personas más, por lo que se contaría con cuatro profesionales; para el tercer, cuarto y quinto año del proyecto será contratará una persona adicional por año, es decir, que para el último período del proyecto, Digital Brokers tendrá siete personas como ejecutivas comerciales. En este sentido, también es crucial indicar el *community manager* se contratará a través de un servicio tercerizado, por lo que dicho puesto de trabajo no formará parte de la organización.

#### 4.3.1. Cultura y diseño organizacional

Las actividades a realizar dentro de las instalaciones de la empresa corredora de seguros serán de carácter administrativo o de soporte de los servicios ofrecidos; por ese motivo y debido a la simplicidad de las mismas, la cantidad de personas laborando no es grande. Por consiguiente, se recomienda seguir una estructura funcional, ya que brinda líneas de reporte claras y precisas, permitiendo que las comunicaciones e información a los potenciales clientes sean lo más inmediatas y fluidas posibles. A continuación, se presenta en la Figura 32, la estructura organizacional de Digital Brokers.



Figura 29. Estructura organizacional de Digital Brokers

#### **4.3.2. Remuneraciones, compensaciones e incentivos**

En relación a las remuneraciones de las ejecutivas comerciales que serán contratadas para la comercialización del SOAT PREMIUM se debe indicar que serán de S/. 1,200 mensuales, por lo que en un año las personas encargadas de vender las primas de seguros cobrarán S/. 14,400; adicionalmente recibirán por razón de gratificaciones S/. 1,000 al año. Tal como se señaló en apartados anteriores, las funciones que desarrollarán estas profesionales se darán de forma remota; no deben asistir a las instalaciones de la empresa Digital Brokers para vender el seguro vehicular. Se puede apuntar que, en los actuales momentos en el Perú, el sueldo mínimo es de S/. 930 (Comienza a regir el nuevo sueldo mínimo de 930 soles, 2018), por lo que la remuneración de S/. 1,200 para las ejecutivas comerciales representa unos S/. 270 más que la remuneración básica del país.

#### **4.3.3. Política de recursos humanos**

El puesto de ejecutiva comercial tendrá los siguientes rasgos generales:

- Persona con edad entre los 25 y 40 años de edad.
- Persona carismática, responsable, proactiva, con comunicación asertiva y con alta capacidad de escucha activa para la resolución de conflictos y negociación.
- Persona con inteligencia emocional y espíritu de servicio altamente desarrollado.
- Preferiblemente profesional egresado como especialista en marketing comercial o carreras afines.
- Persona con amplia experiencia en el servicio de atención al cliente (mínimo tres años), el proceso de ventas, manejo de cierres efectivos de ventas.
- Persona con conocimientos en comercio electrónico y marketing.

Entre las funciones que desarrollarán las ejecutivas comerciales o de ventas encargadas del proceso de comercialización del SOAT PREMIUM están:

- Coordinar e incrementar las ventas de acuerdo con las proyecciones anuales.

- Realizar la venta de las primas de seguro vehicular.
- Verificar la información presentada por los clientes.
- Elaborar la documentación necesaria.
- Informar al asegurado sobre los requisitos para la adquisición de la prima
- Entregar o enviar al cliente la documentación necesaria.
- Verificar que todo lo relacionado con la venta del SOAT PREMIUM esté confirmado correctamente.
- Presentar el análisis de volumen de venta al gerente general.
- Asistir oportunamente a los potenciales clientes sobrepasando sus expectativas.

Con el propósito de que las ejecutivas comerciales se sientan plenamente motivadas y comprometidas con la prestación del nuevo servicio de Digital Brokers resulta fundamental que se cumplan las siguientes normas:

- Formación o desarrollo de carrera: Digital Brokers impondrá como obligatorio el desarrollo, bienestar y satisfacción de las ejecutivas comerciales, para cual aplicará diferentes estrategias alineadas tanto a la visión como a la misión de la empresa. Se realizará capacitación en el manejo de la plataforma digital dispuesta para la comercialización del SOAT PREMIUM. Las ejecutivas comerciales deberán dominar temas vinculados con el marketing, servicio de atención al cliente, y negociación y ventas con el firme propósito de mejorar las actividades y la cultura organizacional. Es de suma importancia destacar que se evitará bajo todos los conceptos la discriminación y se fomentará un verdadero equipo de trabajo, promoviendo la productividad y competitividad.
- Contratación: Las ejecutivas comerciales serán contratadas por el gerente general de Digital Brokers a través de un contrato a tiempo parcial o temporal; en dicho documento se establecerán las especificaciones del servicio que las ejecutivas



comerciales brindarán y el objeto y tiempo determinado de ejecución. Por consiguiente, se exigirá un resultado, sin perjuicio que las partes convengan la duración, hasta que se cumpla con el objeto del contrato. Bajo esta perspectiva, es fundamental mencionar que se podrá contratar a personas que no cumplan con la totalidad de los requisitos solicitados, pero solo se hará siempre y cuando su experiencia garantice su buen desempeño en el puesto de trabajo.

- Evaluación del desempeño: A través de esta herramienta se determinará si las ejecutivas comerciales están cumpliendo con sus funciones y, por ende, obteniendo los resultados deseados con la comercialización del SOAT PREMIUM. La evaluación de desempeño se realizará cumpliendo los siguientes pasos: (a) identificar cuáles son los objetivos que persigue Digital Brokers con la venta del SOAT PREMIUM, (b) identificar las competencias que las ejecutivas comerciales necesitan para alcanzar dichos objetivos, (c) comunicar las metas específicas del área comercial, (d) realizar la evaluación del desempeño y (e) comunicar los resultados obtenidos a todas las personas involucradas. Esta valoración del desempeño de las ejecutivas comerciales se efectuará considerando tres diversos parámetros: (a) los rasgos personales de la ejecutiva de ventas, (b) la prestación laboral que efectúa el evaluado y (c) el comportamiento y responsabilidades de la ejecutiva comercial en su desempeño en el trabajo. Otros aspectos que se podrían evaluar a través de este método son los siguientes: (a) la calidad del trabajo, (b) la utilización del tiempo, (c) la habilidad para atender los requerimientos, (d) el conocimiento de las tareas que desarrolla para Digital Brokers.

#### **4.4. Plan Financiero**

El Plan Financiero se realizó con el propósito de evaluar la factibilidad del proyecto en un período de tiempo determinado de cinco años; para lo cual fue fundamental calcular los

siguientes puntos:

- La inversión total conformada por Activo Intangible, Activo Fijo Tangible y Capital de Trabajo
- Los ingresos por concepto de servicios (SOAT PREMIUM)
- Los costos del servicio (Costos de Mano de Obra Directa y Otros Costos Directos)
- Los gastos administrativos (Gastos Personal Administrativo y Otros Gastos Administrativos)
- Los gastos de marketing y ventas
- Los gastos financieros (Interés del Préstamo)
- El financiamiento
- La depreciación del activo tangible
- La amortización del activo intangible
- El total del IVG del proyecto.

De esta manera con los resultados obtenidos de estas operaciones se procedió a elaborar el Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado 2021 – 2025, el Balance General Proyectado y Flujo de Caja Proyectado. Finalmente, se presentó la evaluación financiera a través del cálculo del Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Período de Recuperación, Análisis Beneficio/Costo, Ratios Financieros, Análisis de Sensibilidad, Análisis de Escenarios y Punto de Equilibrio.

#### **4.4.1. Inversiones**

La inversión total para la puesta en el mercado del seguro vehicular SOAT PREMIUM estará constituida por el Activo Intangible, Activo Tangible y el Capital de Trabajo; resultando un total de S/. 59,988.94, tal como se detalla en la Tabla 9:

Tabla 9

*Inversión Total para la Puesta en el Mercado del SOAT PREMIUM*

| Inversión            | Monto (con IGV) |
|----------------------|-----------------|
| Activo Intangible    | S/ 17,976.00    |
| Activo Fijo Tangible | S/ 9,215.80     |
| Capital de Trabajo   | S/ 32,797.14    |
| Total                | S/ 59,988.94    |

***Inversión en Activos Intangibles.*** Los activos intangibles representan aquellos servicios o derechos adquiridos que tienen inmaterialidad, de manera que resulta casi imposible de percibirlos físicamente, además de ser imprescindibles para implementar el proyecto en etapa pre-operativa. Entre los activos intangibles necesarios para poner en el mercado el SOAT PREMIUM se encuentran: (a) Gastos de Registro de Marcas y Patentes, (b) Gastos de Otros Aspectos Legales, (c) Marketing Inaugural, (d) *Software* Administrativo, (e) Capacitación al equipo de Ventas y (f) Creación del Módulo SOAT PREMIUM en la Página Web de la empresa. En el Apéndice E se muestra que el monto total de la inversión por activos intangibles para el presente proyecto es de S/. 17,976.00 (incluyendo IGV).

***Inversión en Activos Tangibles.*** Los activos tangibles son aquellos bienes que sí se pueden percibir y se usan para desarrollar la etapa pre – operativa del proyecto. Dichos activos serán financiados por una entidad bancaria a través de un préstamo; así la inversión por activos tangibles será de S/. 9,215.80 (incluyendo IGV); tal como se muestra en el Apéndice E. Entre los conceptos que se consideraron como activos tangibles para el proyecto del SOAT PREMIUM están: (a) Útiles de Oficina, (b) Blocks de Formatos de Atención, (c) Artículos de Oficina, y (d) Smartphones.

#### **4.4.2. Estructura de financiamiento**

El monto por concepto de inversión inicial para el proyecto del SOAT PREMIUM ascendió a un total de S/. 59,988.94 (ver Apéndice F). De ese monto, los accionistas con

capital propio cubrirán los gastos por la adquisición de activos intangibles (30% del total de la inversión: S/. 17,976.00). Cabe acotar que el financiamiento solicitado será por un período de tiempo de cinco años (60 meses), bajo las condiciones que se destacan en el Apéndice F (Cuota Mensual: S/ 1,075.10 y Cuota Anual: S/ 14,048.27); así como también el porcentaje de financiamiento y el cronograma anual de financiamiento (2021 – 2025) y, por último, el cronograma mensual del financiamiento bancario.

#### **4.4.3. Capital de trabajo**

El Capital de Trabajo fue calculado usando el Método de Máximo Déficit Acumulado, a través de este método se determinó el monto mínimo necesario para realizar las actividades operativas del proyecto. Tomando en cuenta que el proyecto del SOAT PREMIUM tendrá una vida útil de cinco años, se procedió a especificar los ingresos según la estacionalidad del negocio, seguidos de todos los egresos del servicio. A continuación, se muestra la demanda mensual del proyecto (2021-2025) según la estacionalidad representada en porcentaje en el Apéndice G. Como se aprecia en dicho apéndice, para los primeros dos meses del año 2021 se tendrá una demanda mensual del 1%, tomando en cuenta que en ese período de tiempo se estaría en el proceso de curva de aprendizaje del negocio; se debe señalar que para los siguientes meses el porcentaje de demanda varía entre 3% y 21% (ver Apéndice G). En este apéndice se muestra la Recuperación del Capital de Trabajo, obteniendo que para el año 0, se tiene como capital inicial requerido unos S/. S/ 32,797.14 (ver Apéndice G). De igual modo, en el Apéndice G se puede visualizar el cálculo del Capital de Trabajo de manera mensual para el año 2021.

#### **4.4.4. Estados financieros proyectados**

***Estimación de ingresos.*** Para calcular la estimación de ingresos por concepto de la comercialización del SOAT PREMIUM por parte de Digital Brokers conjuntamente con una compañía de seguro, se hizo crucial conocer el precio (comisión) por el servicio considerando

las siguientes condiciones para el período de tiempo comprendido entre el 2021 y 2025, tal como se muestra a continuación (ver Tabla 10):

Tabla 10

*Condiciones por el Servicio Prestado (SOAT PREMIUM) por Digital Brokers*

| Comisión por Servicio         | 2021     |
|-------------------------------|----------|
| Comisión por Servicio sin IGV | S/ 26.33 |
| IGV por Servicios             | S/ 4.74  |
| Comisión por Servicio con IGV | S/ 31.07 |

Una vez fijadas estas condiciones en función del precio por concepto de comisión por servicio prestado (SOAT PREMIUM), se contaba con la información suficiente para proceder a calcular el presupuesto de ingresos por servicios para cada año del proyecto (2021, 2022, 2023, 2024 y 2025), tal como se presenta en el Apéndice H.

Como se puede visualizar en el Apéndice H los ingresos totales incluyendo el IGV para el año 2021 (primer año del proyecto) serán de S/. 341,856.61, considerando que la demanda estimada para dicho año será de 11,003 primas; para el 2022 los ingresos serán de S/. 413,646.50, tras la venta de 13,314 primas; para el tercer año del proyecto (2023) los ingresos por la comercialización del SOAT PREMIUM serán de S/. 455,011.15, tomando en cuenta que se venderán 14,645 primas; para el 2024 los ingresos con IGV serán de S/. 500,512.26, por 16,109 primas vendidas y para el último año del proyecto (2025) los ingresos serán de S/. 550,563.49, por la venta de 17,720 primas del SOAT PREMIUM.

***Estimación de mano de obra directa.*** Se debe mencionar que la Mano de Obra Directa (MOD) representa aquella conformada por los costos de la prestación laboral en el puesto de las asesores comerciales o de venta del SOAT PREMIUM, ya que la MOD se relaciona directamente con la comercialización del servicio. En resumen, este puesto de trabajo considerado como MOD se vincula con la venta del seguro vehicular integral que ofrecerá la mencionada empresa en conjunto con una empresa aseguradora. De esta forma, en

la Tabla 11 se muestra el Presupuesto de Costo Total Anual por Mano de Obra Directa para los cinco años de duración del proyecto (ver Tabla 11):

Tabla 11

*Presupuesto Total Anual por Mano de Obra Directa (2021 – 2025)*

| Costos del Servicio  | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Mano de Obra Directa | S/ 154,000.00 | S/ 215,000.00 | S/ 246,400.00 | S/ 277,200.00 | S/ 308,000.00 |

Se visualiza que por concepto de costos de Mano de Obra Directa para el 2021 se tendrá unos S/. 154,000.00 debido a que se contará con 10 ejecutivas comerciales; para el 2022 el presupuesto por MOD será de S/. 215,000.00 (14 ejecutivas de ventas); para el tercer año del proyecto se tendrá como costo total de MOD unos S/. 246,400.00, ya que se dispondrá de 16 ejecutivas para comercializar el SOAT PREMIUM; para el 2024 el costo por MOD será de unos S/. 277,200.00 (18 ejecutivas comerciales) y para el último año del proyecto (2025) serán necesario unos S/. 308,000.00 para cubrir los costos de MOD, debido a que se contará con las gestiones comerciales de 20 ejecutivas. En el Apéndice I se detallaron los cálculos de Presupuesto de Costo de Mano de Obra Directa para el período de tiempo 2021- 2025; para el cual se tomaron los conceptos de remuneración mensual y gratificación anual (Julio - Diciembre) de S/. 1000.

***Estimación de otros costos directos.*** Los denominados Otros Costos Directos (OCD) son los que se encuentran vinculados directamente con la administración de los clientes a los que se desea comercializar el servicio Digital Brokers; por consiguiente, entre estos costos se pudieron identificar los materiales necesarios para una mejor presentación del servicio del SOAT PREMIUM. En la Tabla 12 se determinaron los presupuestos de los OCD para el período 2021 – 2025, además de los conceptos de OCD: (a) útiles de oficina, (b) plan de telefonía celular y (c) formatos de atención.

Tabla 12

*Presupuesto Total Otros Costos Directos (2021 – 2025)*

| Costos del Servicio   | 2021         | 2022        | 2023        | 2024         | 2025         |
|-----------------------|--------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| Otros Costos Directos | S/ 19,399.20 | S/27,158.88 | S/31,038.72 | S/ 34,918.56 | S/ 38,798.40 |

Como se aprecia en la Tabla 12, el presupuesto de los OCD en el 2021 será de S/. 19,399.20; para el 2022 será de S/. 27,158.88; para el tercer año (2023) será de S/. 31,038.72; para el 2024 por concepto de OCD se deberá tener un presupuesto de S/. 34,918.56 y para el 2025 será de S/. 38,798.40. Una vez calculados los Costos de Mano de Obra Directa y los Otros Costos Directos del SOAT PREMIUM se debió elaborar la siguiente tabla para determinar el Presupuesto Total de Costos del Servicio; resultando para el 2021 unos S/. 173,399.20; para el 2022 unos S/. 242,758.88, para el 2023 unos S/. 277,438.72; para el 2024 unos S/. 312,118.56 y para el 2025 unos S/. 346,798.40, tal como se muestra en la Tabla 13. En el Apéndice J se calcularon los presupuestos de los OCD para el período 2021 – 2025.

Tabla 13

*Presupuesto Total de Costos del Servicio (2021 – 2025)*

| Costos del Servicio             | 2021          | 2022           | 2023          | 2024          | 2025          |
|---------------------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| Costos de Mano de Obra Directa  | S/ 154,000.00 | S/ 2215,600.00 | S/ 246,400.00 | S/ 277,200.00 | S/ 308,000.00 |
| Otros Costos Directos           | S/ 16,440.00  | S/ 23,016.00   | S/ 26,304.00  | S/ 29,592.00  | S/ 32,880.00  |
| Total Costos de Servicio (-IGV) | S/170,440.00  | S/ 238,616.00  | S/ 272,704.00 | S/ 306,792.00 | S/ 340,880.00 |
| IGV                             | S/ 2,959.20   | S/ 4,142.88    | S/ 4,734.72   | S/ 5,326.56   | S/ 5,918.40   |
| Costo Total de Servicio         | S/ 173,399.20 | S/ 242,758.88  | S/ 277,438.72 | S/ 312,118.56 | S/ 346,798.40 |



**Estimación de gastos administrativos.** Los gastos administrativos representan todos aquellos que surgen de la administración general del proyecto y no con las actividades operativas directas; por ello, se determinaron dos categorías para dichos gastos: la licencia de *software* administrativo profesional y el servicio de mantenimiento técnico a la página web. En el Apéndice K se muestra el presupuesto anual de gastos administrativos para el período 2021 – 2025 del SOAT y los cálculos del presupuesto de gastos administrativos por año.

**Estimación de gastos de marketing y ventas.** El SOAT PREMIUM será un servicio que Digital Brokers pondrá al mercado conjuntamente con una compañía de seguros para que las personas que poseen vehículos y estén interesados en adquirir un seguro vehicular integral puedan adquirirlo a través del portal web de la empresa corredora de seguros. Por tanto, los gastos relacionados al marketing y ventas no estarán enfocados a un público general masivo, sino exclusivamente a un público con características socioeconómicas de los niveles B y C. Es importante señalar que sería el *Community Manager* el máximo responsable de aplicar las diferentes estrategias de marketing planificadas para la promoción y comercialización del SOAT PREMIUM. Por consiguiente, en el Apéndice L se presenta el presupuesto por año de los gastos de marketing y ventas del proyecto y los presupuestos detallados; en el cual se puede identificar que estos gastos están compuestos por el servicio del *community manager* tercerizado y publicidad en redes sociales.

Como se aprecia en el Apéndice L, el gasto por marketing y ventas para el año 2021 será de S/. 16,284.00; mientras que para los dos siguientes años será de S/. 20,532.00 y para los años 2024 y 2025 el gasto será de S/. 22,656.00. De esta manera, se puede decir que habrá un incremento en el gasto en publicidad en redes sociales para los años de duración del proyecto, debido a que será precisamente a través de la publicidad en redes sociales que se podrá promocionar el SOAT PREMIUM y sus múltiples elementos característicos.

**Estimación de gastos financieros.** Digital Brokers tomará como gastos financieros a los gastos por los intereses de las obligaciones financieras originadas por el préstamo bancario solicitado al inicio del proyecto en la entidad financiera. El monto total por este concepto es de unos S/. 8,402.59 para el año 2021, de unos S/. 7,273.45 para el 2022, de unos S/. 5,918.49 para el 2023, de unos S/. 4,292.53 para el 2024 y para el año 2025 será de S/. 2,341.38. A continuación, se detalla el Total de Gastos Financieros Anual para el SOAT PREMIUM (ver Tabla 14):

Tabla 14

*Presupuesto Anual de Gastos Financieros (2021 – 2025)*

| Gastos Financieros       | 2021        | 2022        | 2023        | 2024        | 2025        |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Interés del Préstamo     | S/ 8,402.59 | S/ 7,273.45 | S/ 5,918.49 | S/ 4,292.53 | S/ 2,341.38 |
| Total Gastos Financieros | S/ 8,402.59 | S/ 7,273.45 | S/ 5,918.49 | S/ 4,292.53 | S/ 2,341.38 |

**IGV del proyecto.** En el Apéndice M se destacan los diferentes IGV del proyecto, entre los cuales se pudieron identificar: (a) aquellos por ingresos por servicios, (b) por valor de desecho de activos tangibles, (c) por los costos del servicio, (d) por los gastos administrativos, (e) por los gastos de marketing y ventas, (f) por la inversión en activos tangibles, y (g) por la inversión en activos intangibles. Tras los cálculos se determinaron unos S/. 42,292.62 para el año 2021, unos S/. 54,761.74 para el 2022, unos S/. 60,695.76 para el 2023, unos S/. 66,720.77 para el 2024 y unos S/. 74,496.68 para el año 2025.

**Valor de desecho de activos tangibles.** Se puede definir al valor de desecho de activos tangibles como aquel valor neto significativo en que fundamentalmente se estima puede venderse una unidad de activo tangible al terminar su vida útil; de igual modo, es conocido como valor residual o de salvamento; este valor se determinó en el Apéndice N.

**Depreciación de activo tangible.** La depreciación de los activos tangibles que se usarán para la comercialización del SOAT PREMIUM se calculó con los activos tangibles identificados en la inversión pre-operativa y las inversiones futuras. En el Apéndice Ñ se

presentan los cálculos de la depreciación para cada uno de los años que durará el proyecto además se determinó la depreciación de las inversiones futuras para los años 2022, 2023, 2024 y 2025.

**Amortización de activos intangibles.** Para la amortización de los activos intangibles se consideró el método lineal a los cinco años de la vida útil del proyecto, obteniendo que por concepto de amortización serán unos S/. 3,120.00 tal como se muestra en la Tabla 15. Se realizó una división del total de la inversión de activo tangible entre la cantidad de años de la vida útil del proyecto resultando que anualmente se tendrá una amortización de S/. 3,120.00.

Tabla 15

*Amortización de Activos Tangibles (2021 – 2025)*

| Concepto  | Inversión Pre-Operativa |
|---|-------------------------|
| E S/Inversión Activo Intangible   | S/ 15,600.00            |
| Años de Vida Útil del Proyecto  | 5                       |
| Amortización Anual de Activo Intangible<br>(2021, 2022, 2023, 2024, 2025) | S/ 3,120.00             |

**Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado.** El Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado se define como un estado financiero que muestra los resultados proyectados en un período de tiempo específico; por lo general, dicho estado financiero se elabora anualmente. En este caso en particular, para la comercialización del SOAT PREMIUM se tomó como tiempo proyectado unos cinco (5) años de acuerdo al horizonte del proyecto (2021-2025), considerando que Digital Brokers es una empresa corredora de seguros dedicada al asesoramiento de seguros tanto de vida como vehiculares de forma digital. En la Tabla 37 se aprecia que, gracias a la venta del SOAT PREMIUM, Digital Brokers tendrá una utilidad neta de S/. 95,273.57 desde el año 1 (inicio de operaciones); en el 2022 tendrá una utilidad de S/. 97,073.68; en el tercer año del proyecto tendrá una utilidad de S/. 102,910.92; en el 2024

obtendrá una utilidad económica de S/. 110,358.00 y para el quinto y último año obtendrá una utilidad de S/. 122,739.59 (ver Tabla 16).

Tabla 16

*Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado (2021 – 2025)*

| Estado de Ganancias y Pérdidas     | 2021           | 2022           | 2023           | 2024           | 2025           |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingreso por Servicios              | S/ 341,856.61  | S/ 413,646.50  | S/ 455,011.15  | S/ 500,512.26  | S/ 550,563.49  |
| (-) Costo por Servicio             | -S/ 173,399.20 | -S/ 242,758.88 | -S/ 277,438.72 | -S/ 312,118.56 | -S/ 346,798.40 |
| Utilidad Bruta                     | S/ 168,457.41  | S/ 170,887.62  | S/ 177,572.43  | S/ 188,393.70  | S/ 203,765.09  |
| (-) Gastos Administrativos         | -S/ 4,130.00   | -S/ 4,130.00   | -S/ 4,130.00   | -S/ 4,130.00   | -S/ 4,130.00   |
| (-) Gastos de Marketing y Ventas   | -S/ 16,284.00  | -S/ 20,532.00  | -S/ 20,532.00  | -S/ 22,656.00  | -S/ 22,656.00  |
| (-) Depreciación Activo Fijo       | -S/ 1,381.00   | S/ 1,861.00    | S/ 2,101.00    | S/ 2,341.00    | S/ 2,581.00    |
| (-) Amortización Activo Intangible | -S/ 3,120.00   | -S/ 3,120.00   | -S/ 3,120.00   | -S/ 3,120.00   | -S/ 3,120.00   |
| Utilidad Operativa                 | S/ 143,542.41  | S/ 144,966.62  | S/ 151,891.43  | S/ 160,828.70  | S/ 176,440.09  |
| (-) Gastos Financieros             | -S/ 8,402.59   | -S/ 7,273.45   | -S/ 5,918.49   | -S/ 4,292.53   | -S/ 2,341.38   |
| Utilidad Antes de Impuestos        | S/ 135,139.82  | S/ 137,693.17  | S/ 145,972.94  | S/ 156,536.17  | S/ 174,098.71  |
| (-) Impuesto Sobre la Renta        | -S/ 39,866.25  | -S/ 40,619.48  | -S/ 43,062.02  | -S/ 46,178.17  | -S/ 51,359.12  |
| Utilidad Neta                      | S/ 95,273.57   | S/ 97,073.68   | S/ 102,910.92  | S/ 110,358.00  | S/ 122,739.59  |

**Balance General Proyectado.** El Balance General Proyectado es un documento que presenta un resumen proyectado de la situación financiera de la empresa en un período de tiempo dado (2021 – 2025) considerando los activos, pasivos y el patrimonio (ver Tabla 17). De esta manera, para los años 2021, 2022, 2023, 2024 y 2025 se tendrá que el total de los activos es igual al total de la suma de los pasivos y patrimonio de la siguiente manera: S/. 149,616.83; S/. 239,915.68; S/. 334,696.82; S/. 435,299.07 y S/. 548,052.95, respectivamente.

Tabla 17

*Balance General Proyectado (2021 – 2025)*

| Balance General Proyectado                    | Año 0        | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          |
|---|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Activo Corriente                              |              | S/ 88,261.29  | S/ 173,450.69 | S/ 263,685.53 | S/ 359,064.95 | S/ 548,052.95 |
| Banco   |              |               |               |               |               |               |
| Capital de Trabajo                            | S/ 32,797.14 | S/ 39,684.54  | S/ 43,652.99  | S/ 48,018.29  | S/ 52,820.12  |               |
| Crédito Fiscal (IGV)                          | S/ 3,781.80  |               |               |               |               |               |
| Total Activo Corriente                        | S/ 36,578.94 | S/ 127,945.83 | S/ 217,103.68 | S/ 311,703.82 | S/ 411,885.07 | S/ 548,052.95 |
| Activo No Corriente                           |              |               |               |               |               |               |
| Activo Tangible                               | S/ 7,810.00  | S/ 7,810.00   | S/ 10,210.00  | S/ 11,410.00  | S/ 12,610.00  |               |
| (-)   |              |               |               |               |               |               |
| Depreciación Acumulada                        |              | S/ 1,381.00   | S/ 3,242.00   | S/ 5,343.00   | S/ 7,684.00   |               |
| Activo Intangible                             | S/ 15,600.00 | S/ 15,600.00  | S/ 15,600.00  | S/ 15,600.00  | S/ 15,600.00  | S/ 15,600.00  |
| (-)   |              |               |               |               |               |               |
| Amortización Acumulada                        |              | -S/ 3,120.00  | -S/ 6,240.00  | -S/ 9,360.00  | -S/ 12,480.00 | -S/ 15,600.00 |
| Total Activo No Corriente                     | S/ 23,410.00 | S/ 21,671.00  | S/ 22,812.00  | S/ 22,993.00  | S/ 23,414.00  | S/ -          |
| Total Activos                                 | S/ 59,988.94 | S/ 149,616.83 | S/ 239,915.68 | S/ 334,696.82 | S/ 435,299.07 | S/ 548,052.95 |
| Pasivo  |              |               |               |               |               |               |
| Deuda   | S/ 42,012.94 | S/ 36,367.25  | S/ 29,592.43  | S/ 21,462.64  | S/ 11,706.89  |               |
| Total Pasivo No Corriente                     | S/ 42,012.94 | S/ 36,367.25  | S/ 29,592.43  | S/ 21,462.64  | S/ 11,706.89  | S/ -          |
| Patrimonio                                    |              |               |               |               |               |               |
| Capital                                       | S/ 17,976.00 | S/ 17,976.00  | S/ 17,976.00  | S/ 17,976.00  | S/ 17,976.00  | S/ 17,976.00  |
| Utilidad Acumulada (año anterior)             |              |               | S/ 95,273.57  | S/ 192,347.26 | S/ 295,258.18 | S/ 405,616.18 |
| Utilidad del Ejercicio                        |              | S/ 95,273.57  | S/ 97,073.68  | S/ 102,910.92 | S/ 110,358.00 | S/ 122,739.59 |
| Resultado Neto por Venta de Activos Tangibles |              |               |               |               |               | S/ 1,721.18   |
| Total Patrimonio                              | S/ 17,976.00 | S/ 113,249.57 | S/ 210,323.26 | S/ 313,234.18 | S/ 423,592.18 | S/ 548,052.95 |
| Total Pasivo y Patrimonio                     | S/ 59,988.94 | S/ 149,616.83 | S/ 239,915.68 | S/ 334,696.82 | S/ 435,299.07 | S/ 548,052.95 |

**Flujo de Caja Proyectado.** Tráves del flujo de caja proyectado se determina una correcta evaluación económica y financiera del proyecto; ya que para su elaboración se toman en cuenta los aspectos vinculados con la inversión, los gastos y financiamiento de la puesta en marcha del servicio a ofrecer (SOAT PREMIUM). En la Tabla 18 se muestran los tres tipos de flujos de caja:

- El Flujo de Caja Operativo: Es aquel determinado cuando se resta a la cantidad de dinero que genera (ingreso) el negocio, los costos y gastos e impuestos del servicio. Este tipo de flujo de caja se calcula para indicar si los flujos de dinero en efectivo proveniente de la actividad comercial, sin tener en cuenta fuentes secundarias de ingreso, resultan suficientes para cubrir las salidas diarias de dinero en efectivo. De forma que se obtuvo como flujo de caja operativo en el 2021 unos S/. 105,698.40; en el 2022 unos S/. 103,460.46; en el 2023 unos S/. 108,102.45; en el 2024 unos S/. 114,163.23 y unos S/. 124,929.26.
- El Flujo de Caja Económico: Es aquel calculado incluyendo la inversión financiada por recursos propios y excluyendo los financiamientos bancarios (préstamo). Este tipo de flujo de caja se calcular para determinar la rentabilidad y viabilidad del proyecto en cuestión; por lo que representa una herramienta para proyectar los ingresos y egresos de dinero durante el tiempo de vida del proyecto. Así, se resta al flujo de caja operativo el flujo de capital (Inversión) y el IGV; específicamente, para el presente proyecto del SOAT PREMIUM, el flujo de caja económico será para el 2021 unos S/. 56,518.38; para el 2022 unos S/. 44,730.27; para el 2023 unos S/. 43,041.40; para el 2024 unos S/. 42,640.64 y para el 2025 unos S/. 108,056.72.
- El Flujo de Caja Financiero: Es aquel que se determina restando el flujo de caja económico y el flujo de servicio de deuda. De forma que, para este proyecto en particular, el flujo de caja financiero para el 2021 será de unos S/. 44,948.87; para el 2022 unos S/. 32,827.67; para el 2023 unos S/. 30,739.08; para el 2024 unos S/. 29,858.66 y para el 2025 unos S/. 94,699.15 (ver Tabla 18).

Tabla 18

*Flujo de Caja Proyectado (2021 – 2025)*

| Flujo de Caja Proyectado                | Año 0         | 2021           | 2022           | 2023           | 2024           | 2025           |
|---|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| (+) Ingreso por Servicio                |               | S/ 341,856.61  | S/ 413,646.50  | S/ 455,011.15  | S/ 500,512.26  | S/ 550,563.49  |
| (-) Costos por Servicio                 |               | -S/ 173,399.20 | -S/ 242,758.88 | -S/ 277,438.72 | -S/ 312,118.56 | -S/ 346,798.40 |
| (-) Gastos Administrativos              |               | -S/ 4,130.00   | -S/ 4,130.00   | -S/ 4,130.00   | -S/ 4,130.00   | -S/ 4,130.00   |
| (-) Gastos Marketing y Ventas           |               | -S/ 16,284.00  | -S/ 20,532.00  | -S/ 20,532.00  | -S/ 22,656.00  | -S/ 22,656.00  |
| (-) Impuestos (Utilidad Operativa * IR) |               | -S/ 42,345.01  | -S/ 42,765.15  | -S/ 44,807.97  | -S/ 47,444.47  | -S/ 52,049.83  |
| Flujo de Caja Operativo                 |               | S/ 105,698.40  | S/ 103,460.46  | S/ 108,102.45  | S/ 14,163.23   | S/ 124,929.26  |
| Flujo de Capital o Inversión            | Año 0         | 2021           | 2022           | 2023           | 2024           | 2025           |
| (-) Inversión Activos Intangibles       | -S/ 17,976.00 |                |                |                |                |                |
| (-) Inversión Activos Fijos             | -S/ 9,215.80  |                |                |                |                |                |
| (-) Inversión Capital de Trabajo        | -S/ 32,797.14 | -S/ 6,887.40   | -S/ 3,968.45   | -S/ 4,365.30   | -S/ 4,801.83   |                |
| (+) Valor de Desecho Activos Fijos      |               |                |                |                |                | S/ 4,804.02    |
| (+) Valor de Recupero KW (CTN)          |               |                |                |                |                | S/ 52,820.12   |
| Flujo de Capital o Inversión            | -S/ 59,988.94 | -S/ 6,887.40   | -S/ 3,968.45   | -S/ 4,365.30   | -S/ 4,801.83   | S/ 57,624.14   |
| Pago de IGV (al Estado)                 | S/ -          | -S/ 42,292.62  | -S/ 54,761.74  | -S/ 60,695.76  | -S/ 66,720.77  | -S/ 74,496.68  |
| Flujo de Caja Económico                 | -S/ 59,988.94 | S/ 56,518.38   | S/ 44,730.27   | S/ 43,041.40   | S/ 42,640.64   | S/ 108,056.72  |
| Flujo de Servicio de la Deuda           | Año 0         | 2021           | 2022           | 2023           | 2024           | 2025           |
| Préstamo                                | S/ 42,012.94  |                |                |                |                |                |
| (-) Cuotas                              |               | -S/ 14,048.27  | -S/ 14,048.27  | -S/ 14,048.27  | -S/ 14,048.27  | -S/ 14,048.27  |
| (+) Escudo Fiscal                       |               | S/ 2,478.76    | S/ 2,145.67    | S/ 1,745.95    | S/ 1,266.30    | S/ 690.71      |
| Flujo de Servicio de la Deuda           | S/ 42,012.94  | -S/ 11,569.51  | -S/ 11,902.61  | -S/ 12,302.32  | -S/ 12,781.98  | -S/ 13,357.57  |
| Flujo de Caja Financiero                | -S/ 17,976.00 | S/ 44,948.87   | S/ 32,827.67   | S/ 30,739.08   | S/ 29,858.66   | S/ 94,699.15   |

**4.4.5. Análisis de indicadores**

El análisis de los indicadores financieros se elaboró tomando en cuenta la siguiente clasificación: (a) ratios financieros de solvencia, (b) ratios financieros de endeudamiento, (c) ratios de actividad y (d) ratios financieros de rentabilidad. En primer lugar, se analizaron los ratios financieros de solvencia o liquidez, que son definidos como aquellos que indican la capacidad que posee la empresa para pagar sus cuentas a corto plazo. A continuación, se



calcularon dos tipos de ratios financieros de solvencia: el ratio deuda a capital y el ratio de apalancamiento financiero.

- **Ratio Deuda a Capital:** En el Apéndice O se aprecia que el ratio de deuda a capital es decreciente, lo cual es positivo, debido a que anualmente se estarán pagando las obligaciones y como consecuencia de ello, en el 2025 (último año del proyecto) la deuda se cancelará totalmente. En el Apéndice O se puede visualizar que en el 2021 el ratio será 0.32; lo que representa que hay S/. 0.32 de pasivo por cada sol de capital.
- **Ratio de Apalancamiento Financiero:** El ratio de apalancamiento financiero para el presente proyecto es decreciente, lo que se traduce en que en el transcurso de los años 2021 - 2025, la deuda se estará reduciendo y el patrimonio incrementando, permitiendo tener buenos escenarios en el futuro. En el Apéndice O se muestran los resultados del multiplicador del apalancamiento financiero para el período 2021 – 2025.

En segundo lugar, se analizaron los ratios financieros de endeudamiento, que se puede definir como aquellos que se determinan cuando se usa el dinero de terceras personas para invertir en un proyecto específico y luego obtener resultados positivos o ganancias. Los ratios financieros de endeudamiento se pueden dividir en ratio de endeudamiento y ratio de cobertura de interés, que son calculados de esta manera:

- **Ratio de Endeudamiento:** Este tipo de ratio para el proyecto del SOAT PREMIUM es positivo para el período 2021 – 2025; tomando en cuenta que las obligaciones financieras se pagarán y se ha estimado la cancelación de la deuda para el año 2025, de acuerdo con el Apéndice O.
- **Ratio de Cobertura de Interés:** El ratio de cobertura de interés para el presente proyecto (SOAT PREMIUM) es positivo y creciente, lo que permite que se

obtenga un aumento en la utilidad operativa y una disminución en los gastos financieros, tal como se visualiza en el Apéndice O.

En tercer lugar, se analizaron los ratios de actividad, que son definidos como aquellas razones que miden el grado de rapidez que poseen algunas cuentas en convertirse en ventas o efectivo en el proyecto. De manera que, para poner al mercado el SOAT PREMIUM se han identificado dos tipos de ratios de actividad: el ratio de rotación activos totales y el ratio de rotación de activos no corrientes.

- Ratio de Activos Totales: En el Apéndice O se puede observar que el ratio de rotación de activos totales para el presente proyecto muestra un crecimiento en el transcurrir de los años 2021 - 2025; lo quiere decir que el ingreso por servicio crece con mucha mayor proporción que el total activo que se requiere para comercializar el SOAT PREMIUM.
- Ratio de Rotación de Activos No Corrientes: El ratio de rotación de activos no corrientes para el último año del proyecto (2025) es igual a cero, ya que en dicho año se liquidarán todos los activos utilizados para la comercialización del SOAT PREMIUM. Así mismo, en el Apéndice O se puede observar un crecimiento en el ratio debido al incremento del ingreso por servicio, lo cual es positivo para Digital Brokers.

En cuarto lugar, se analizaron los ratios financieros de rentabilidad, que se pueden definir como los indicadores que miden el grado de eficiencia para realizar y administrar las actividades de la empresa durante un período de tiempo específico. Fueron calculados tres tipos de ratios financieros de rentabilidad: el ratio de margen bruto, el ratio de margen operativo y el ratio de margen de utilidad neta.

- Ratio de Margen Bruto: Como se puede observar en el Apéndice O este ratio va decreciendo, debido a que se estaría gastando más en MOD por la contratación de

nuevas ejecutivas comerciales para el período 2022 – 2025 y en publicidad en redes.

- **Ratio de Margen Operativo:** El ratio de margen operativo es aquel calculado en función de la utilidad operativa e ingresos por servicios de la empresa; es por ello que se puede afirmar que no se presenta una rentabilidad positiva, debido a la disminución del margen operativo (ver Apéndice O).
- **Ratio de Margen de Utilidad Neta:** Este ratio se encarga de determinar si existe un crecimiento favorable, considerando que se está realizando una proyección de un incremento en la utilidad neta para los cinco años de duración del proyecto. Como se aprecia en el Apéndice O este ratio va decreciendo, lo que significa que no se está ganando tanto en proporción con los ingresos por el servicio.

#### **4.4.6. Evaluación de la rentabilidad económica del proyecto**

La evaluación de la rentabilidad económica del proyecto es un proceso mediante el cual se determina si en efecto el proyecto es rentable y, por ende, conveniente de desarrollar; una vez identificados los montos de la inversión inicial, los ingresos futuros por la comercialización del SOAT PREMIUM y los costos y gastos de dicha operación. A continuación, se analizaron los siguientes elementos económicos con el propósito de obtener la información necesaria para evaluar la rentabilidad del proyecto: (a) Costo de Capital Promedio Ponderado (WAAC), (b) Valor Actual Neto (VAN), (c) Tasa Interna de Retorno (TIR), (d) Período de Recuperación, (e) Análisis Beneficio / Costo y (f) Punto de Equilibrio.

***Costo de Capital Promedio Ponderado (WAAC).*** El costo promedio ponderado o *Weighted Average Cost of Capital (WACC)* se define como la tasa de descuento que mide el costo de capital, es decir, representa una medida ponderada entre la proporción de recursos y la proporción de recursos de terceros a la organización. En la Tabla 19 se muestra que el

costo promedio ponderado de este proyecto es de 19%, considerando el valor de la deuda y el monto de los recursos propios (ver Tabla 19).

Tabla 19

*Costo de Capital Promedio Ponderado (WAAC)*

|                  | Valor        | Participación | Costo | Promedio Ponderado |
|------------------|--------------|---------------|-------|--------------------|
| Deuda            | S/ 42,012.94 | 70%           | 14%   | 9.87%              |
| Recursos Propios | S/ 17,976.00 | 30%           | 30%   | 8.99%              |
| Total            | S/ 59,988.94 | 100%          |       | 19%                |

**Valor Actual Neto (VAN).** Este valor se puede definir como el valor actual de un número de flujos de caja que se encuentran proyectados en el futuro; de forma que puede ser de dos tipos: el económico y el financiero. El primero tal como se muestra en la Tabla 20 representa la rentabilidad económica del proyecto considerando como base al flujo de caja económico proyectado y la tasa WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital) del proyecto antes calculado. De esta manera, para el presente proyecto del SOAT PREMIUM se obtuvo por concepto de Valor Actual Neto Económico (VANE) un monto de S/. 111,747.91, lo que significa que el proyecto es rentable. Por otra parte, el Valor Actual Neto Financiero (VANF) se define como aquel valor que mide la rentabilidad financiera del proyecto tomando en consideración el flujo de caja financiero y el costo de oportunidad. En la Tabla 21 se presenta que la comercialización del SOAT PREMIUM como proyecto es rentable, ya que se obtuvo como VANF unos S/. 85,975.68; es de suma importancia señalar que se afirma que el proyecto es rentable porque ambos valores calculados son mayores a cero.

Tabla 20

*Valor Actual Neto Económico (VANE)*

|                         | Año 0         | 2021         | 2022        | 2023         | 2024        | 2025         |
|-------------------------|---------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| Flujo de Caja Económico | -S/ 59,988.94 | S/ 56,518.38 | S/44,730.27 | S/ 43,041.40 | S/42,640.64 | S/108,056.72 |
| WACC: 19%               |               |              |             |              |             |              |
| VANE: S/ 111,747.91     |               |              |             |              |             |              |

Tabla 21

*Valor Actual Neto Financiero (VANF)*

|                           | Año 0         | 2021         | 2022         | 2023         | 2024         | 2025         |
|---------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Flujo de Caja Financiero  | -S/ 17,976.00 | S/ 44,948.87 | S/ 32,827.67 | S/ 30,739.08 | S/ 29,858.66 | S/ 94,699.15 |
| Costo de Oportunidad: 30% |               |              |              |              |              |              |
| VANF: S/ 85,975.68        |               |              |              |              |              |              |

**Tasa Interna de Retorno (TIR).** La Tasa Interna de Retorno (TIR) es una tasa que se usa para medir la rentabilidad de las inversiones en el presupuesto de caja proyectada; por tal motivo se analiza desde el flujo de caja económico o el flujo de caja financiero. Para el proyecto del SOAT PREMIUM fueron calculados dos tipos de TIR: el económico y el financiero. El primero (TIRE) se puede definir como el indicador que se encarga de medir el rendimiento anual de un proyecto en el flujo de caja económico descontado. Por ello, para este proyecto se tiene como TIRE un 84%, lo que se traduce en un proyecto muy factible (Ver Tabla 22), dado a que es mayor que el Costo Ponderado de Capital – WACC (19%). El segundo (TIRF) es un indicador que permite calcular la rentabilidad anual que el inversionista podría obtener en el flujo de caja financiero descontado. Así, para este proyecto se obtuvo un TIRF de 230%, por lo que afirma que es bastante factible realizar la inversión (ver Tabla 23), dado que el TIRF es mayor que el costo de oportunidad del accionista (30%).

Tabla 22

*Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE)*

|                         | Año 0         | 2021         | 2022         | 2023         | 2024         | 2025          |
|-------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Flujo de Caja Económico | -S/ 59,988.94 | S/ 56,518.38 | S/ 44,730.27 | S/ 43,041.40 | S/ 42,640.64 | S/ 108,056.72 |
| TIRE: 84%               |               |              |              |              |              |               |

Tabla 23

*Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF)*

|                          | Año 0         | 2021         | 2022         | 2023         | 2024         | 2025         |
|--------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Flujo de Caja Financiero | -S/ 17,976.00 | S/ 44,948.87 | S/ 32,827.67 | S/ 30,739.08 | S/ 29,858.66 | S/ 94,699.15 |
| TIRF: 230%               |               |              |              |              |              |              |

**Período de recuperación.** Para calcular el período de recuperación de la inversión inicial para la comercialización del SOAT PREMIUM se consideraron dos tipos de períodos: el tradicional y el descontado. El primero se define como el número de años que se necesitan para recuperar la inversión inicial desde el año cero del proyecto. Por consiguiente, una vez calculado este tipo de período se obtuvo un indicador de 1.08, lo que significa que la inversión se recuperaría en un año y 28 días, considerando como base el flujo de caja económico (ver Apéndice P). El segundo tipo de período de recuperación, conocido como el económico descontado representa al indicador del número de años que son necesarios para recuperar la inversión inicial tomando en cuenta el flujo de caja según el tipo de tasa de descuento (WAAC); obteniendo un resultado de 1.39; lo que significa que la inversión se podría recuperar en un año, cuatro meses y 21 días (ver Apéndice P).

**Análisis Beneficio / Costo.** Para calcular el beneficio/costo se consideraron dos tipos: el beneficio / costo económico y el beneficio / costo financiero, los cuales miden la rentabilidad del proyecto presentado (SOAT PREMIUM). El ratio beneficio / costo económico se puede definir como el resultado tras dividir el valor actual del flujo de caja económico a una tasa de descuento entre el valor de la inversión total. De forma que para el presente proyecto se obtuvo como Beneficio-Costo Económico un resultado de 2.86. Por otro lado, el ratio del beneficio / costo financiero es el resultado de la división entre el valor actual del flujo de caja financiero a la tasa de descuento del costo de oportunidad y el valor de la inversión total. Para este indicador se obtuvo que el proyecto del SOAT PREMIUM presenta un beneficio / costo de 5.78, lo que significa que el mismo recupera S/. 5.78 por cada sol invertido. Como dato importante, es preciso mencionar que, si el indicador beneficio / costo económico es mayor a uno, significa que el proyecto es rentable (ver Apéndice Q).

**Punto de equilibrio.** El punto de equilibrio representa el punto muerto o umbral de la rentabilidad, en el cual se logra que los ingresos totales del servicio se igualen a los costos

totales de este. Como se puede observar en el Apéndice R, a medida que pasan los años el punto de equilibrio se va incrementando, es decir, que se necesita vender más para no ganar ni perder, esto responde a dos factores: (a) los costos variables van aumentando año tras año y (b) las ventas se incrementan, lo que hace que los márgenes de ganancia sean mayores.

#### **4.4.7. Escenarios y análisis de sensibilidad**

Para el análisis de los escenarios, se consideraron las siguientes tres diferentes situaciones: (a) la actual con un precio de venta sin IGV de S/. 26.33, un aumento del 10% anual del mercado, atendiendo el 20% de la población meta; (b) la optimista con un precio de venta sin IGV de S/ 30.00, un aumento del 12% anual del mercado, atendiendo el 22% de la población meta y (c) la pesimista con un precio de venta sin IGV de S/. 22.00, un aumento del 8% anual del mercado, atendiendo el 18% de la población meta; tal como se visualiza en el Apéndice S.

Como se determinó en el escenario actual, el ratio del Beneficio / Costo es de 2.86, lo que representa que la inversión para el proyecto para la comercialización del SOAT PREMIUM es rentable; así como también calculando tanto el VANE, TIRE y Beneficio / Costo para el escenario optimista, el proyecto resulta bastante rentable, con una tasa interna de retorno de 200%. Por último, con el escenario pesimista, el proyecto no es rentable, a diferencia de los otros dos escenarios, con este se obtuvo un ratio de Beneficio / Costo de 0.26, un TIRE y un VANE negativo, lo que significa que los ingresos no son suficientes para cubrir los costos y los gastos.

Por otro lado, se realizó el análisis de la sensibilidad, que representa una herramienta frecuentemente usada para medir las variaciones del negocio ante la ocurrencia de determinados cambios que puedan suceder en los principales parámetros financieros; afectando el flujo de fondos. Como se puede apreciar en el Apéndice S se tomaron en cuenta cinco variaciones para el cálculo de este análisis, obteniendo que cobrando una comisión por



servicio sin IGV de S/. 2.33 y atendiendo un 6% anual de la demanda, el proyecto aún es positivo; cobrar menos de ese monto, ya cambiaría la situación económica del proyecto de la comercialización del SOAT PREMIUM (ver Apéndice S).

#### 4.5. Plan de Desarrollo

Para poder comercializar el seguro vehicular SOAT PREMIUM, la empresa corredora de seguros Digital Brokers deberá planificar determinadas actividades, mismas que deberán ser identificadas tras un desarrollo cronológico de operaciones de la empresa; tal como se presenta a continuación y a través del Plan de Desarrollo en el Apéndice T y en el Diagrama de Gantt en el Apéndice U.

- Elaboración del presente proyecto de desarrollo de un nuevo producto.
- Presentación del proyecto a la compañía de seguros con la cual se desea firmar la alianza estratégica, siendo esta la empresa que asumiría la cobertura del seguro
- Aprobación del servicio SOAT PREMIUM por parte del área técnica de la compañía de seguros
- Firma de alianza estratégica con la compañía de seguros que aprobó la comercialización del SOAT PREMIUM
- Presentación del presente proyecto a la entidad bancaria seleccionada para solicitar el préstamo financiero para la inversión requerida
- Firmar el compromiso o contrato financiero con la entidad bancaria seleccionada
- Obtener el capital necesario para la inversión total
- Realizar las compras de los activos necesarios para poner en marcha la comercialización del SOAT PREMIUM
- Crear el módulo SOAT PREMIUM en la página web de Digital Brokers
- Publicar anuncios solicitando personal para los puestos de ejecutiva comercial y *community manager*
- Recibir los CVs de los postulantes para los puestos de ejecutiva comercial y

*community manager*

- Revisar que los CVs recibidos cumplan con los requisitos que los puestos de trabajo requieren
- Escoger de los CVs recibidos, un grupo no mayor a 12 personas para realizarles una entrevista de selección de personal
- Entrevistar a las personas seleccionadas para los puestos de trabajo
- Seleccionar a las ejecutivas comerciales que cumplan con la mayor cantidad de requisitos y competencias para el puesto; además de seleccionar el *community manager* que posea las habilidades comunicativas indispensables para la promoción y comercialización del servicio
- Capacitar al equipo de ventas del SOAT PREMIUM
- Realizar pagos por concepto de gastos de registro de marcas y patentes, gastos de otros aspectos legales (asesoría legal), marketing inaugural, y *software* administrativo.
- Promover y publicitar el servicio SOAT PREMIUM a través de las redes sociales.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1. Conclusiones

- El estudio de mercado efectuado valida las tendencias de las personas que poseen vehículos en Lima Metropolitana, quienes tienen la necesidad de contar con un servicio que les dé garantía y que les permita obtener un seguro vehicular integral que cubra tanto daños personales como materiales ante cualquier accidente de tránsito; por esta razón, se evidenció un alto nivel de aceptación al presente proyecto.
- Las preferencias de los clientes del SOAT PREMIUM formaron parte fundamental en el planteamiento de la estrategia de diferenciación con el fin de comercializar un servicio de calidad, bajo parámetros muy específicos. Por este motivo, los elementos incluidos en el servicio deberán ser analizados muy detalladamente por el equipo técnico de la compañía de seguro con la que Digital Brokers firmará una alianza estratégica para la comercialización del SOAT PREMIUM (producto nuevo presentado por Digital Brokers, que tendrá la exclusividad por tomar tres productos que se venden por separado actualmente y juntarlos en uno solo; pero apalancado en compañías de seguros). Dicha compañía de seguro deberá aprobar las condiciones del servicio, ya que será la responsable de asumir las coberturas al momento de la indemnización al asegurado.
- Se determinó que es factible comercializar el SOAT PREMIUM a través de las gestiones de forma remota de las ejecutivas de venta que serán contratadas por Digital Brokers. Además, las funciones que el *community manager* realizará para el área de publicidad y promoción del servicio en redes sociales era un pilar elemental del éxito del presente proyecto. Por ello, será trascendental contar con un profesional del marketing, quien será el responsable de construir y administrar la base de clientes de manera digital, por lo que estará a cargo de gestionar la identidad e imagen de la

marca, creando y manteniendo relaciones sólidas y duraderas con los clientes.

- Digital Brokers como empresa corredora de seguros aplicará una estrategia distintiva competitiva para comercializar el SOAT PREMIUM como un producto nuevo en el mercado en conjunto con varias compañías de seguro, con el propósito de brindar el servicio de manera que el cliente no dude en tomarlo por sus características.
- Un factor limitante en la puesta al mercado del SOAT PREMIUM sería la tardanza en la aprobación del área técnica de la compañía de seguros a la cual se le presente el proyecto desarrollado.
- La comercialización del SOAT PREMIUM se efectuará a través del canal de venta directa tipo e-commerce (página web de Digital Brokers), tomando en cuenta las preferencias de los potenciales clientes consultados en el estudio de mercado (encuestada aplicada).
- Como resultados financieros se determinó que para el proyecto del SOAT PREMIUM es necesaria una inversión de S/. 59,988.94, considerando que el financiamiento bancario sería del 70% y el capital accionario es del 30% (valor total del activo intangible). Se estimó una vigencia del proyecto de cinco años (2021- 2025) con demandas anuales del servicio de 11,003 primas en el 2021; 13,314 primas en el 2022; 14,645 primas en el 2023; 16,109 primas en el 2024 y 17,720 primas en el 2025.
- De acuerdo a los indicadores de rentabilidad calculados se demostró que el presente proyecto para la comercialización del SOAT PREMIUM como un seguro vehicular a un precio de S/. 320, el cual reúne las coberturas obligatorias del SOAT complementadas con los beneficios que proporciona el seguro de responsabilidad civil por daños materiales a terceros, es viable y rentable. Se determinó un VAN tanto económico como financiero positivos de S/. 111,747.91 y S/. 85,975.68,

respectivamente; el TIR obtenido superó al WAAC (19%) tanto económico como financiero (84% y 230%, respectivamente) y el período de recuperación de la inversión se estimó en un año y 28 días.

## 5.2. Recomendaciones

- Que el Gerente General / Director Comercial implemente el presente proyecto de desarrollo de un nuevo producto, ya que representa una alternativa muy rentable para los accionistas de Digital Brokers; además de una forma de comercializar un servicio integral que favorecería a un segmento del mercado que desea contar con un seguro vehicular con cobertura para daños personales y materiales a un menor precio que el seguro todo riesgo.
- Considerar el aspecto operativo para la implementación del presente proyecto, dado que la firma de la alianza estratégica con una compañía de seguro (proveedor) es crucial para el éxito de la comercialización del SOAT PREMIUM, según las proyecciones efectuadas.
- Para cumplir con la demanda determinada, Digital Brokers deberá contar con un personal idóneo para que se encargue de realizar las ventas del SOAT PREMIUM de acuerdo con las estimaciones calculadas. Las ejecutivas de ventas deberán tener un perfil comercial con experiencia en la industria de los seguros y tener muy en claro los aspectos que rigen la filosofía de gestión de la empresa corredora de seguros para así transmitirlos a los clientes a través de un servicio de calidad. Las buenas gestiones de las ejecutivas comerciales permitirán atraer a más clientes, ya que un cliente satisfecho representa 10 ventas más en proceso; por ello se recomienda prestar especial atención en la contratación del personal.

## Referencias

- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina. El marketing científico aplicado a Latinoamérica*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Asociación Peruana de Empresas de Seguros. (2007). *SOAT: El Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito protege tu vida y la de los demás. 5 años del SOAT*. Recuperado de <http://www.soat.com.pe/suplemento2007.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Seguros. (2018). *Empresas de seguros entre las que más invertirán en innovación y tecnología en próximos 5 años*. Recuperado de <https://www.apeseg.org.pe/2018/09/empresas-de-seguros-entre-las-que-mas-invertiran-en-innovacion-y-tecnologia-en-proximos-5-anos/>
- Asociación Peruana de Empresas de Seguros. (2019). *Soat. Descripción*. Recuperado de <https://www.apeseg.org.pe/soat/>
- Asociación Peruana de Empresas de Seguros. (2019b). *El 40% de vehículos en el Perú aún no cuenta con SOAT*. Recuperado de <https://www.apeseg.org.pe/2019/04/el-40-de-vehiculos-en-el-peru-aun-no-cuenta-con-soat/>
- Asociación Peruana de Empresas de Seguros. (2019c). *¿Qué es la prima de seguros?*. Recuperado de <https://www.apeseg.org.pe/2019/02/que-es-la-prima-de-seguros/>
- Ayensa, A. (2017). *Operaciones administrativas de compraventa*. Madrid, España: Paraninfo.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Memoria 2017*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2017/memoria-bcrp-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Memorias 2018*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs//Memoria/2018/memoria-bcrp-2018.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Memorias 2019*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2019/memoria-bcrp-2019.pdf>

- Bolsa de Valores de Lima. (2020). *Memoria Anual Protecta Security Compañía de Seguros Ejercicio 2019*. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/hhii/OE3191/20200219223001/MEMORIA32ANUAL32PROTECTA322019.PDF>
- Comienza a regir el nuevo sueldo mínimo de 930 soles. (2018, 01 de abril). *TypeNoticias*. Recuperado de <https://www.tvperu.gob.pe/noticias/economia/comienza-a-regir-el-nuevo-sueldo-minimo-de-930-soles#:~:text=A%20partir%20de%20este%20domingo,sueldo%20m%C3%ADnimo%20en%2080%20soles>.
- Concytec apunta a mejorar inversión en ciencia y tecnología para el 2020. (2019, 23 de diciembre). *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-concytec-apunta-a-mejorar-inversion-ciencia-y-tecnologia-para-2020-779166.aspx>
- Cruz, A. (2018). *Gestión de las actividades de medición de seguros*. Málaga, España: IC.
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., rev.). Lima, Perú: Pearson.
- Digital Brokers. (2019). *Planeamiento 2020-2024: El Futuro de la Empresa*. Lima, Perú: Autor.
- García, E. (2018). *Fomento y promoción del trabajo autónomo*. Madrid, España: Paraninfo.
- Gaviria, R., Cruz, P., & Ponce, M. (2019). *Diagnóstico "Movernos Seguros". Seguro vial a través del seguro vehicular en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de [https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Diagn%C3%B3stico\\_%E2%80%9D\\_Movernos\\_Seguros%E2%80%9D\\_Seguridad\\_vial\\_a\\_trav%C3%A9s\\_del\\_seguro\\_vehicular\\_en\\_Am%C3%A9rica\\_Latina\\_y\\_el\\_Caribe\\_es.pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Diagn%C3%B3stico_%E2%80%9D_Movernos_Seguros%E2%80%9D_Seguridad_vial_a_trav%C3%A9s_del_seguro_vehicular_en_Am%C3%A9rica_Latina_y_el_Caribe_es.pdf)



Gibbs, I. (2017). *El Principio de Sorites. Cómo aprovechar el poder de la perseverancia.*

Barcelona, España: Guid Publicaciones.

Guerra, F. (2018). *Estrategias de Negociación. Estrategias, habilidades humanas, competencias, procesos y casos, para negociar en ambientes colaborativos o altamente competitivos o adversos.* Ciudad de México, México: Patria Educación.

Hernández, C. (2018). *Manual de Planificación del Marketing de Servicios.* Madrid, España: CEP.

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* México D.F., México: McGraw Hill Education.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª Edición). México D.F, México: McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Presencia de contaminantes del aire por tipo, 200-2017.* Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/cap02036.xlsx](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cap02036.xlsx)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Perú: Crecimiento y distribución de la población. Primeros Resultados.* Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Accidentes de tránsito. Víctimas de accidentes de tránsito fatales, según departamento.* Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/traffic-accidents/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019b). *Informe Técnico de las Estadísticas de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Trimestre: Julio-Agosto-Septiembre 2019.* Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/ticdiciembre.pdf>

- Instituto Peruano de Economía. (2020). *La pandemia y el tejido laboral*. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/la-pandemia-y-el-tejido-laboral-empleo/>
- Ipsos. (2020). *Características de los niveles socioeconómicos en el Perú. 34% de peruanos pertenecen al NSE E, su ingreso promedio es 1300 soles al mes*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>
- Ivanovna, K., Vladimirovna, M., & Turgaeva, A. (2018). Insurance risks management methodology. *Risk and Financial Management*, 11(75), 1-15. Recuperado de <https://www.mdpi.com/1911-8074/11/4/75/pdf+&cd=3&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México D.F., México: Pearson Educación.
- León, R., & León, M. (2019). La dispersión de riesgo, mediante el uso del seguro. *Digital Publisher*, 4(5), 194-207. Recuperado de <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1.99>
- Maguiña, C. (2020). Reflexiones sobre el COVID-19, el Colegio Médico del Perú y la Salud Pública. *Acta Médica Peruana*, 37(1), 8-10. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/amp/v37n1/1728-5917-amp-37-01-8.pdf>
- Medina, M. (2020, 29 de julio). Política Nacional de Transformación Digital debe trabajarse con la sociedad civil y los colegios. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/politica-nacional-de-transformacion-digital-debe-trabajarse-con-la-sociedad-civil-y-los-colegios-ncze-noticia/>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2020). *Estadística - Servicios de Transporte Terrestre por Carretera - Parque Automotor*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mtc/informes-publicaciones/344892-estadistica-servicios-de-transporte-terrestre-por-carretera-parque-automotor>

- Murga, V. (2019, 30 de junio). El mercado de seguros en Perú. *Cultura de Seguros*. Recuperado de <https://culturadeseguros.pe/el-mercado-de-seguros-en-peru/>
- Navarro, F., & Wahren, P. (2017). *El sector asegurador en América Latina*. Recuperado de <https://www.celag.org/el-sector-asegurador-en-america-latina/>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Organización Mundial de la Salud. (2018). *Accidentes de tránsito*. Recuperado de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/road-traffic-injuries>
- Organización Mundial de la Salud. (2018b). *Accidentes de tránsito. Datos y cifras*. Recuperado de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/road-traffic-injuries>
- Prieto, D. (2015, enero-junio). Análisis de los factores del entorno bajo el enfoque de PESTEL y DAFO para el proyecto empresarial “FEQUIMA”: Portal web de maquinarias, equipos y herramientas en Brasil. *Sapientia Organizacional*, 2(3), 129-152. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/5530/553056601009.pdf>
- Puerta, F., Vergara, J., & Huertas, N. (2018). Análisis financiero: enfoques en su evolución. *Criterio Libre*, 16(28), 85-104. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6676021.pdf>
- Puntriano, C. (2020, 11 de febrero). Agenda laboral. El seguro de vida ley y la protección al trabajador. *El Peruano*. Recuperado de <https://www.elperuano.pe/noticia-el-seguro-vida-ley-y-proteccion-al-trabajador-89702.aspx>
- ¿Por qué está aumentando la venta de seguros vehiculares?. (2017, 14 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/aumentando-venta-seguros-vehiculares-414349-noticia/>

- Rindebro, U. (2018). *Reporte de seguros en Perú*. Recuperado de <https://www.apeseg.org.pe/wp-content/uploads/2018/05/Reporte-de-Seguros-en-Per%C3%BA.-BN-americas.pdf>
- Rojas, Y. (2019). *Situación de las lesiones causadas por accidentes de tránsito en el Perú 2º Trimestre 2019*. Recuperado de <https://www.dge.gob.pe/portal/docs/vigilancia/sala/2019/SE24/transito.pdf>
- Sainz, J. (2017). *El plan estratégico en la empresa*. Madrid, España: ESIC.
- Sánchez, J., Vélez, M., & Araújo, P. (2016, junio). Balanced Scorecard para emprendedores: Desde el modelo CANVAS al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(1), 37-47.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2016). *Resolución S.B.S. N° 1041-2016*. Recuperado de [https://intranet2.sbs.gob.pe/dv\\_int\\_cn/1631/v1.0/adjuntos/1041-2016.r.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1631/v1.0/adjuntos/1041-2016.r.pdf)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2017). *Evolución del Sistema de Seguros al IV Trimestre de 2017*. Recuperado de [https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=27#](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=27#)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2018). *Evolución del Sistema de Seguros al IV Trimestre de 2018*. Recuperado de [https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=27#](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=27#)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2018b). *El respaldo de las empresas de seguro: ¿Cómo opera el reaseguro en el Perú?* Recuperado de [https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/BOLETIN-SEMANAL/2018/B\\_S\\_44-2018.pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/BOLETIN-SEMANAL/2018/B_S_44-2018.pdf)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2019). *Evolución del Sistema de Seguros al IV Trimestre de 2019*. Recuperado de [https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=27#](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=27#)

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2019b). *Ranking de Ingresos de Corredores de Seguros*. Recuperado de

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Diciembre/S-326-di2017.XLS>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2020). *Finanzas en el Cole. Programa de asesoría a docentes*. Recuperado de [https://www.sbs.gob.pe/portals/3/educacion-financiera-pdf/7\\_%20Sistema%20de%20Seguros.pdf](https://www.sbs.gob.pe/portals/3/educacion-financiera-pdf/7_%20Sistema%20de%20Seguros.pdf)

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2020b). *Corredores de Seguros*. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/usuarios/informacion-de-seguros/corredores-de-seguros>

Taipe, J., & Pazmiño, J. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 2(2), 163-183. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5833494.pdf>

Universidad de Ingeniería y Tecnología. (2018). *Transformación digital en el Perú*.

*Testimonios y experiencias de los principales líderes empresariales del Perú*.

Recuperado de [https://asep.pe/wp-](https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/06/Transformacio%CC%81n-digital-en-el-Peru%CC%81.pdf)

[content/uploads/2019/06/Transformacio%CC%81n-digital-en-el-Peru%CC%81.pdf](https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/06/Transformacio%CC%81n-digital-en-el-Peru%CC%81.pdf)

Valcárcel, J. (2020). *Regenerando el valor de la empresa. Una visión holística de las teorías empresariales*. Madrid, España: Caligrama.

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*.

México, D.F., México: Pearson Educación.

## Apéndice A. Guía de Encuesta

### Guía de Encuesta Concluyente para la Validación de la Idea de Negocio

Soy un estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Perú y me encuentro realizando una investigación a conductores de automóviles particulares sobre sus preferencias acerca del seguro vehicular. Responder con sinceridad el cuestionario le tomará aproximadamente unos 10 minutos. Este cuestionario no es una prueba de conocimiento, por lo tanto, no existen respuestas buenas o malas. Únicamente marque una respuesta para cada pregunta. Muchas gracias.

#### I. PREGUNTAS AL CONSUMIDOR

##### 1. ¿Qué tipo de automóvil posee?

|  |                                 |
|--|---------------------------------|
|  | Sedán (4 puertas)               |
|  | Camioneta rural (4x4, 4x2, SUV) |
|  | Coupe (2 puertas)               |
|  | Pick Up (4x4 o 4x2)             |
|  | Camioneta Station Wagon         |

##### 2. ¿Qué nivel de ingresos mensuales posee?

|  |                   |
|--|-------------------|
|  | Menos de S/. 930  |
|  | S/.930 - S/.2000  |
|  | S/.2000 - S/.3500 |
|  | S/.3500 - S/.5000 |
|  | S/.5000 a más     |

##### 3. ¿Se ha visto involucrado en un accidente vehicular?

|  |    |
|--|----|
|  | Si |
|  | No |

##### 4. ¿Conoce los beneficios de contar con un seguro vehicular?

|  |    |
|--|----|
|  | Si |
|  | No |

##### 5. ¿Considera importante contar con un seguro vehicular?

|  |                 |
|--|-----------------|
|  | Poco importante |
|  | Importante      |
|  | Muy importante  |

##### 6. ¿Por qué considera que es importante tener un seguro vehicular?

|  |  |
|--|--|
|  | Porque permite cubrir daños personales (gastos de curación) propios y de terceros  |
|  | Porque permite cubrir tanto daños personales como materiales de terceros           |
|  | Porque permite cubrir tanto daños personales como materiales propios               |
|  | Porque permite cubrir tanto daños personales como materiales propios y de terceros |
|  | No me parece importante  |

##### 7. ¿Conoce que el SOAT es obligatorio para la circulación vehicular?

|  |    |
|--|----|
|  | Si |
|  | No |

##### 8. ¿Ha adquirido SOAT para su vehículo?

|  |    |
|--|----|
|  | Si |
|  | No |

##### 9. ¿Cuál de estos elementos cubre el SOAT?

|  |                  |
|--|------------------|
|  | Daños personales |
|  | Daños materiales |
|  | Ambos            |

##### 10. ¿Cuál es el elemento más importante que busca a la hora de decidirse por un seguro vehicular?

|  |  |
|--|--|
|  | Asesoramiento (comparar la oferta del mercado) |
|  | Beneficios                                     |
|  | Coberturas                                     |
|  | Precios  |

**11. Actualmente el SOAT es el único seguro obligatorio para el uso particular de un vehículo, sin embargo, algunas coberturas se quedan fuera. ¿Para usted cuáles de las siguientes coberturas/productos deberían ser considerados obligatorios para circular en el territorio nacional?**

|  |   |
|--|---|
|  | Seguro que cubre daños personales en caso de siniestro (gastos de curación)   |
|  | Seguro que cubre daños personales y daños materiales a terceros en caso ser responsable del siniestro (gastos de curación, reparación y otros daños materiales) |
|  | Seguro Todo Riesgo con cobertura de daños y robo para mi vehículo y cobertura de daños personales y materiales a terceros                                       |

**12. ¿Ha adquirido un seguro vehicular a través de las gestiones de un bróker de seguros que le facilite el abanico de opciones de aseguramiento vehicular?**

|  |                                   |
|--|-----------------------------------|
|  | Si                                |
|  | No                                |
|  | No sé qué es un bróker de seguros |

**13. ¿Considera conveniente adquirir un seguro vehicular con el asesoramiento de un bróker de seguros?**

|  |  |
|--|--|
|  | Si, definitivamente siempre es bueno el asesoramiento profesional  |
|  | Dependiendo del precio o promoción que ofrezca el bróker   |
|  | Desconozco si es una buena opción o no adquirirlo de forma directa con alguna compañía de seguros o con bróker |
|  | No, he tenido mala experiencia con brokers de seguro   |

**14. ¿Qué tipo de fraccionamiento elegiría para la toma de un seguro vehicular?**

|  |            |
|--|------------|
|  | Mensual    |
|  | Trimestral |
|  | Semestral  |
|  | Anual      |

**15. ¿Considera importante recibir un buen asesoramiento para decidirse por un seguro vehicular?**

|  |    |
|--|----|
|  | Si |
|  | No |

**16. ¿Cuál es el medio que le permite estar más informado sobre los seguros vehiculares?**

|  |   |
|--|---|
|  | Radio   |
|  | Televisión  |
|  | Periódico   |
|  | Internet  |
|  | Por conocidos, amigos y/o familiares                              |
|  | Avisos o afiches en la calle                                      |
|  | Nunca he visto publicidad o información sobre seguros vehiculares |

**17. ¿Cuál fue el motivo por el que eligió su compañía de seguros?**

|  |  |
|--|--|
|  | Precios accesibles                     |
|  | Prestigio de la empresa                |
|  | Servicio de calidad                    |
|  | Recomendación del bróker               |
|  | Recomendación de familiares y/o amigos |
|  | Actualmente no cuento con seguro       |

**18. ¿Cuántos años lleva con su actual compañía de seguro vehicular?**

|  |                                  |
|--|----------------------------------|
|  | Menos de 1 año                   |
|  | 1 año                            |
|  | 2 años                           |
|  | Más de 2 años                    |
|  | Actualmente no cuento con seguro |

**19. ¿Cuántas veces al año ha tenido que hacer efectiva la cobertura del seguro vehicular que posee?**

|  |                      |
|--|----------------------|
|  | Ninguna              |
|  | 1                    |
|  | 2                    |
|  | 3                    |
|  | Más de 3             |
|  | No cuento con seguro |



**20. ¿Estaría dispuesto a cambiar de compañía de seguro vehicular si le ofrecen mejores beneficios?**

|  |                      |
|--|----------------------|
|  | Si                   |
|  | No                   |
|  | No cuento con seguro |

**II. IDEA DE NEGOCIO**

Actualmente el SOAT es el único seguro obligatorio de accidentes de tránsito para uso PARTICULAR, este seguro cubre únicamente los daños personales (gastos de curación o indemnización por muerte y gastos de sepelio) y no cubre los daños materiales derivados de un accidente vehicular. La propuesta del presente proyecto (idea de negocio) es ofrecer un producto que reúna las coberturas obligatorias del SOAT ya descritas, complementadas con los beneficios que proporciona el seguro de responsabilidad civil por daños MATERIALES a terceros. En el caso de que el asegurado sea responsable de un accidente, este tendría la cobertura para indemnizar los daños materiales generados con el pago respectivo de un deducible. De la misma manera, se incluirían servicios adicionales SIN COSTO como 1 chofer de reemplazo al año, 1 servicio de grúa, 1 servicio de auxilio mecánico en caso de problemas de batería o cambio de llanta; además de descuentos para solicitar compra de batería y revisión técnica. Se trataría de un producto integral que brindaría mayor seguridad y tranquilidad al asegurado, sin afectar su bolsillo, dándole la garantía de que se encontrará cubierto ante eventualidades que generen daños materiales y personales. Se conocería en el mercado como SOAT PREMIUM.

**21. ¿Le parece atractiva la propuesta del nuevo producto SOAT PREMIUM?**

|  |  |
|--|--|
|  | Sí, ya que no cuento con seguro y a un precio accesible puedo obtener coberturas y beneficios adicionales  |
|  | Sí, me parece atractiva la propuesta, pero ya cuento con el seguro full cobertura (todo riesgo)  |
|  | Sí, me parece atractiva la propuesta. Actualmente cuento con SOAT, pero me gustaría contar con coberturas adicionales  |
|  | Sí, me parece atractiva la propuesta. Actualmente el banco me obliga a tener seguro todo riesgo, pero el día que pague el crédito, el SOAT PREMIUM me parece una buena opción a bajo costo |
|  | No, ya que cuando ocasione daños yo los cubriré con mis propios medios   |
|  | No, ya que no me interesan las coberturas descritas en la propuesta del SOAT PREMIUM   |

**22. ¿Cuál es el elemento que le pareció más atractivo del SOAT PREMIUM?**

|  |   |
|--|---|
|  | Que por un poco más en el precio, no solo contaría con coberturas obligatorias, sino también con beneficios adicionales y cobertura de daños a terceros, sin llegar a costar tanto como el producto todo riesgo |
|  | Nunca uso mi seguro todo riesgo, por ello este producto calza perfecto a mis expectativas y puedo reducir mis gastos  |
|  | Puedo acceder a más beneficios como por ejemplo el servicio de grúa y el chofer de reemplazo que el SOAT tradicional no me brinda   |
|  | No me parece atractiva la propuesta del SOAT PREMIUM  |

**23. ¿Cuál es el medio que le parece más apropiado para adquirir el SOAT PREMIUM?**

|  |                         |
|--|-------------------------|
|  | Página / plataforma web |
|  | App                     |
|  | Presencial              |
|  | Otro                    |

**24. ¿A través de qué medios preferiría saber más sobre el SOAT PREMIUM?**

|  |  |
|--|--|
|  | Redes sociales   |
|  | Correo   |
|  | Revistas   |
|  | Periódicos   |
|  | Televisión   |
|  | Radio  |
|  | Otros  |
|  | No estoy interesado en saber más sobre el SOAT PREMIUM |

**25. Conociendo ya las coberturas de daños personales y materiales, así como también los beneficios del SOAT PREMIUM como lo son la grúa, el chofer de reemplazo y la asistencia vial, ¿cuál de las siguientes opciones considera que es un precio anual adecuado?**

|  |                       |
|--|-----------------------|
|  | Entre 250 y 300 Soles |
|  | Entre 300 y 350 Soles |
|  | Entre 350 y 400 Soles |
|  | De 400 Soles a más    |

**26. ¿Recomendaría a sus amigos y/o familiares el SOAT PREMIUM?**

|  |    |
|--|----|
|  | Si |
|  | No |

**27. ¿Qué compañía de seguros prefiere para un seguro vehicular o SOAT?**

|  |                           |
|--|---------------------------|
|  | La Positiva Seguros       |
|  | MAPFRE                    |
|  | RIMAC                     |
|  | Pacífico                  |
|  | Ninguna de las anteriores |



## Apéndice B. Resultados de la Encuesta Aplicada

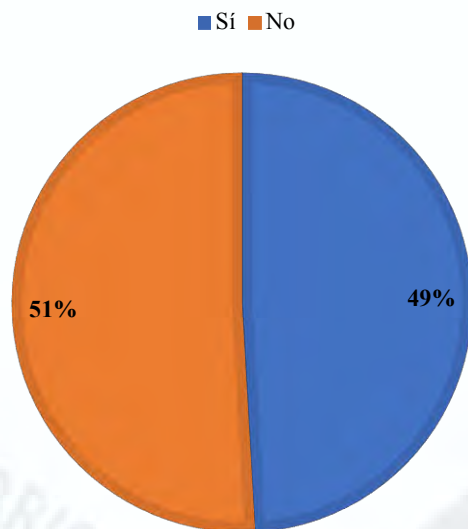


Figura B1. Distribución porcentual de los encuestados en relación a la interrogante: “¿Se ha visto involucrado en un accidente vehicular?”

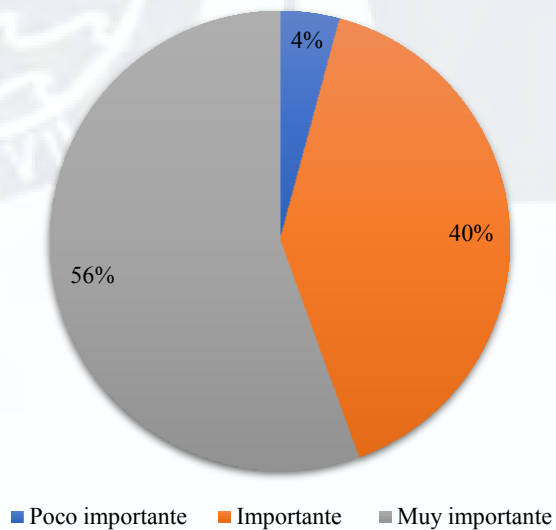
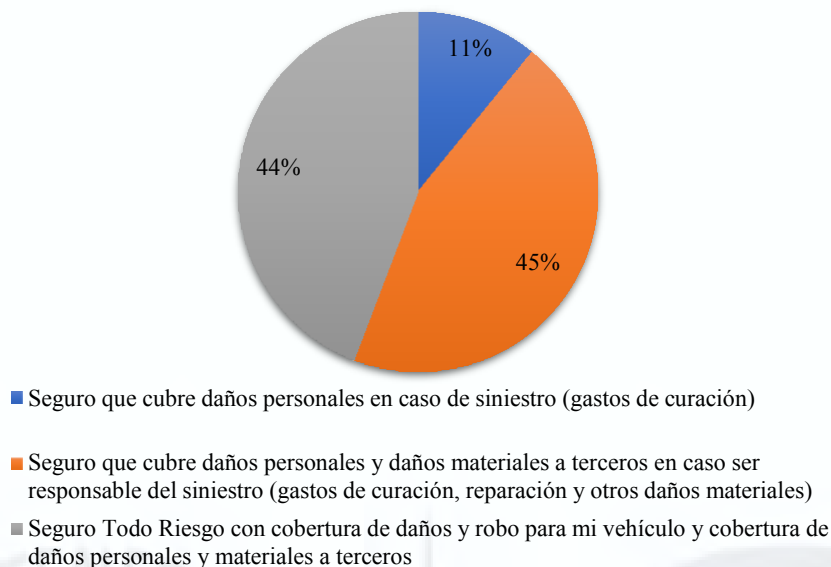
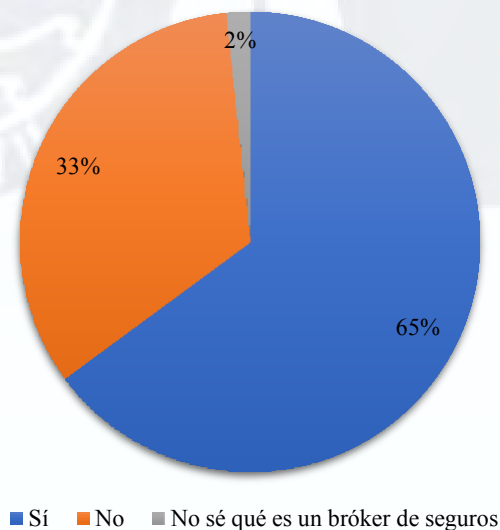


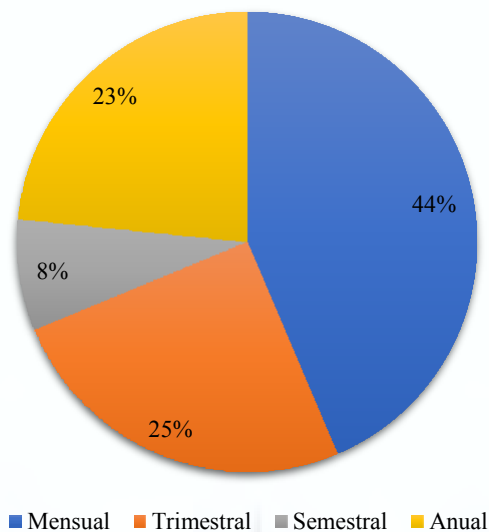
Figura B2. Distribución porcentual de los encuestados en relación a la interrogante: “¿Considera importante contar con un seguro vehicular?”



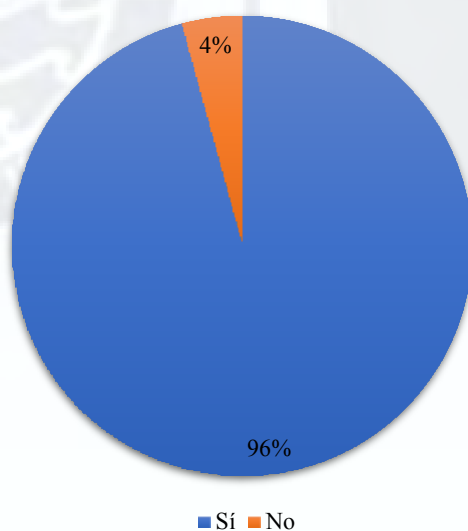
*Figura B3.* Distribución porcentual de los encuestados en relación a la interrogante: “Actualmente el SOAT es el único seguro obligatorio para el uso particular de un vehículo, sin embargo, algunas coberturas se quedan fuera. ¿Para usted cuáles de las siguientes coberturas/productos deberían ser considerados obligatorios para circular en el territorio nacional?”



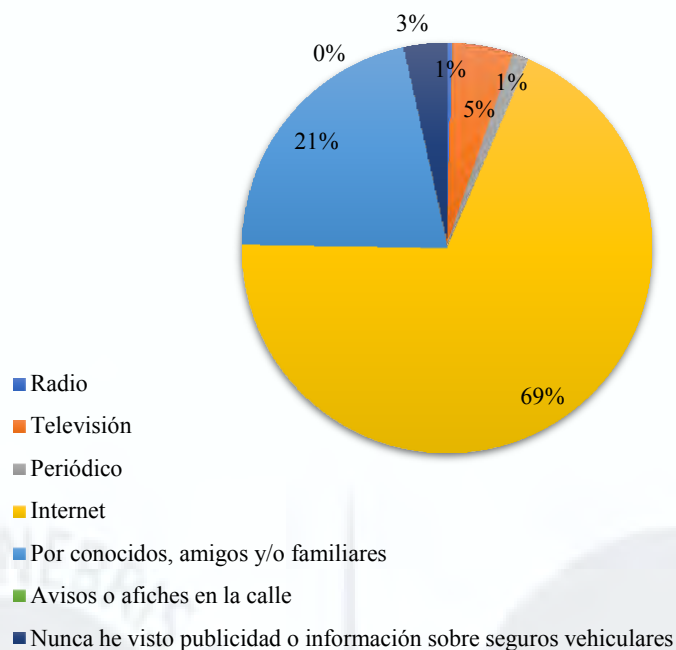
*Figura B4.* Distribución porcentual de los encuestados en relación a la interrogante: “¿Ha adquirido un seguro vehicular a través de las gestiones de un bróker de seguros que le facilite el abanico de opciones de aseguramiento vehicular?”



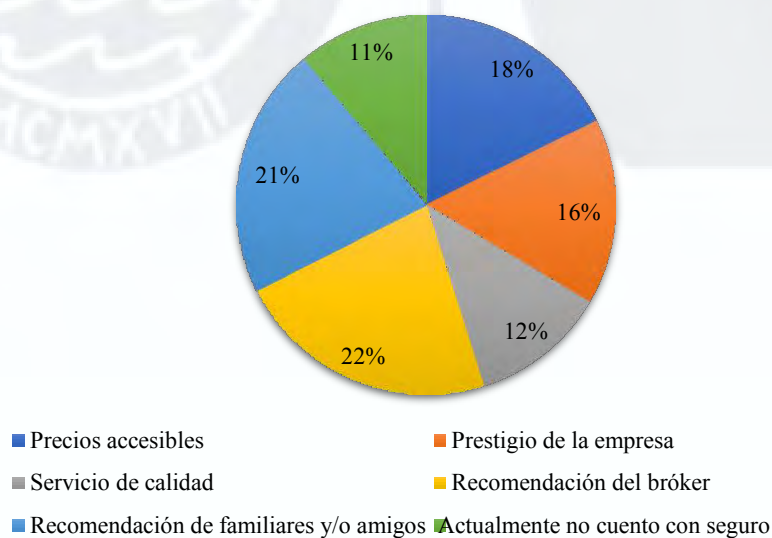
*Figura B5.* Distribución porcentual de los encuestados en relación a la interrogante: “¿Qué tipo de fraccionamiento elegiría para la toma de un seguro vehicular?”



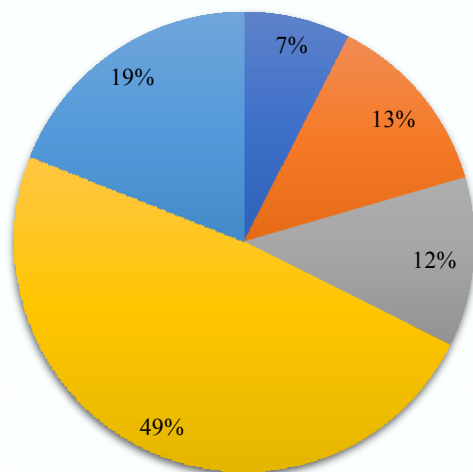
*Figura B6.* Distribución porcentual de los encuestados en relación a la interrogante: “¿Considera importante recibir un buen asesoramiento para decidirse por un seguro vehicular?”



*Figura B7.* Distribución porcentual de los encuestados en relación a la interrogante: “¿Cuál es el medio que le permite estar más informado sobre los seguros vehiculares?”

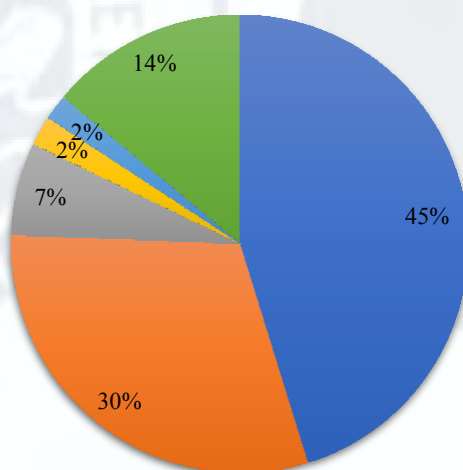


*Figura B8.* Distribución porcentual de los encuestados en relación a la interrogante: “¿Cuál fue el motivo por el que eligió su compañía de seguros?”



■ Menos de 1 año ■ 1 año ■ 2 años ■ Más de 2 años ■ Actualmente no cuento con seguro

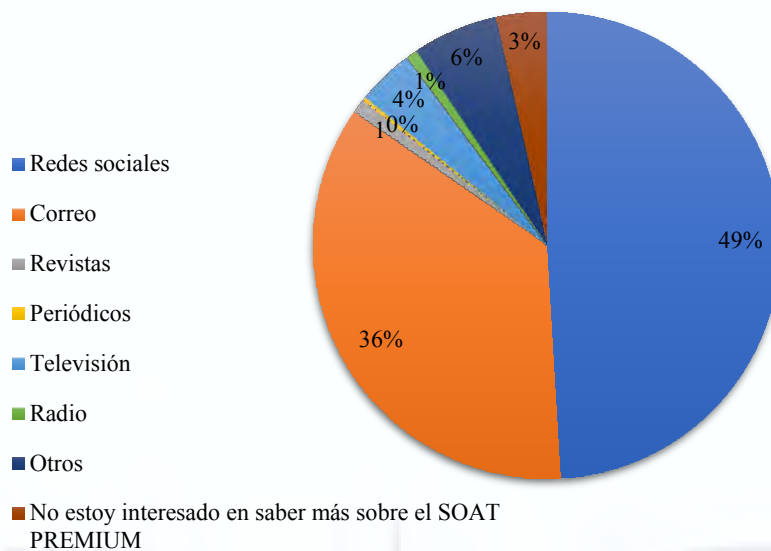
*Figura B9.* Distribución porcentual de los encuestados en relación a la interrogante: “¿Cuántos años lleva con su actual compañía de seguro vehicular?”



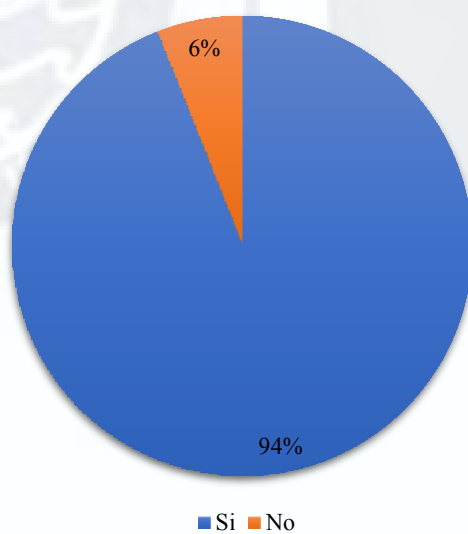
■ Ninguna ■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ Más de 3 ■ No cuento con seguro

*Figura B10.* Distribución porcentual de los encuestados en relación a la interrogante: “¿Cuántas veces al año ha tenido que hacer efectiva la cobertura del seguro vehicular que posee?”

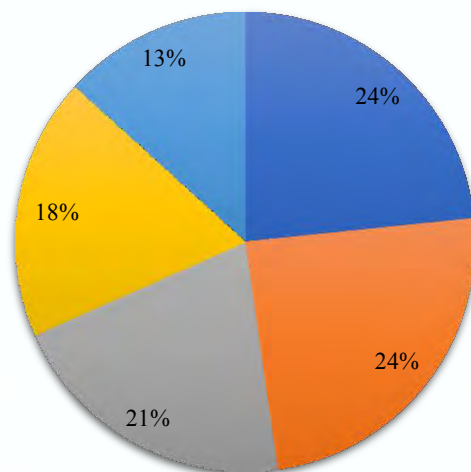




*Figura B11.* Distribución porcentual de los encuestados en relación a la interrogante: “¿A través de qué medios preferiría saber más sobre el SOAT PREMIUM?”



*Figura B12.* Distribución porcentual de los encuestados en relación a la interrogante: “¿Recomendaría a sus amigos y/o familiares el SOAT PREMIUM?”



■ La Positiva Seguros ■ MAPFRE ■ RIMAC ■ Pacífico ■ Ninguna de las anteriores

*Figura B13.* Distribución porcentual de los encuestados en relación a la interrogante: “¿Qué compañía de seguros prefiere para un seguro vehicular o SOAT?”

## **Apéndice C. Entrevista a la Subgerente Comercial de Grandes Cuentas como Representante de Mapfre Perú**

El instrumento que se presenta a continuación fue diseñado con el objetivo de recabar información para realizar el PROYECTO DE DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO “SOAT PREMIUM” COMO UNA ALTERNATIVA DE SEGURO VEHICULAR EN LIMA METROPOLITANA. Su opinión es de carácter **confidencial** y su uso será estrictamente **académico**. Se debe destacar que la información recolectada a través del instrumento aplicado será compilada en un Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa; por ello se agradece su completa sinceridad en las respuestas.

Se le agradece toda su colaboración.

**Diego Sebastián La Torre Morales**

**Empresa:** Mapfre Perú

**Cargo:** Subgerente Comercial de Grandes Cuentas

**Tiempo de entrevista:** 30 minutos

### **Introducción (5 minutos):**

Buenas tardes, estimada. Soy, Diego Sebastián La Torre Morales y me encuentro desarrollando un PROYECTO DE DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO “SOAT PREMIUM” COMO UNA ALTERNATIVA DE SEGURO VEHICULAR EN LIMA METROPOLITANA. Por lo que requiero conocer ciertos datos en relación al tema de los seguros vehiculares. Ahora que ya sabe en qué consiste nuestra conversación, me gustaría que me responda las siguientes preguntas:

### **Desarrollo (20 minutos):**

1. ¿Cuáles han sido los cambios más importantes que se han realizado en la industria de las compañías de seguro en los últimos cinco años? ¿Con qué propósitos se han realizado?

Respuesta: En términos generales, en los últimos 5 años lo que ha habido es un gran avance de todo lo que es el mercado digital; el tender la facilidad al cliente desde su casa o desde su Smartphone, de poder contratar un seguro o de tener plataformas comparativas de las distintas compañías y de las primas que ofrecen (condiciones, coberturas y primas). Creo que ese es el gran salto que ha dado el mercado peruano, tomando como referencia la situación de hace 5 años.

2. ¿De qué manera percibe la industria de las compañías de seguros en el Perú actualmente?

Respuesta: Inicialmente los seguros siempre se han visto como una obligación, producto de una garantía o prenda que te exige una entidad financiera o la necesidad de contratarlo porque también te exigen por obligatoriedad, según sea el producto. La mentalidad del peruano está por debajo del 50% del mercado que podría tener con una mentalidad de contratar seguros en todos los riesgos; en médico, en vida, en ahorro para una familia, para los hijos en plano universitario, que eso no llega a cifras importantes como en Chile y en grandes naciones como Estados Unidos.

3. ¿Cómo percibe a la competencia en la industria? ¿Qué empresas representan la competencia directa?

Respuesta: Tenemos la competencia directa de las grandes compañías como Rimac, Pacífico y La Positiva, mercados que son totalmente locales nacionales, versus Mapfre que es una transnacional y está presente en más de 450 países del mundo. De hecho, los accionistas de Mapfre ven al Perú con una gran proyección a nivel de América del Sur y están apostando; hemos sido ganadores en cuanto a actividad comercial y resultados técnicos a nivel Latam Sur, nuestra representante de Latam Sur está en Colombia. Nosotros hemos salido entre Colombia, Chile y Argentina como número 1. Tanto así que nuestro Gerente General se está yendo como CEO a Latam Sur. Localmente Mapfre tiene un mundo para hacer, un mundo en crecimiento. Latam Sur viene a ser todo lo que es América del Sur, menos Brasil. Brasil es un mercado totalmente independiente por lo grande que es el país. Los españoles están apostando y poniendo sus ojos en Perú. Lo bueno de España es que a nosotros ya nos han convertido en una globalización de marca y estamos intercomunicados todos a nivel mundial. Podemos entrar a nuestra computadora y tienes todos los comunicados a nivel mundial. Siguen apostando por el país en crecimiento.

4. ¿Cómo es percibida la empresa en el mercado?

Respuesta: Somos percibidos como una empresa muy técnica. No arriesgamos en competencias de precios a un resultado técnico malo. Vamos de la mano con el resultado, donde vemos que el mercado te da para bajar precios arriesgamos, pero no como lo hacen otras compañías locales que prefieren tener participación de mercado más no rentabilidad. Cuidamos el resultado técnico, eso es de cajón, va de la mano.

5. ¿Cuál es el principal objetivo de la empresa en estos momentos?

Respuesta: Ahora mismo el objetivo de Mapfre es trabajar de la mano con el cliente y digitalizar la mayor cantidad posible de herramientas que tiene. Nosotros estamos totalmente digitalizados. Ahorita se ha invertido bastante dinero en lo que es la parte informática; es más, con esto de la pandemia nosotros ya estábamos encaminados, a diferencia de otras empresas, y eso nos ha permitido estar preparados para plantar cara a la pandemia. Tenemos Mapfre Doc, cuando la gente lo que menos quiere es ir a una clínica nosotros hemos tenido el out de las atenciones a través de una telellamada, una cita médica a través de una telellamada. Estamos en todo eso, todos los productos se avocan al lado digital, pero sin perder el lado humano. Tenemos gente que llega a la casa y tiene seguimiento a la consulta que se ha hecho o al producto que se ha adquirido y vamos de la mano creando confianza con el cliente. Eso es lo que queremos, vendemos una empresa en globalización y que se hace a la mano del cliente en crecimiento de confianza. Le decimos: tú confía en que yo te voy a poder ayudar cuando sea el momento de aperturar el siniestro o de brindarle la atención que necesite.

6. ¿Cuáles son las principales limitaciones que posee la empresa para lograr este objetivo?

Respuesta: Quizás la idiosincrasia de la gente, el buscar solo precios y que Mapfre no sea la más económica del mercado; por el contrario, nuestras primas siempre están más altas que en las demás compañías, pero el seguro no es precio, el seguro es coberturas, servicios y en eso apuesta la compañía: dar herramientas que faciliten la prontitud de la atención en la emergencia que necesiten nuestros asegurados.

7. ¿Cuáles son las ventajas competitivas que posee la empresa? Sea específico

Respuesta: Yo siempre pongo adelante la gente, sus empleados. Nosotros constantemente recibimos capacitaciones desde España, enfocados en el cliente final y en lograr hacer una amistad con el cliente, en demostrar que no somos una compañía de buzones ni automatizadas en puros correos. Queremos que sepan que detrás del teléfono están personas.

Eso es lo que nos hace la diferencia con el mercado. El mercado está muy a buzones, a correos, mientras que Mapfre brinda un trato mucho más personalizado con el cliente. Le comento la idea que me encuentro presentando en el proyecto como requisito para para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas: Actualmente el SOAT es el único seguro obligatorio de accidentes de tránsito para uso PARTICULAR, este seguro cubre únicamente los daños personales (gastos de curación o indemnización por muerte y gastos de sepelio) y no cubre los daños materiales derivados de un accidente vehicular. La propuesta del presente proyecto (idea de negocio) es ofrecer un producto que reúna las coberturas obligatorias del SOAT ya descritas, complementadas con los beneficios que proporciona el seguro de responsabilidad civil por daños MATERIALES a terceros. En el caso de que el asegurado sea responsable de un accidente, este tendría la cobertura para indemnizar los daños materiales generados con el pago respectivo de un deducible. De la misma manera, se incluirían servicios adicionales SIN COSTO como 1 chofer de reemplazo al año, 1 servicio de grúa, 1 servicio de auxilio mecánico en caso de problemas de batería o cambio de llanta; además de descuentos para solicitar compra de batería y revisión técnica. Se trataría de un producto integral que brindaría mayor seguridad y tranquilidad al asegurado, sin afectar su bolsillo, dándole la garantía de que se encontrará cubierto ante eventualidades que generen daños materiales y personales. Se conocería en el mercado como SOAT PREMIUM.

8. ¿Le parece atractiva la propuesta del nuevo producto SOAT PREMIUM? ¿Por qué?  
 Respuesta: Sí, es atractiva desde el punto de que el SOAT es un producto obligatorio y de que muchas personas lo compran por la obligatoriedad, pero el hecho de agregarle coberturas o beneficios adicionales a un menor costo. Un producto enlatado con esa serie de beneficios, que va a ser mucho más atractivo que comprarlo en un supermercado, sí lo considero viable.

9. ¿Cuál es el elemento que le pareció más atractivo del SOAT PREMIUM?  
 Respuesta: El considerar dentro de la obligatoriedad las coberturas que te exige el producto, dar beneficios adicionales. Yo te sugiero que ofrezcas el producto con escalas de precios. Por ejemplo, SOAT más RC y si contratas el RC te doy beneficio adicional de asistencia. Puede ser SOAT más RC, incluido asistencia y servicio, más otro beneficio. Es decir, diferenciar. Que hagas alternativas; si quiero esto más, como lo hacen en los Estados Unidos o en otros países, que solo contratas RC y de allí cualquier cobertura adicional tiene un costo adicional. Son como capas; el mismo cliente arma su combo.

10. Conociendo ya las coberturas de daños personales y materiales, así como también los beneficios del SOAT PREMIUM como lo son la grúa, el chofer de reemplazo y la asistencia vial, ¿Qué monto considera que es un precio anual adecuado, que cubra toda la indemnización y aun sea rentable para la compañía de seguro?  
 Respuesta: En este punto si habría que echar mano a números y estadísticas. Considero lo que comenté anteriormente; de hecho, incluir el chofer de reemplazo te aumenta más el costo. Tendrías que armar combos. Pero que vaya mínimo con RC para daños frente a terceros, y si lo pones con Mapfre, yo le pondría una atención de Mapfre Doc, que es una consulta médica.

11. ¿Considera que el SOAT PREMIUM debe ser comercializado a través de una empresa corredora de seguros? Sea específico  
 Respuesta: Debería ser a través de un corredor y debería dar la plataforma con varias compañías de seguro, porque hay clientes que han tenido malas experiencias con alguna compañía y el hecho de que diga “respaldado por Rímac, Pacífico, La Positiva o Mapfre”

hace que el cliente diga que no desea el producto. Yo creo que debería ser una plataforma manejada con mínimo 2 compañías.

12. ¿Por qué considera que las compañías de seguros no venden un seguro con las características del SOAT PREMIUM en la actualidad? Sea específico

Respuesta: Por un tema de costo. En realidad, el SOAT se maneja por precio. La gente no mide el tener beneficios adicionales dentro de un producto obligatorio, salvo tenga segmentaciones para evaluar. Pero la obligatoriedad hace que busquen precios baratos, yo creo que por encima de 100 soles podría ser sugerible.

13. ¿Cómo visualiza a la empresa y a la industria al 2025?

Respuesta: Lo que más preocupa es que haya siniestros a raíz del clima, porque creo que nos va a golpear todo lo que sea climático. De hecho, es un mercado mucho más versátil, mucho más dinámico. Son generaciones que van viniendo atrás que son mucho del Smart, del iPhone y que quieren todo rápido y digitalizado. La información en la nube va a ser super enriquecida y a mejor postor. A eso apunta el mercado. Y las compañías a centrarse en tener buenos proveedores que brinden el servicio que el cliente desea, porque no siempre lo que está en internet es lo que se ofrece en realidad. Al momento del siniestro uno lo ve, hay compañías que te venden muy bonita su propaganda y el día del siniestro te cambian piezas. No siempre lo barato es lo mejor.

14. ¿Cuáles son las acciones que están desarrollando para llegar a esa visión?

Respuesta: En Mapfre estamos muy enfocados en la digitalización e ir de la mano con el crecimiento del cliente. Nosotros estamos muy preocupados en ofrecer beneficios y premiar la fidelidad de nuestros clientes. Tenemos un Club Mapfre, tenemos varias campañas durante todo el año que dan descuentos en otros productos. Si tienes un seguro médico te damos descuentos en seguros del hogar o el seguro del auto y apostamos mucho a los Mapfre Dólares, con los que muchos de nuestros clientes obtienen productos gratis. Los Mapfre Dólares son puntos o dólares que se van ganando por antigüedad, por cumplimiento de pago, por número de póliza, y todo esto se da anualmente, a la vuelta de las renovaciones de cada póliza y es un puntaje que va dándose a cada cliente. En un año tú puedes ganar 60 o 80 Mapfre Dólares, que mucha gente lo utiliza para comprar su SOAT.

### **Cierre (5 minutos)**

Nuevamente, muchas gracias por su tiempo. Todas sus opiniones servirán para elaborar el Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa.



## Apéndice D. Entrevista al Director Comercial de la Oficina Libertad (Miraflores) como Representante de Mapfre Perú

El instrumento que se presenta a continuación fue diseñado con el objetivo de recabar información para realizar el PROYECTO DE DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO “SOAT PREMIUM” COMO UNA ALTERNATIVA DE SEGURO VEHICULAR EN LIMA METROPOLITANA. Su opinión es de carácter **confidencial** y su uso será estrictamente **académico**. Se debe destacar que la información recolectada a través del instrumento aplicado será compilada en un Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa; por ello se agradece su completa sinceridad en las respuestas.

Se le agradece toda su colaboración.

**Diego Sebastián La Torre Morales**

**Empresa:** Mapfre Perú

**Cargo:** Director Comercial de la Oficina Libertad (Miraflores)

**Tiempo de entrevista:** 30 minutos

### **Introducción (5 minutos):**

Buenas tardes, estimado. Soy, Diego Sebastián La Torre Morales y me encuentro desarrollando un PROYECTO DE DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO “SOAT PREMIUM” COMO UNA ALTERNATIVA DE SEGURO VEHICULAR EN LIMA METROPOLITANA. Por lo que requiero conocer ciertos datos en relación al tema de los seguros vehiculares. Ahora que ya sabe en qué consiste nuestra conversación, me gustaría que me responda las siguientes preguntas:

### **Desarrollo (20 minutos):**

1. ¿Cuáles han sido los cambios más importantes que se han realizado en la industria de las compañías de seguro en los últimos cinco años? ¿Con qué propósitos se han realizado?

Respuesta: Los cambios que se han dado son la mayor frecuencia en el uso del internet, todo lo digital ha sido un boom y hace que sean más rápidas las ventas.

2. ¿De qué manera percibe la industria de las compañías de seguros en el Perú actualmente?

Respuesta: Con la pandemia hemos tenido un año difícil, pero sí se ha crecido en el último trimestre. Como se han reactivado nuevamente las empresas, esto ha hecho que haya una reactivación de la economía y por ende la contratación de los seguros.

3. ¿Cómo percibe a la competencia en la industria? ¿Qué empresas representan la competencia directa?

Respuesta: La competencia directa de Mapfre es La Positiva. Rímac y Pacífico tienen más tiempo en el mercado y por ende tienen un poco más de pólizas emitidas, pero en este momento nosotros tenemos aproximadamente el 15% del mercado nacional.

4. ¿Cómo es percibida la empresa en el mercado?



Respuesta: Nosotros tenemos un Slogan que es: Somos su aseguradora global de confianza. Eso es lo que tratamos de brindarle a nuestros clientes y ellos se identifican mucho con eso.

5. ¿Cuál es el principal objetivo de la empresa en estos momentos?

Respuesta: El principal objetivo de la empresa es dar servicio a toda su clientela, que se encuentren totalmente satisfechos. Por eso somos la empresa global de confianza. Como somos una empresa transnacional, nuestros objetivos están dirigidos a todo el mundo. Tenemos también una fundación que ayuda a los más necesitados en la actualidad y que da mucho por el público.

6. ¿Cuáles son las principales limitaciones que posee la empresa para lograr este objetivo?

Respuesta: En la actualidad es no poder llegar personalmente a los clientes, el hecho de que tenemos algunos problemas con nuestros sistemas porque el estar conectados desde su casa hace un poco lenta la activación de ciertos programas; esas son algunas de nuestras desventajas. Pero como dije, dentro de nuestras ventajas, estamos dentro de una campaña digital en la cual llegamos a muchas personas a través de este medio por el que nos están comprando

7. ¿Cuáles son las ventajas competitivas que posee la empresa? Sea específico

Respuesta: En primer lugar, la transformación digital que hemos hecho, además del excelente servicio que brindamos tanto para lo que son vehículos al momento de un siniestro, atenciones en clínicas; el servicio que brinda Mapfre al momento de un siniestro es muy bueno.

Le comento la idea que me encuentro presentando en el proyecto como requisito para para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas: Actualmente el SOAT es el único seguro obligatorio de accidentes de tránsito para uso PARTICULAR, este seguro cubre únicamente los daños personales (gastos de curación o indemnización por muerte y gastos de sepelio) y no cubre los daños materiales derivados de un accidente vehicular. La propuesta del presente proyecto (idea de negocio) es ofrecer un producto que reúna las coberturas obligatorias del SOAT ya descritas, complementadas con los beneficios que proporciona el seguro de responsabilidad civil por daños MATERIALES a terceros. En el caso de que el asegurado sea responsable de un accidente, este tendría la cobertura para indemnizar los daños materiales generados con el pago respectivo de un deducible. De la misma manera, se incluirían servicios adicionales SIN COSTO como 1 chofer de reemplazo al año, 1 servicio de grúa, 1 servicio de auxilio mecánico en caso de problemas de batería o cambio de llanta; además de descuentos para solicitar compra de batería y revisión técnica. Se trataría de un producto integral que brindaría mayor seguridad y tranquilidad al asegurado, sin afectar su bolsillo, dándole la garantía de que se encontrará cubierto ante eventualidades que generen daños materiales y personales. Se conocería en el mercado como SOAT PREMIUM.

8. ¿Le parece atractiva la propuesta del nuevo producto SOAT PREMIUM? ¿Por qué?

Respuesta: Sí, efectivamente, es atractiva sobre todo porque aparte de que cumples con la ley, estás teniendo una protección y haces que manejes más seguros. A veces, cuando tienes un siniestro, vas a cubrir los daños personales, pero ¿quién cubre los daños materiales de los terceros al momento de tener un accidente? Además, escuché que estabas ofreciendo servicio de grúas y auxilio mecánico que es indispensable en estos tiempos y algunos descuentos que hacen bastante atractiva la oferta.

9. ¿Cuál es el elemento que le pareció más atractivo del SOAT PREMIUM?

Respuesta: Principalmente es el hecho de que duermas tranquilo y no tengas una responsabilidad ante un siniestro que tú provocaste, porque aparte de que tienes daños a tu propio vehículo, tienes que preocuparte por los daños de un tercero. Esa parte es muy importante y, además, como dije el tema de los beneficios que están otorgando son atractivos para hoy en día.

10. Conociendo ya las coberturas de daños personales y materiales, así como también los beneficios del SOAT PREMIUM como lo son la grúa, el chofer de reemplazo y la asistencia vial, ¿Qué monto considera que es un precio anual adecuado, que cubra toda la indemnización y aun sea rentable para la compañía de seguro?

Respuesta: Pienso que un precio razonable que cubra todos los beneficios que se incluyen, creo que serían 100 dólares.

11. ¿Considera que el SOAT PREMIUM debe ser comercializado a través de una empresa corredora de seguros? Sea específico

Respuesta: Sí, porque las empresas corredoras de seguros son las que al final le dan servicio a su cliente, le dan el plus de que puedan gestionar ellos cualquier reclamo y la asesoría es indispensable en cualquier tipo de siniestro para que no incumplan con lo que indica el contrato de seguro.

12. ¿Por qué considera que las compañías de seguros no venden un seguro con las características del SOAT PREMIUM en la actualidad? Sea específico

Respuesta: Por la diversidad de seguros que tienen las compañías de seguro, hacen que tengan como principal riesgo el SOAT y no lo mezclan con la parte de automóviles para no hacer que la siniestralidad se distorsione con lo que se está ofreciendo. Con la siniestralidad me refiero al resultado técnico de cada producto.

13. ¿Cómo visualiza a la empresa y a la industria al 2025?

Respuesta: En estos momentos Mapfre ya es una empresa consolidada y nosotros como país todavía no explotamos el tema de seguros. Siempre hay un poco de resistencia al tema de contratación de seguros, pero ya las compañías están siendo bastante imaginativas y presentan seguros para que pueda acceder la mayor parte del público y a un precio cómodo para que puedan estar cubiertos de una u otra forma.

14. ¿Cuáles son las acciones que están desarrollando para llegar a esa visión?

Respuesta: Mapfre, aparte de los socios comerciales, que son los corredores de seguros, tiene su propia red de ventas con gente que preparamos dentro de la compañía para que puedan vender ciertos tipos de seguros y aparte de nuestra parte de web. Allí ya hemos gestionado una unidad que se encarga de todo lo que es atenciones a través del sistema, del internet.

Reflexión: Nosotros como industria hacemos mucho por el público y por los países en general. Si no tuviéramos unas compañías de seguros que respalden las actividades económicas en general, quebrarían al primer siniestro que tengan. En cuanto al producto que estás ofreciendo, es bastante interesante, es un producto que puede tener muy buena acogida en estos tiempos y a un módico precio en el que le estás dando un servicio y protección a tus clientes.

**Cierre (5 minutos)**

Nuevamente, muchas gracias por su tiempo. Todas sus opiniones servirán para elaborar el Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa.

### Apéndice E. Cálculos de la Inversión en Activos Intangibles

Tabla E1

#### *Inversión en Activos Intangibles para la Puesta en el Mercado del SOAT PREMIUM*

| Concepto   | Monto               | IGV (18%)          | Monto Total<br>(con IGV) |
|--|---------------------|--------------------|--------------------------|
| Gastos de Registro de Marcas y Patentes                            | S/ 800.00           |                    | S/ 800.00                |
| Gastos de Otros Aspectos Legales                                   | S/ 1,600.00         |                    | S/ 1,600.00              |
| Marketing Inaugural  | S/ 3,600.00         | S/ 648.00          | S/ 4,248.00              |
| Software Administrativo  | S/ 2,600.00         | S/ 468.00          | S/ 3,068.00              |
| Capacitación al equipo de Ventas                                   | S/ 3,500.00         | S/ 630.00          | S/ 4,130.00              |
| Creación del Módulo SOAT PREMIUM en la<br>Página Web de la empresa | S/ 3,500.00         | S/ 630.00          | S/ 4,130.00              |
| <b>Inversión Total Activos Intangibles</b>                         | <b>S/ 15,600.00</b> | <b>S/ 2,376.00</b> | <b>S/ 17,976.00</b>      |

Tabla E2

#### *Inversión en Activos Tangibles para la Puesta en el Mercado del SOAT PREMIUM*

| Concepto                       | Cantidad | Precio<br>Unitario | Monto<br>sin IGV | IGV (18%)   | Monto Total<br>(+IGV) |
|--------------------------------|----------|--------------------|------------------|-------------|-----------------------|
| Útiles de Oficina              | 10       | S/ 50.00           | S/ 500.00        | S/ 90.00    | S/ 590.00             |
| Blocks de Formatos de Atención | 30       | S/ 27.00           | S/ 810.00        | S/ 145.80   | S/ 955.80             |
| Artículos de Oficina           | 10       | S/ 50.00           | S/ 500.00        | S/ 90.00    | S/ 590.00             |
| Total Muebles y Enseres        |          | S/ 127.00          | S/ 1,810.00      | S/ 325.80   | S/ 2,135.80           |
| Smartphones                    |          | S/ 600.00          | S/ 6,000.00      | S/ 1,080.00 | S/ 7,080.00           |
| Total Equipos e Implementos    |          | S/ 600.00          | S/ 6,000.00      | S/ 1,080.00 | S/ 7,080.00           |
| Total Muebles y Equipos        |          | S/ 727.00          | S/ 7,810.00      | S/ 1,405.80 | S/ 9,215.80           |

## Apéndice F. Cálculos de la Estructura de Financiamiento

Tabla F1

### Estructura de Financiamiento de Inversión para el SOAT PREMIUM

| Inversión Inicial    | Monto con IGV       | Capital Privado     | Deuda               | %           |
|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------|
| Activo Intangible    | S/ 17,976.00        | S/ 17,976.00        |                     | 30%         |
| Activo Fijo Tangible | S/ 9,215.80         |                     | S/ 9,215.80         | 15%         |
| Capital de Trabajo   | S/ 32,797.14        |                     | S/ 32,797.14        | 55%         |
| <b>Total</b>         | <b>S/ 59,988.94</b> | <b>S/ 17,976.00</b> | <b>S/ 42,012.94</b> | <b>100%</b> |

Tabla F2

### Condiciones para el Financiamiento

| Condiciones        | Descripción  |
|--------------------|--------------|
| Monto del Préstamo | S/ 42,012.94 |
| Plazo en Meses     | 60           |
| Plazo en Años      | 5            |
| TEA%               | 20%          |
| TEM%               | 1.53%        |
| Período de Gracia  | 0            |
| Cuota Mensual      | S/ 1,075.10  |
| Cuota Anual        | S/ 14,048.27 |

Tabla F3

### Porcentaje de Financiamiento para el SOAT PREMIUM

| Inversión              | Monto con IGV       | %           |
|------------------------|---------------------|-------------|
| Capital Accionario     | S/ 17,976.00        | 30%         |
| Financiamiento (Deuda) | S/ 42,012.94        | 70%         |
| <b>Total</b>           | <b>S/ 59,988.94</b> | <b>100%</b> |

Tabla F4

### Cronograma Anual de Financiamiento (2021 – 2025)

| Período | Deuda        | Interés     | Amortización | Cuota        | Escudo Fiscal |
|---------|--------------|-------------|--------------|--------------|---------------|
| 2021    | S/ 42,012.94 | S/ 8,402.59 | S/ 5,645.69  | S/ 14,048.27 | S/ 2,478.76   |
| 2022    | S/ 36,367.25 | S/ 7,273.45 | S/ 6,774.82  | S/ 14,048.27 | S/ 2,145.67   |

|      |              |             |              |              |             |
|------|--------------|-------------|--------------|--------------|-------------|
| 2023 | S/ 29,592.43 | S/ 5,918.49 | S/ 8,129.79  | S/ 14,048.27 | S/ 1,745.95 |
| 2024 | S/ 21,462.64 | S/ 4,292.53 | S/ 9,755.75  | S/ 14,048.27 | S/ 1,266.30 |
| 2025 | S/ 11,706.89 | S/ 2,341.38 | S/ 11,706.89 | S/ 14,048.27 | S/ 690.71   |

Tabla F5

*Cronograma Mensual del Financiamiento Bancario*



| Mes | Deuda        | Interés   | Amortización | Cuota       | Escudo Fiscal |
|-----|--------------|-----------|--------------|-------------|---------------|
| 1   | S/ 42,012.94 | S/ 642.80 | S/ 432.30    | S/ 1,075.10 | S/ 189.63     |
| 2   | S/ 41,580.64 | S/ 636.18 | S/ 438.91    | S/ 1,075.10 | S/ 187.67     |
| 3   | S/ 41,141.73 | S/ 629.47 | S/ 445.63    | S/ 1,075.10 | S/ 185.69     |
| 4   | S/ 40,696.10 | S/ 622.65 | S/ 452.45    | S/ 1,075.10 | S/ 183.68     |
| 5   | S/ 40,243.65 | S/ 615.73 | S/ 459.37    | S/ 1,075.10 | S/ 181.64     |
| 6   | S/ 39,784.28 | S/ 608.70 | S/ 466.40    | S/ 1,075.10 | S/ 179.57     |
| 7   | S/ 39,317.88 | S/ 601.56 | S/ 473.53    | S/ 1,075.10 | S/ 177.46     |
| 8   | S/ 38,844.35 | S/ 594.32 | S/ 480.78    | S/ 1,075.10 | S/ 175.32     |
| 9   | S/ 38,363.57 | S/ 586.96 | S/ 488.13    | S/ 1,075.10 | S/ 173.15     |
| 10  | S/ 37,875.43 | S/ 579.49 | S/ 495.60    | S/ 1,075.10 | S/ 170.95     |
| 11  | S/ 37,379.83 | S/ 571.91 | S/ 503.19    | S/ 1,075.10 | S/ 168.71     |
| 12  | S/ 36,876.65 | S/ 564.21 | S/ 510.88    | S/ 1,075.10 | S/ 166.44     |
| 13  | S/ 36,365.76 | S/ 556.40 | S/ 518.70    | S/ 1,075.10 | S/ 164.14     |
| 14  | S/ 35,847.06 | S/ 548.46 | S/ 526.64    | S/ 1,075.10 | S/ 161.80     |
| 15  | S/ 35,320.42 | S/ 540.40 | S/ 534.69    | S/ 1,075.10 | S/ 159.42     |
| 16  | S/ 34,785.73 | S/ 532.22 | S/ 542.88    | S/ 1,075.10 | S/ 157.01     |
| 17  | S/ 34,242.85 | S/ 523.92 | S/ 551.18    | S/ 1,075.10 | S/ 154.56     |
| 18  | S/ 33,691.67 | S/ 515.48 | S/ 559.61    | S/ 1,075.10 | S/ 152.07     |
| 19  | S/ 33,132.06 | S/ 506.92 | S/ 568.18    | S/ 1,075.10 | S/ 149.54     |
| 20  | S/ 32,563.88 | S/ 498.23 | S/ 576.87    | S/ 1,075.10 | S/ 146.98     |
| 21  | S/ 31,987.01 | S/ 489.40 | S/ 585.70    | S/ 1,075.10 | S/ 144.37     |
| 22  | S/ 31,401.31 | S/ 480.44 | S/ 594.66    | S/ 1,075.10 | S/ 141.73     |
| 23  | S/ 30,806.66 | S/ 471.34 | S/ 603.76    | S/ 1,075.10 | S/ 139.05     |
| 24  | S/ 30,202.90 | S/ 462.10 | S/ 612.99    | S/ 1,075.10 | S/ 136.32     |
| 25  | S/ 29,589.91 | S/ 452.73 | S/ 622.37    | S/ 1,075.10 | S/ 133.55     |
| 26  | S/ 28,967.53 | S/ 443.20 | S/ 631.89    | S/ 1,075.10 | S/ 130.74     |
| 27  | S/ 28,335.64 | S/ 433.54 | S/ 641.56    | S/ 1,075.10 | S/ 127.89     |
| 28  | S/ 27,694.08 | S/ 423.72 | S/ 651.38    | S/ 1,075.10 | S/ 125.00     |
| 29  | S/ 27,042.70 | S/ 413.75 | S/ 661.34    | S/ 1,075.10 | S/ 122.06     |
| 30  | S/ 26,381.36 | S/ 403.63 | S/ 671.46    | S/ 1,075.10 | S/ 119.07     |
| 31  | S/ 25,709.89 | S/ 393.36 | S/ 681.74    | S/ 1,075.10 | S/ 116.04     |
| 32  | S/ 25,028.16 | S/ 382.93 | S/ 692.17    | S/ 1,075.10 | S/ 112.96     |
| 33  | S/ 24,335.99 | S/ 372.34 | S/ 702.76    | S/ 1,075.10 | S/ 109.84     |
| 34  | S/ 23,633.24 | S/ 361.59 | S/ 713.51    | S/ 1,075.10 | S/ 106.67     |
| 35  | S/ 22,919.73 | S/ 350.67 | S/ 724.43    | S/ 1,075.10 | S/ 103.45     |
| 36  | S/ 22,195.30 | S/ 339.59 | S/ 735.51    | S/ 1,075.10 | S/ 100.18     |
| 37  | S/ 21,459.79 | S/ 328.33 | S/ 746.76    | S/ 1,075.10 | S/ 96.86      |
| 38  | S/ 20,713.03 | S/ 316.91 | S/ 758.19    | S/ 1,075.10 | S/ 93.49      |
| 39  | S/ 19,954.84 | S/ 305.31 | S/ 769.79    | S/ 1,075.10 | S/ 90.07      |
| 40  | S/ 19,185.05 | S/ 293.53 | S/ 781.57    | S/ 1,075.10 | S/ 86.59      |
| 41  | S/ 18,403.49 | S/ 281.57 | S/ 793.52    | S/ 1,075.10 | S/ 83.06      |
| 42  | S/ 17,609.96 | S/ 269.43 | S/ 805.66    | S/ 1,075.10 | S/ 79.48      |
| 43  | S/ 16,804.30 | S/ 257.11 | S/ 817.99    | S/ 1,075.10 | S/ 75.85      |
| 44  | S/ 15,986.31 | S/ 244.59 | S/ 830.51    | S/ 1,075.10 | S/ 72.15      |
| 45  | S/ 15,155.80 | S/ 231.88 | S/ 843.21    | S/ 1,075.10 | S/ 68.41      |
| 46  | S/ 14,312.59 | S/ 218.98 | S/ 856.11    | S/ 1,075.10 | S/ 64.60      |
| 47  | S/ 13,456.47 | S/ 205.88 | S/ 869.21    | S/ 1,075.10 | S/ 60.74      |
| 48  | S/ 12,587.26 | S/ 192.59 | S/ 882.51    | S/ 1,075.10 | S/ 56.81      |
| 49  | S/ 11,704.75 | S/ 179.08 | S/ 896.01    | S/ 1,075.10 | S/ 52.83      |
| 50  | S/ 10,808.73 | S/ 165.37 | S/ 909.72    | S/ 1,075.10 | S/ 48.79      |
| 51  | S/ 9,899.01  | S/ 151.45 | S/ 923.64    | S/ 1,075.10 | S/ 44.68      |
| 52  | S/ 8,975.36  | S/ 137.32 | S/ 937.77    | S/ 1,075.10 | S/ 40.51      |
| 53  | S/ 8,037.59  | S/ 122.98 | S/ 952.12    | S/ 1,075.10 | S/ 36.28      |
| 54  | S/ 7,085.47  | S/ 108.41 | S/ 966.69    | S/ 1,075.10 | S/ 31.98      |
| 55  | S/ 6,118.78  | S/ 93.62  | S/ 981.48    | S/ 1,075.10 | S/ 27.62      |
| 56  | S/ 5,137.30  | S/ 78.60  | S/ 996.50    | S/ 1,075.10 | S/ 23.19      |
| 57  | S/ 4,140.80  | S/ 63.35  | S/ 1,011.74  | S/ 1,075.10 | S/ 18.69      |
| 58  | S/ 3,129.06  | S/ 47.87  | S/ 1,027.22  | S/ 1,075.10 | S/ 14.12      |
| 59  | S/ 2,101.84  | S/ 32.16  | S/ 1,042.94  | S/ 1,075.10 | S/ 9.49       |
| 60  | S/ 1,058.90  | S/ 16.20  | S/ 1,058.90  | S/ 1,075.10 | S/ 4.78       |

### Apéndice G. Cálculos para el Capital de Trabajo





Tabla G3

*Capital de Trabajo Mensual para el Año 2021*

| Ingreso Efectivo                         | Año 0 | Ene-21              | Feb-21              | Mar-21              | Abr-21              | May-21              | Jun-21              | Jul-21              | Ago-21              | set-21              | Oct-21              | Nov-21              | Dic-21              |
|--|-------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Estacionalidad (Inicio)                  | -     | 110                 | 110                 | 330                 | 440                 | 440                 | 880                 | 2,311               | 1,320               | 880                 | 770                 | 1,100               | 2,311               |
| Ingreso por Servicio                     |       | S/ 2,897.09         | S/ 2,897.09         | S/ 8,691.27         | S/ 11,588.36        | S/ 11,588.36        | S/ 23,176.72        | S/ 60,838.89        | S/ 34,765.08        | S/ 23,176.72        | S/ 20,279.63        | S/ 28,970.90        | S/ 60,838.89        |
| IGV por Servicio                         |       | S/ 521.48           | S/ 521.48           | S/ 1,564.43         | S/ 2,085.90         | S/ 2,085.90         | S/ 4,171.81         | S/ 10,951.00        | S/ 6,257.71         | S/ 4,171.81         | S/ 3,650.33         | S/ 5,214.76         | S/ 10,951.00        |
| <b>Total Servicio</b>                    |       | <b>S/ 3,418.57</b>  | <b>S/ 3,418.57</b>  | <b>S/ 10,255.70</b> | <b>S/ 13,674.26</b> | <b>S/ 13,674.26</b> | <b>S/ 27,348.53</b> | <b>S/ 71,789.89</b> | <b>S/ 41,022.79</b> | <b>S/ 27,348.53</b> | <b>S/ 23,929.96</b> | <b>S/ 34,185.66</b> | <b>S/ 71,789.89</b> |
| <b>Total Ingreso de Efectivo (+IGV)</b>  |       | <b>S/ 3,418.57</b>  | <b>S/ 3,418.57</b>  | <b>S/ 10,255.70</b> | <b>S/ 13,674.26</b> | <b>S/ 13,674.26</b> | <b>S/ 27,348.53</b> | <b>S/ 71,789.89</b> | <b>S/ 41,022.79</b> | <b>S/ 27,348.53</b> | <b>S/ 23,929.96</b> | <b>S/ 34,185.66</b> | <b>S/ 71,789.89</b> |
| <b>Egresos Efectivo</b>                  |       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Costos Operativos                        |       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| MOD-Gastos de Personal (Sueldos)         |       | S/ 12,000.00        | S/ 12,000.00        | S/ 12,000.00        | S/ 12,000.00        | S/ 12,000.00        | S/ 12,000.00        | S/ 12,000.00        | S/ 12,000.00        | S/ 12,000.00        | S/ 12,000.00        | S/ 12,000.00        | S/ 12,000.00        |
| MOD Gratificaciones                      |       |                     |                     |                     |                     |                     |                     | S/ 5,000.00         |                     |                     |                     |                     | S/ 5,000.00         |
| Otros Costos Directos Operativos         |       | S/ 1,370.00         | S/ 1,370.00         | S/ 1,370.00         | S/ 1,370.00         | S/ 1,370.00         | S/ 1,370.00         | S/ 1,370.00         | S/ 1,370.00         | S/ 1,370.00         | S/ 1,370.00         | S/ 1,370.00         | S/ 1,370.00         |
| IGV Costos Operativos Directos           |       | S/ 246.60           | S/ 246.60           | S/ 246.60           | S/ 246.60           | S/ 246.60           | S/ 246.60           | S/ 246.60           | S/ 246.60           | S/ 246.60           | S/ 246.60           | S/ 246.60           | S/ 246.60           |
| Gastos de Administración                 |       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Gastos Administrativos                   |       | S/ 250.00           | S/ 250.00           | S/ 250.00           | S/ 250.00           | S/ 250.00           | S/ 250.00           | S/ 250.00           | S/ 250.00           | S/ 250.00           | S/ 250.00           | S/ 250.00           | S/ 250.00           |
| IGV Gastos Administrativos               |       | S/ 45.00            | S/ 45.00            | S/ 45.00            | S/ 45.00            | S/ 45.00            | S/ 45.00            | S/ 45.00            | S/ 45.00            | S/ 45.00            | S/ 45.00            | S/ 45.00            | S/ 45.00            |
| Gastos Ventas, Promoción y Marketing     |       | S/ 1,150.00         | S/ 1,150.00         | S/ 1,150.00         | S/ 1,150.00         | S/ 1,150.00         | S/ 1,150.00         | S/ 1,150.00         | S/ 1,150.00         | S/ 1,150.00         | S/ 1,150.00         | S/ 1,150.00         | S/ 1,150.00         |
| IGV Ventas, Promoción y Marketing        |       | S/ 207.00           | S/ 207.00           | S/ 207.00           | S/ 207.00           | S/ 207.00           | S/ 207.00           | S/ 207.00           | S/ 207.00           | S/ 207.00           | S/ 207.00           | S/ 207.00           | S/ 207.00           |
| Pago de IGV (al Estado)                  |       |                     |                     |                     | -S/ 1,082.91        | S/ 1,587.30         | S/ 3,673.21         | S/ 10,452.40        | S/ 5,759.11         | S/ 3,673.21         | S/ 3,151.73         | S/ 4,716.16         | S/ 10,452.40        |
| Pago a Cuenta Impuesto a la Renta (1,5%) |       | S/ -                | S/ 43.46            | S/ 43.46            | S/ 130.37           | S/ 173.83           | S/ 173.83           | S/ 347.65           | S/ 912.58           | S/ 521.48           | S/ 347.65           | S/ 304.19           | S/ 434.56           |
| <b>Total Egresos Efectivo</b>            |       | <b>S/ 15,268.60</b> | <b>S/ 15,312.06</b> | <b>S/ 15,312.06</b> | <b>S/ 14,316.05</b> | <b>S/ 17,029.73</b> | <b>S/ 19,115.63</b> | <b>S/ 31,068.65</b> | <b>S/ 21,940.30</b> | <b>S/ 19,463.29</b> | <b>S/ 18,767.98</b> | <b>S/ 20,288.96</b> | <b>S/ 31,155.56</b> |
| Saldo de Caja (Ingreso - Egresos)        |       | -S/ 11,850.03       | -S/ 11,893.49       | -S/ 5,056.36        | -S/ 641.79          | -S/ 3,355.47        | S/ 8,232.89         | S/ 40,721.24        | S/ 19,082.50        | S/ 7,885.24         | S/ 5,161.98         | S/ 13,896.70        | S/ 40,634.32        |
| Saldo Acumulado (Empresa)                |       | -S/ 11,850.03       | -S/ 23,743.52       | -S/ 28,799.88       | -S/ 29,441.67       | -S/ 32,797.14       | -S/ 24,564.24       | S/ 16,156.99        | S/ 35,239.49        | S/ 43,124.73        | S/ 48,286.71        | S/ 62,183.41        | S/ 102,817.74       |

## Apéndice H. Cálculos para la Estimación de Ingresos

Tabla H1

### Presupuesto de Ingresos por Comisiones (2021-2025)

| Referencia                              | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Demanda Estimada Anual                  | 11,003        | 13,314        | 14,645        | 16,109        | 17,720        |
| Comisión por Servicio sin IGV           | S/ 26.33      | S/ 26.33      | S/ 26.33      | S/ 26.33      | S/ 26.33      |
| Ingreso por Comisiones                  | S/ 289,708.99 | S/ 350,547.88 | S/ 385,602.67 | S/ 424,162.93 | S/ 66,579.23  |
| IGV por Servicios                       | S/ 52,147.62  | S/ 63,098.62  | S/ 69,408.48  | S/ 76,349.33  | S/ 83,984.26  |
| Ingreso Total por Comisiones (+)<br>IGV | S/ 341,856.61 | S/ 413,646.50 | S/ 455,011.15 | S/ 500,512.26 | S/ 550,563.49 |

Tabla H2

### Presupuesto de Ingresos Totales por Comisiones (2021 – 2025)

| Referencia                   | 2021                 | 2022                 | 2023                 | 2024                 | 2025                 |
|------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ingreso Total por Comisiones | S/ 341,856.61        | S/ 413,646.50        | S/ 455,011.15        | S/ 500,512.26        | S/ 550,563.49        |
| Ingreso Total por Comisiones | <b>S/ 341,856.61</b> | <b>S/ 413,646.50</b> | <b>S/ 455,011.15</b> | <b>S/ 500,512.26</b> | <b>S/ 550,563.49</b> |

Tabla H3

### IGV Total de Ingresos por Servicios (2021 – 2025)

| Referencia        | 2021         | 2022         | 2023         | 2024         | 2025         |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| IGV por Servicios | S/ 52,147.62 | S/ 63,098.62 | S/ 69,408.48 | S/ 76,349.33 | S/ 83,984.26 |
| IGV Total         | S/ 52,147.62 | S/ 63,098.62 | S/ 69,408.48 | S/ 76,349.33 | S/ 83,984.26 |

**Apéndice I. Presupuestos de Mano de Obra Directa (2021 – 2025)**

Tabla I1

*Presupuesto de Mano de Obra Directa 2021*

| Tipo      | Función             | Remuneración Mensual | Cantidad de Trabajadores | Remuneración Mensual Total | Remuneración Anual | Gratificación Anual (Jul-Dic) | Remuneración Anual Total |
|-----------|---------------------|----------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Operativo | Ejecutiva Comercial | S/ 1,200.00          | 10                       | S/ 12,000.00               | S/ 144,000.00      | S/ 10,000.00                  | S/ 154,000.00            |
| Total     |                     | S/ 1,200.00          | 10                       | S/ 12,000.00               | S/ 144,000.00      | S/ 10,000.00                  | S/ 154,000.00            |

Tabla I2

*Presupuesto de Mano de Obra Directa 2022*

| Tipo      | Función             | Remuneración Mensual | Cantidad de Trabajadores | Remuneración Mensual Total | Remuneración Anual | Gratificación Anual (Jul-Dic) | Remuneración Anual Total |
|-----------|---------------------|----------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Operativo | Ejecutiva Comercial | S/ 1,200.00          | 14                       | S/ 16,800.00               | S/ 201,600.00      | S/ 14,000.00                  | S/ 215,600.00            |
| Total     |                     | S/ 1,200.00          | 14                       | S/ 16,800.00               | S/ 201,600.00      | S/ 14,000.00                  | S/ 215,600.00            |

Tabla I3

*Presupuesto de Mano de Obra Directa 2023*

| Tipo      | Función             | Remuneración Mensual | Cantidad de Trabajadores | Remuneración Mensual Total | Remuneración Anual | Gratificación Anual (Jul-Dic) | Remuneración Anual Total |
|-----------|---------------------|----------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Operativo | Ejecutiva Comercial | S/ 1,200.00          | 16                       | S/ 19,200.00               | S/ 230,400.00      | S/ 16,000.00                  | S/ 246,400.00            |
| Total     |                     | S/ 1,200.00          | 16                       | S/ 19,200.00               | S/ 230,400.00      | S/ 16,000.00                  | S/ 246,400.00            |

Tabla I4

*Presupuesto de Mano de Obra Directa 2024*

| Tipo      | Función             | Remuneración Mensual | Cantidad de Trabajadores | Remuneración Mensual Total | Remuneración Anual | Gratificación Anual (Jul-Dic) | Remuneración Anual Total |
|-----------|---------------------|----------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Operativo | Ejecutiva Comercial | S/ 1,200.00          | 18                       | S/ 21,600.00               | S/ 259,200.00      | S/ 18,000.00                  | S/ 277,200.00            |
| Total     |                     | S/ 1,200.00          | 18                       | S/ 21,600.00               | S/ 259,200.00      | S/ 18,000.00                  | S/ 277,200.00            |

Tabla I5

*Presupuesto de Mano de Obra Directa 2025*

| Tipo      | Función             | Remuneración Mensual | Cantidad de Trabajadores | Remuneración Mensual Total | Remuneración Anual | Gratificación Anual (Jul-Dic) | Remuneración Anual Total |
|-----------|---------------------|----------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Operativo | Ejecutiva Comercial | S/ 1,200.00          | 20                       | S/ 24,000.00               | S/ 288,000.00      | S/ 20,000.00                  | S/ 308,000.00            |
| Total     |                     | S/ 1,200.00          | 20                       | S/ 24,000.00               | S/ 288,000.00      | S/ 20,000.00                  | S/ 308,000.00            |

### Apéndice J. Presupuestos de Otros Costos Directos (2021 – 2025)

Tabla J1

#### Presupuesto Otros Costos Directos 2021

| Descripción               | Cantidad (Mensual) | Costo por Unidad | Costo (Mensual)    | IGV (Mensual)    | Costo con IGV (Mensual) | Costo sin IGV (Anual) | IGV (Anual)        | Costo Total con IGV (Anual) |
|---------------------------|--------------------|------------------|--------------------|------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------------|
| Útiles de Oficina         | 10                 | S/ 50.00         | S/ 500.00          | S/ 90.00         | S/ 590.00               | S/ 6,000.00           | S/ 1,080.00        | S/ 7,080.00                 |
| Plan de Telefonía Celular | 10                 | S/ 60.00         | S/ 600.00          | S/ 108.00        | S/ 708.00               | S/ 7,200.00           | S/ 1,296.00        | S/ 8,496.00                 |
| Formatos de Atención      | 10                 | S/ 27.00         | S/ 270.00          | S/ 48.60         | S/ 318.60               | S/ 3,240.00           | S/ 583.20          | S/ 3,823.20                 |
| <b>Total</b>              |                    |                  | <b>S/ 1,370.00</b> | <b>S/ 246.60</b> | <b>S/ 1,616.60</b>      | <b>S/ 16,440.00</b>   | <b>S/ 2,959.20</b> | <b>S/ 19,399.20</b>         |

Tabla J2

#### Presupuesto Otros Costos Directos 2022

| Descripción               | Cantidad (Mensual) | Costo por Unidad | Costo (Mensual)    | IGV (Mensual)    | Costo con IGV (Mensual) | Costo sin IGV (Anual) | IGV (Anual)        | Costo Total con IGV (Anual) |
|---------------------------|--------------------|------------------|--------------------|------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------------|
| Útiles de Oficina         | 14                 | S/ 50.00         | S/ 700.00          | S/ 126.00        | S/ 826.00               | S/ 8,400.00           | S/1,512.00         | S/ 9,912.00                 |
| Plan de Telefonía Celular | 14                 | S/ 60.00         | S/ 840.00          | S/ 151.20        | S/ 991.20               | S/ 10,080.00          | S/ 1,814.40        | S/ 11,894.40                |
| Formatos de Atención      | 14                 | S/ 27.00         | S/ 378.00          | S/ 68.04         | S/ 446.04               | S/ 4,536.00           | S/ 816.48          | S/ 5,352.48                 |
| <b>Total</b>              |                    |                  | <b>S/ 1,918.00</b> | <b>S/ 345.24</b> | <b>S/ 2,263.24</b>      | <b>S/ 23,016.00</b>   | <b>S/ 4,142.88</b> | <b>S/ 27,158.88</b>         |

Tabla J3

*Presupuesto Otros Costos Directos 2023*

| Descripción               | Cantidad (Mensual) | Costo por Unidad | Costo (Mensual)    | IGV (Mensual)    | Costo con IGV (Mensual) | Costo sin IGV (Anual) | IGV (Anual)        | Costo Total con IGV (Anual) |
|---------------------------|--------------------|------------------|--------------------|------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------------|
| Útiles de Oficina         | 16                 | S/ 50.00         | S/ 800.00          | S/ 144.00        | S/ 944.00               | S/ 9,600.00           | S/ 1,728.00        | S/ 11,328.00                |
| Plan de Telefonía Celular | 16                 | S/ 60.00         | S/ 960.00          | S/ 172.80        | S/ 1,132.80             | S/ 11,520.00          | S/ 2,073.60        | S/ 13,593.60                |
| Formatos de Atención      | 16                 | S/ 27.00         | S/ 432.00          | S/ 77.76         | S/ 509.76               | S/ 5,184.00           | S/ 933.12          | S/ 6,117.12                 |
| <b>Total</b>              |                    |                  | <b>S/ 2,192.00</b> | <b>S/ 394.56</b> | <b>S/ 2,586.56</b>      | <b>S/ 26,304.00</b>   | <b>S/ 4,734.72</b> | <b>S/ 31,038.72</b>         |

Tabla J4

*Presupuesto Otros Costos Directos 2024*

| Descripción               | Cantidad (Mensual) | Costo por Unidad | Costo (Mensual)    | IGV (Mensual)    | Costo con IGV (Mensual) | Costo sin IGV (Anual) | IGV (Anual)        | Costo Total con IGV (Anual) |
|---------------------------|--------------------|------------------|--------------------|------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------------|
| Útiles de Oficina         | 18                 | S/ 50.00         | S/ 900.00          | S/ 162.00        | S/ 1,062.00             | S/ 10,800.00          | S/ 1,944.00        | S/ 12,744.00                |
| Plan de Telefonía Celular | 18                 | S/ 60.00         | S/ 1,080.00        | S/ 194.40        | S/ 1,274.40             | S/ 12,960.00          | S/ 2,332.80        | S/ 15,292.80                |
| Formatos de Atención      | 18                 | S/ 27.00         | S/ 486.00          | S/ 87.48         | S/ 573.48               | S/ 5,832.00           | S/ 1,049.76        | S/ 6,881.76                 |
| <b>Total</b>              |                    |                  | <b>S/ 2,466.00</b> | <b>S/ 443.88</b> | <b>S/ 2,909.88</b>      | <b>S/ 29,592.00</b>   | <b>S/ 5,326.56</b> | <b>S/ 34,918.56</b>         |



Tabla J5

*Presupuesto Otros Costos Directos 2025*

| Descripción               | Cantidad (Mensual) | Costo por Unidad | Costo (Mensual)    | IGV (Mensual)    | Costo con IGV (Mensual) | Costo sin IGV (Anual) | IGV (Anual)        | Costo Total con IGV (Anual) |
|---------------------------|--------------------|------------------|--------------------|------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------------|
| Útiles de Oficina         | 20                 | S/ 50.00         | S/ 1,000.00        | S/ 180.00        | S/ 1,180.00             | S/ 12,000.00          | S/ 2,160.00        | S/ 14,160.00                |
| Plan de Telefonía Celular | 20                 | S/ 60.00         | S/ 1,200.00        | S/ 216.00        | S/ 1,416.00             | S/ 14,400.00          | S/ 2,592.00        | S/ 16,992.00                |
| Formatos de Atención      | 20                 | S/ 27.00         | S/ 540.00          | S/ 97.20         | S/ 637.20               | S/ 6,480.00           | S/ 1,166.40        | S/ 7,646.40                 |
| <b>Total</b>              |                    |                  | <b>S/ 2,740.00</b> | <b>S/ 493.20</b> | <b>S/ 3,233.20</b>      | <b>S/ 32,880.00</b>   | <b>S/ 5,918.40</b> | <b>S/ 38,798.40</b>         |

**Apéndice K. Cálculos para los Gastos Administrativos (2021 – 2025)**

Tabla K1

*Presupuesto Anual de Gastos Administrativos (2021 – 2025)*

| <u>Gastos Administrativos</u> | 2021               | 2022               | 2023               | 2024               | 2025               |
|-------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Otros Gastos Administrativos  | <u>S/ 4,130.00</u> | <u>S/ 4,130.00</u> | <u>S/ 4,130.00</u> | <u>S/ 4,130.00</u> | <u>S/ 4,130.00</u> |

Tabla K2

*Presupuesto Total Gastos Administrativos (2021 – 2025)*

| <u>Gastos Administrativos</u>         | 2021               | 2022               | 2023               | 2024               | 2025               |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Gastos Administrativos Anuales        | S/ 3,500.00        | S/ 3,500.00        | S/ 3,500.00        | S/ 3,500.00        | S/ 3,500.00        |
| Total Gastos Administrativos sin IGV  | S/ 3,500.00        | S/ 3,500.00        | S/ 3,500.00        | S/ 3,500.00        | S/ 3,500.00        |
| IGV                                   | S/ 630.00          | S/ 630.00          | S/ 630.00          | S/ 630.00          | S/ 630.00          |
| <u>Gastos Administrativos Totales</u> | <u>S/ 4,130.00</u> | <u>S/ 4,130.00</u> | <u>S/ 4,130.00</u> | <u>S/ 4,130.00</u> | <u>S/ 4,130.00</u> |

Tabla K3

*Presupuesto de Gastos Administrativos 2021*

| Descripción   | Costo (Mensual) | IGV (Mensual) | Costo (Anual) | IGV (Anual) | Costo Anual 2021 |
|---|-----------------|---------------|---------------|-------------|------------------|
| Licencia de <i>Software</i><br>Administrativo Profesional |                 |               | S/ 500.00     | S/ 90.00    | S/ 590.00        |
| Servicio de Mantenimiento<br>Técnico a la Página Web      | S/ 250.00       | S/ 45.00      | S/ 3,000.00   | S/ 540.00   | S/ 3,540.00      |
| Total   | S/ 250.00       | S/ 45.00      | S/ 3,500.00   | S/ 630.00   | S/ 4,130.00      |

Tabla K4

*Presupuesto de Gastos Administrativos 2022*

| Descripción   | Costo (Mensual) | IGV (Mensual) | Costo (Anual) | IGV (Anual) | Costo Anual 2022 |
|---|-----------------|---------------|---------------|-------------|------------------|
| Licencia de <i>Software</i><br>Administrativo Profesional |                 |               | S/ 500.00     | S/ 90.00    | S/ 590.00        |
| Servicio de Mantenimiento<br>Técnico a la Página Web      | S/ 250.00       | S/ 45.00      | S/ 3,000.00   | S/ 540.00   | S/ 3,540.00      |
| Total   | S/ 250.00       | S/ 45.00      | S/ 3,500.00   | S/ 630.00   | S/ 4,130.00      |

Tabla K5

*Presupuesto de Gastos Administrativos 2023*

| Descripción   | Costo (Mensual) | IGV (Mensual) | Costo (Anual) | IGV (Anual) | Costo Anual 2023 |
|---|-----------------|---------------|---------------|-------------|------------------|
| Licencia de <i>Software</i><br>Administrativo Profesional |                 |               | S/ 500.00     | S/ 90.00    | S/ 590.00        |
| Servicio de Mantenimiento<br>Técnico a la Página Web      | S/ 250.00       | S/ 45.00      | S/ 3,000.00   | S/ 540.00   | S/ 3,540.00      |
| Total   | S/ 250.00       | S/ 45.00      | S/ 3,500.00   | S/ 630.00   | S/ 4,130.00      |

Tabla K6

*Presupuesto de Gastos Administrativos 2024*

| Descripción   | Costo (Mensual) | IGV (Mensual) | Costo (Anual) | IGV (Anual) | Costo Anual 2024 |
|---|-----------------|---------------|---------------|-------------|------------------|
| Licencia de <i>Software</i><br>Administrativo Profesional |                 |               | S/ 500.00     | S/ 90.00    | S/ 590.00        |
| Servicio de Mantenimiento<br>Técnico a la Página Web      | S/ 250.00       | S/ 45.00      | S/ 3,000.00   | S/ 540.00   | S/ 3,540.00      |
| Total   | S/ 250.00       | S/ 45.00      | S/ 3,500.00   | S/ 630.00   | S/ 4,130.00      |

Tabla K7

*Presupuesto de Gastos Administrativos 2025*

| Descripción   | Costo (Mensual) | IGV (Mensual) | Costo (Anual) | IGV (Anual) | Costo Anual 2025 |
|---|-----------------|---------------|---------------|-------------|------------------|
| Licencia de <i>Software</i><br>Administrativo Profesional |                 |               | S/ 500.00     | S/ 90.00    | S/ 590.00        |
| Servicio de Mantenimiento<br>Técnico a la Página Web      | S/ 250.00       | S/ 45.00      | S/ 3,000.00   | S/ 540.00   | S/ 3,540.00      |
| Total   | S/ 250.00       | S/ 45.00      | S/ 3,500.00   | S/ 630.00   | S/ 4,130.00      |

**Apéndice L. Cálculos para los Gastos de Marketing y Ventas (2021 – 2025)**

Tabla L1

*Presupuesto Anual de Marketing y Ventas*

| <u>Presupuesto Marketing y Ventas</u> | 2021         | 2022         | 2023         | 2024         | 2025         |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <u>Marketing y Ventas</u>             | S/ 16,284.00 | S/ 20,532.00 | S/ 20,532.00 | S/ 22,656.00 | S/ 22,656.00 |

Tabla L2

*Presupuesto Total de Marketing y Ventas (2021 – 2025)*

| <u>Presupuesto Marketing y Ventas</u>         | 2021         | 2022         | 2023         | 2024         | 2025         |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <u>Marketing y Ventas</u>                     | S/ 13,800.00 | S/ 17,400.00 | S/ 17,400.00 | S/ 19,200.00 | S/ 19,200.00 |
| Total Marketing y Ventas (-IGV)               | S/ 13,800.00 | S/ 17,400.00 | S/ 17,400.00 | S/ 19,200.00 | S/ 19,200.00 |
| IGV   | S/ 2,484.00  | S/ 3,132.00  | S/ 3,132.00  | S/ 3,456.00  | S/ 3,456.00  |
| <u>Presupuesto Marketing y Ventas Totales</u> | S/ 16,284.00 | S/ 20,532.00 | S/ 20,532.00 | S/ 22,656.00 | S/ 22,656.00 |

Tabla L3

*Presupuesto de Gastos de Marketing y Ventas 2021*

| Descripción                                | Costo (Mensual) | IGV (Mensual) | Costo con IGV (Mensual) | Costo sin IGV (Anual) | IGV (Anual) | Costo 2021 (+IGV) |
|--|-----------------|---------------|-------------------------|-----------------------|-------------|-------------------|
| Servicio del Community Manager Tercerizado | S/ 350.00       | S/ 63.00      | S/ 413.00               | S/ 4,200.00           | S/ 756.00   | S/ 4,956.00       |
| Publicidad en Redes Sociales               | S/ 800.00       | S/ 144.00     | S/ 944.00               | S/ 9,600.00           | S/ 1,728.00 | S/ 11,328.00      |
| Total                                      | S/ 1,150.00     | S/ 207.00     | S/ 1,357.00             | S/ 13,800.00          | S/ 2,484.00 | S/ 16,284.00      |

Tabla L4

*Presupuesto de Gastos de Marketing y Ventas 2022*

| Descripción                                | Costo (Mensual) | IGV (Mensual) | Costo con IGV (Mensual) | Costo sin IGV (Anual) | IGV (Anual) | Costo 2022 (+IGV) |
|--|-----------------|---------------|-------------------------|-----------------------|-------------|-------------------|
| Servicio del Community Manager Tercerizado | S/ 350.00       | S/ 63.00      | S/ 413.00               | S/ 4,200.00           | S/ 756.00   | S/ 4,956.00       |
| Publicidad en Redes Sociales               | S/ 1,100.00     | S/ 198.00     | S/ 1,298.00             | S/ 13,200.00          | S/ 2,376.00 | S/ 15,576.00      |
| Total                                      | S/ 1,450.00     | S/ 261.00     | S/ 1,711.00             | S/ 17,400.00          | S/ 3,132.00 | S/ 20,532.00      |

Tabla L5

*Presupuesto de Gastos de Marketing y Ventas 2023*

| Descripción                                | Costo (Mensual) | IGV (Mensual) | Costo con IGV (Mensual) | Costo sin IGV (Anual) | IGV (Anual) | Costo 2022 (+IGV) |
|--|-----------------|---------------|-------------------------|-----------------------|-------------|-------------------|
| Servicio del Community Manager Tercerizado | S/ 350.00       | S/ 63.00      | S/ 413.00               | S/ 4,200.00           | S/ 756.00   | S/ 4,956.00       |
| Publicidad en Redes Sociales               | S/ 1,100.00     | S/ 198.00     | S/ 1,298.00             | S/ 13,200.00          | S/ 2,376.00 | S/ 15,576.00      |
| Total                                      | S/ 1,450.00     | S/ 261.00     | S/ 1,711.00             | S/ 17,400.00          | S/ 3,132.00 | S/ 20,532.00      |

Tabla L6

*Presupuesto de Gastos de Marketing y Ventas 2024*

| Descripción                                | Costo (Mensual) | IGV (Mensual) | Costo con IGV (Mensual) | Costo sin IGV (Anual) | IGV (Anual) | Costo 2024 (+IGV) |
|--|-----------------|---------------|-------------------------|-----------------------|-------------|-------------------|
| Servicio del Community Manager Tercerizado | S/ 350.00       | S/ 63.00      | S/ 413.00               | S/ 4,200.00           | S/ 756.00   | S/ 4,956.00       |
| Publicidad en Redes Sociales               | S/ 1,250.00     | S/ 225.00     | S/ 1,475.00             | S/ 15,000.00          | S/ 2,700.00 | S/ 17,700.00      |
| Total                                      | S/ 1,600.00     | S/ 288.00     | S/ 1,888.00             | S/ 19,200.00          | S/ 3,456.00 | S/ 22,656.00      |



Tabla L7

*Presupuesto de Gastos de Marketing y Ventas 2025*

| Descripción                                | Costo (Mensual)    | IGV (Mensual)    | Costo con IGV (Mensual) | Costo sin IGV (Anual) | IGV (Anual)        | Costo 2024 (+IGV)   |
|--|--------------------|------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------|---------------------|
| Servicio del Community Manager Tercerizado | S/ 350.00          | S/ 63.00         | S/ 413.00               | S/ 4,200.00           | S/ 756.00          | S/ 4,956.00         |
| Publicidad en Redes Sociales               | S/ 1,250.00        | S/ 225.00        | S/ 1,475.00             | S/ 15,000.00          | S/ 2,700.00        | S/ 17,700.00        |
| <b>Total</b>                               | <b>S/ 1,600.00</b> | <b>S/ 288.00</b> | <b>S/ 1,888.00</b>      | <b>S/ 19,200.00</b>   | <b>S/ 3,456.00</b> | <b>S/ 22,656.00</b> |

### Apéndice M. IGV del Proyecto

Tabla M1

*IGV del Proyecto (2021 – 2025)*

| IGV   | Año 0        | 2021         | 2022         | 2023         | 2024         | 2025         |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| (+) IGV Ingresos por Servicios                |              | S/ 52,147.62 | S/ 63,098.62 | S/ 69,408.48 | S/ 76,349.33 | S/ 83,984.26 |
| (+) IGV Valor de Desecho de Activos Tangibles |              |              |              |              |              | S/ 732.82    |
| (-) IGV Costos del Servicio                   |              | -S/ 2,959.20 | -S/ 4,142.88 | -S/ 4,734.72 | -S/ 5,326.56 | -S/ 5,918.40 |
| (-) IGV Gastos Administrativos                |              | -S/ 630.00   | -S/ 630.00   | -S/ 630.00   | -S/ 630.00   | -S/ 630.00   |
| (-) IGV Gastos Marketing y Ventas             |              | -S/ 2,484.00 | -S/ 3,132.00 | -S/ 3,132.00 | -S/ 3,456.00 | -S/ 3,456.00 |
| (-) IGV Inversión Activos Tangibles           | -S/ 1,405.80 |              | -S/ 432.00   | -S/ 216.00   | -S/ 216.00   | -S/ 216.00   |
| (-) IGV Inversión Activos Intangibles         | -S/ 2,376.00 |              |              |              |              |              |
| IGV Neto a Pagar del Periodo (al Estado)      | -S/ 3,781.80 | S/ 46,074.42 | S/ 54,761.74 | S/ 60,695.76 | S/ 66,720.77 | S/ 4,496.68  |
| Crédito Fiscal Acumulado (de Empresa)         | -S/ 3,781.80 |              |              |              |              |              |
| Pago de IGV (al Estado)                       | S/ -         | S/ 42,292.62 | S/ 54,761.74 | S/ 60,695.76 | S/ 66,720.77 | S/ 4,496.68  |

## Apéndice N. Cálculo para el Valor de Desecho de Activos Tangibles

Tabla N1

### Valor de Desecho de Activos Tangibles en el Último Año del Proyecto

| Concepto                       | Cant. | Precio Unitario (sin IGV) | Valor Total (sin IGV) | Dep. Anual (%) | Dep. Anual  | Dep. Acum.  | Valor en Libros | % Valor Mercado (2025) | Valor Mercado (después de 5 Años) | Valor Residual (2025) |
|--------------------------------|-------|---------------------------|-----------------------|----------------|-------------|-------------|-----------------|------------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| Útiles de Oficina              | 10    | S/ 50.00                  | S/ 500.00             | 10%            | S/ 50.00    | S/ 250.00   | S/ 250.00       | 40%                    | S/ 200.00                         | S/ 160.00             |
| Blocks de Formatos de Atención | 30    | S/ 27.00                  | S/ 810.00             | 10%            | S/ 81.00    | S/ 405.00   | S/ 405.00       | 40%                    | S/ 324.00                         | S/ 259.20             |
| Artículos de Oficina           | 10    | S/ 50.00                  | S/ 500.00             | 10%            | S/ 50.00    | S/ 250.00   | S/ 250.00       | 40%                    | S/ 200.00                         | S/ 160.00             |
| Total Muebles y Enseres        |       | S/ 127.00                 | S/ 1,810.00           |                | S/ 181.00   | S/ 905.00   | S/ 905.00       |                        | S/ 724.00                         | S/ 579.20             |
| Smartphones                    | 10    | S/ 600.00                 | S/ 6,000.00           | 20%            | S/ 1,200.00 | S/ 6,000.00 | S/ -            | 30%                    | S/ 1,800.00                       | S/ 1,080.00           |
| Total Equipos e Implementos    |       | S/ 600.00                 | S/ 6,000.00           |                | S/ 1,200.00 | S/ 6,000.00 | S/ -            |                        | S/ 1,800.00                       | S/ 1,080.00           |
| Total Muebles y Equipos        |       | S/ 727.00                 | S/ 7,810.00           |                | S/ 1,381.00 | S/ 6,905.00 | S/ 905.00       |                        | S/ 2,524.00                       | S/ 1,659.20           |

Tabla N2

### Valor de Desecho de los Activos Tangibles en el 2025

| Descripción   | Valor Residual (2025) |
|---|-----------------------|
| Valor Residual de los Activos Tangibles Iniciales               | S/ 1,659.20           |
| Valor Residual de los Activos Tangibles Adquiridos en 2022      | S/ 672.00             |
| Valor Residual de los Activos Tangibles Adquiridos en 2023      | S/ 450.00             |
| Valor Residual de los Activos Tangibles Adquiridos en 2024      | S/ 576.00             |
| Valor Residual de los Activos Tangibles Adquiridos en 2025      | S/ 714.00             |
| Valor Residual Total de los Activos Tangibles en 2025 (Sin IGV) | S/ 4,071.20           |
| IGV   | S/ 732.82             |
| Valor Residual Total de los Activos Tangibles en 2025 (Con IGV) | S/ 4,804.02           |

## Apéndice Ñ. Cálculos para la Depreciación de los Activos Tangibles

Tabla Ñ1

### Depreciación de los Activos Tangibles 2021

| Concepto                             | Cantidad | Precio Unitario<br>(sin IGV) | Valor Total<br>(sin IGV) | Depreciación<br>Anual (%) | Depreciación Anual |
|--------------------------------------|----------|------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------|
| Útiles de<br>Oficina                 | 10       | S/ 50.00                     | S/ 500.00                | 10%                       | S/ 50.00           |
| Blocks de<br>Formatos de<br>Atención | 30       | S/ 27.00                     | S/ 810.00                | 10%                       | S/ 81.00           |
| Artículos de<br>Oficina              | 10       | S/ 50.00                     | S/ 500.00                | 10%                       | S/ 50.00           |
| Total Muebles<br>y Enseres           |          | S/ 127.00                    | S/ 1,810.00              |                           | S/ 181.00          |
| Smartphones                          | 10       | S/ 600.00                    | S/ 6,000.00              | 20%                       | S/ 1,200.00        |
| Total Equipos e<br>Implementos       |          | S/ 600.00                    | S/ 6,000.00              |                           | S/ 1,200.00        |
| Total Muebles<br>y Equipos           |          | S/ 727.00                    | S/ 7,810.00              |                           | S/ 1,381.00        |

Tabla Ñ2

### Depreciación de Activos Tangibles (2021 – 2025)

| Descripción  | Depreciación |
|--|--------------|
| Depreciación Activo Tangible 2021                            | S/ 1,381.00  |
| Depreciación Activo Tangible 2022 (2021+2022)                | S/ 1,861.00  |
| Depreciación Activo Tangible 2023 (2021+2022+2023)           | S/ 2,101.00  |
| Depreciación Activo Tangible 2024 (2021+2022+2023+2024)      | S/ 2,341.00  |
| Depreciación Activo Tangible 2025 (2021+2022+2023+2024+2025) | S/ 2,581.00  |

Tabla Ñ3

*Depreciación de la Inversión Futura 2022*

| Concepto                    | Cantidad | Precio Unitario<br>(sin IGV) | Valor Total<br>(sin IGV) | Depreciación<br>Anual (%) | Depreciación<br>Anual |
|-----------------------------|----------|------------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Smartphones                 | 4        | S/ 600.00                    | S/ 2,400.00              | 20%                       | S/ 480.00             |
| Total Equipos e Implementos |          | S/ <b>600.00</b>             | S/ <b>2,400.00</b>       |                           | S/ <b>480.00</b>      |
| Total Muebles y Equipos     |          | S/ <b>600.00</b>             | S/ <b>2,400.00</b>       |                           | S/ <b>480.00</b>      |

Tabla Ñ4

*Depreciación de la Inversión Futura 2023*

| Concepto                    | Cantidad | Precio Unitario<br>(sin IGV) | Valor Total<br>(sin IGV) | Depreciación<br>Anual (%) | Depreciación<br>Anual |
|-----------------------------|----------|------------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Smartphones                 | 2        | S/ 600.00                    | S/ 1,200.00              | 20%                       | S/ 240.00             |
| Total Equipos e Implementos |          | S/ <b>600.00</b>             | S/ <b>1,200.00</b>       |                           | S/ <b>240.00</b>      |
| Total Muebles y Equipos     |          | S/ <b>600.00</b>             | S/ <b>1,200.00</b>       |                           | S/ <b>240.00</b>      |

Tabla Ñ5

*Depreciación de la Inversión Futura 2024*

| Concepto                    | Cantidad | Precio Unitario<br>(sin IGV) | Valor Total<br>(sin IGV) | Depreciación<br>Anual (%) | Depreciación<br>Anual |
|-----------------------------|----------|------------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Smartphones                 | 2        | S/ 600.00                    | S/ 1,200.00              | 20%                       | S/ 240.00             |
| Total Equipos e Implementos |          | S/ <b>600.00</b>             | S/ <b>1,200.00</b>       |                           | S/ <b>240.00</b>      |
| Total Muebles y Equipos     |          | S/ <b>600.00</b>             | S/ <b>1,200.00</b>       |                           | S/ <b>240.00</b>      |

Tabla Ñ6

*Depreciación de la Inversión Futura 2025*

| Concepto                    | Cantidad | Precio Unitario<br>(sin IGV) | Valor Total<br>(sin IGV) | Depreciación<br>Anual (%) | Depreciación<br>Anual |
|-----------------------------|----------|------------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Smartphones                 | 2        | S/ 600.00                    | S/ 1,200.00              | 20%                       | S/ 240.00             |
| Total Equipos e Implementos |          | S/ <b>600.00</b>             | S/ <b>1,200.00</b>       |                           | S/ <b>240.00</b>      |
| Total Muebles y Equipos     |          | S/ <b>600.00</b>             | S/ <b>1,200.00</b>       |                           | S/ <b>240.00</b>      |

## Apéndice O. Análisis de Indicadores

Tabla O1

### Ratio de Deuda a Capital (2021 – 2025)

|                 | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Total Pasivo    | S/ 36,367.25  | S/ 29,592.43  | S/ 21,462.64  | S/ 11,706.89  | S/ -          |
| Patrimonio      | S/ 113,249.57 | S/ 210,323.26 | S/ 313,234.18 | S/ 423,592.18 | S/ 548,052.95 |
| Deuda a Capital | <b>0.32</b>   | <b>0.14</b>   | <b>0.07</b>   | <b>0.03</b>   | <b>0.00</b>   |
| Variación       |               | -0.18         | -0.07         | -0.04         | -0.03         |

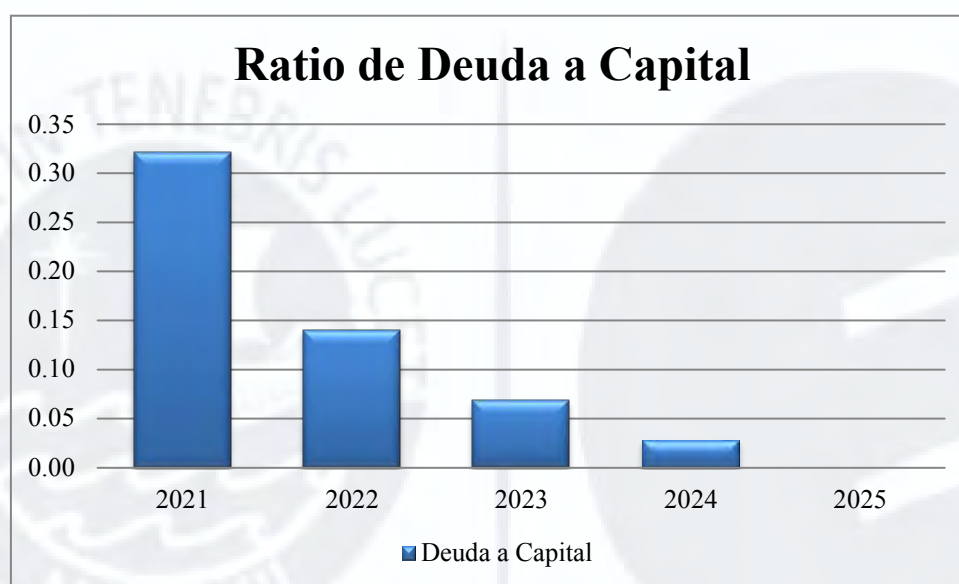


Figura O1. Ratio de deuda a capital (2021 – 2025)

Tabla O2

### Ratio de Apalancamiento Financiero (2021 – 2025)

|   | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Activo Total                            | S/ 149,616.83 | S/ 239,915.68 | S/ 334,696.82 | S/ 435,299.07 | S/ 548,052.95 |
| Patrimonio                              | S/ 113,249.57 | S/ 210,323.26 | S/ 313,234.18 | S/ 423,592.18 | S/ 548,052.95 |
| Multiplicador Apalancamiento Financiero | <b>1.32</b>   | <b>1.14</b>   | <b>1.07</b>   | <b>1.03</b>   | <b>1.00</b>   |
| Variación                               |               | -0.18         | -0.07         | -0.04         | -0.03         |



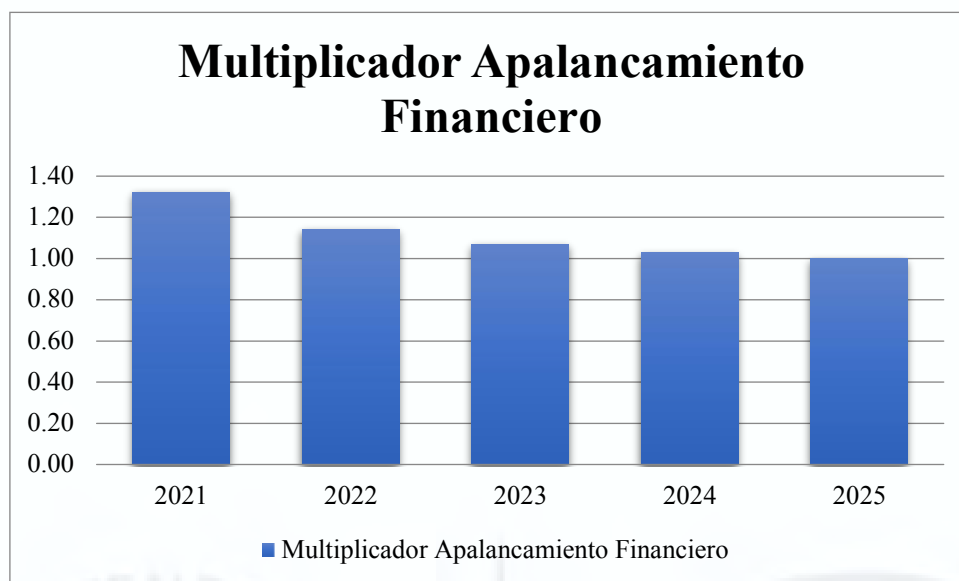


Figura O2. Ratio de apalancamiento financiero (2021 – 2025)

Tabla O3

Ratio de Endeudamiento (2021 – 2025)

|                           | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Total Pasivo No Corriente | S/ 36,367.25  | S/ 29,592.43  | S/ 21,462.64  | S/ 11,706.89  | S/ -          |
| Total Activo              | S/ 149,616.83 | S/ 239,915.68 | S/ 334,696.82 | S/ 435,299.07 | S/ 548,052.95 |
| Endeudamiento             | <b>0.24</b>   | <b>0.12</b>   | <b>0.06</b>   | <b>0.03</b>   | <b>0.00</b>   |
| Variación                 |               | -0.12         | -0.06         | -0.04         | -0.03         |

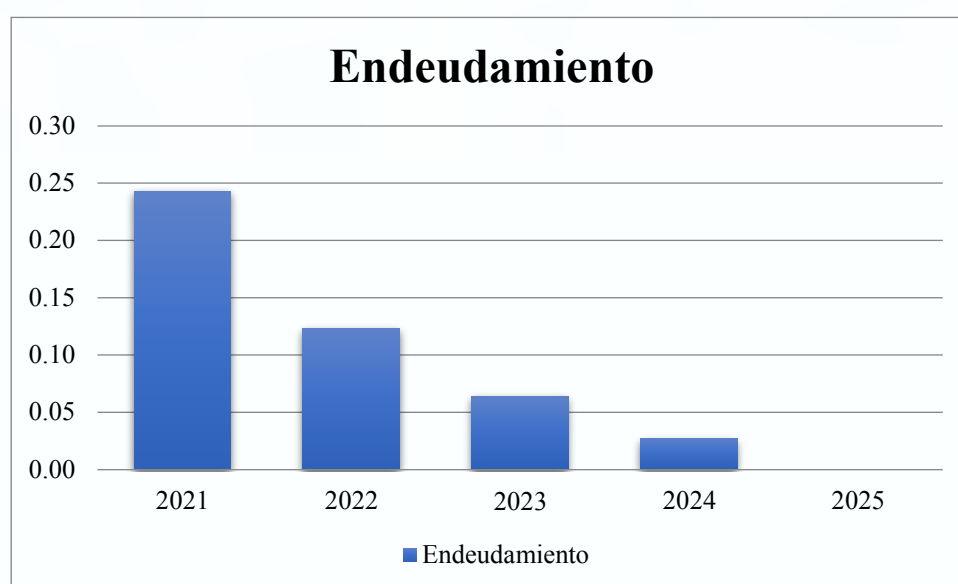


Figura O3. Ratio de endeudamiento (2021 – 2025)

Tabla O4

*Ratio de Cobertura de Interés (2021 – 2025)*

|   | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ganancias antes de Intereses e Impuestos (Utilidad Operativa) | S/ 143,542.41 | S/ 144,966.62 | S/ 151,891.43 | S/ 160,828.70 | S/ 176,440.09 |
| Intereses (Gastos Financieros)                                | -S/ 8,402.59  | -S/ 7,273.45  | -S/ 5,918.49  | -S/ 4,292.53  | -S/ 2,341.38  |
| Cobertura de Interés  | <b>17.08</b>  | <b>19.93</b>  | <b>25.66</b>  | <b>37.47</b>  | <b>75.36</b>  |
| Variación   |               | 2.85          | 5.73          | 11.80         | 37.89         |

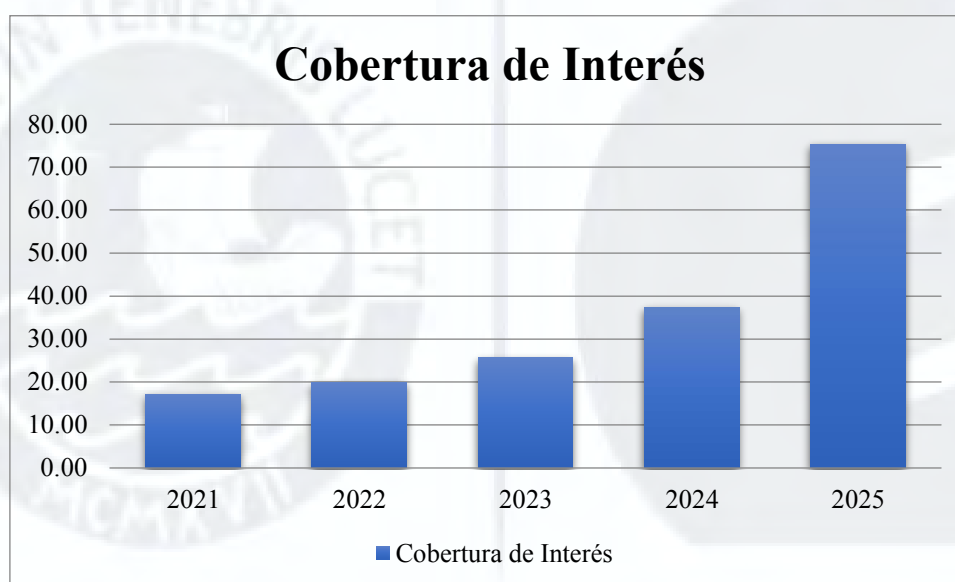


Figura O4. Ratio de cobertura de interés (2021 – 2025)

Tabla O5

*Ratio de Rotación de Activos Totales (2021 – 2025)*

|                             | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingresos por Servicios      | S/ 341,856.61 | S/ 413,646.50 | S/ 455,011.15 | S/ 500,512.26 | S/ 550,563.49 |
| Total Activo                | S/ 149,616.83 | S/ 239,915.68 | S/ 334,696.82 | S/ 435,299.07 | S/ 548,052.95 |
| Rotación de Activos Totales | 2.28          | 1.72          | 1.36          | 1.15          | 1.00          |
| Variación                   |               | -0.56         | -0.36         | -0.21         | -0.15         |

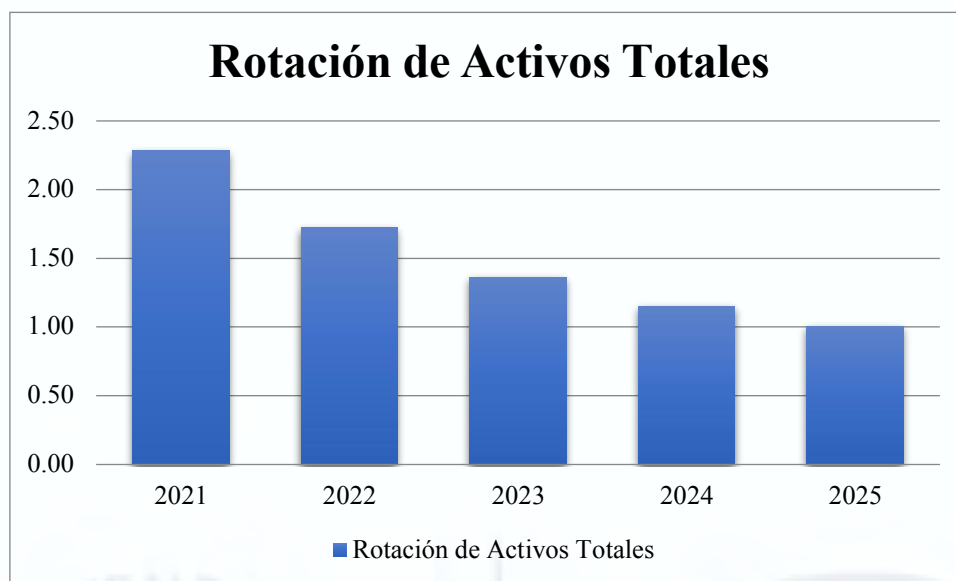


Figura O5. Ratio de rotación de activos totales (2021 - 2025)

Tabla O6

Ratio de Rotación de Activos No Corrientes (2021 – 2025)

|                                   | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingresos por Servicios            | S/ 341,856.61 | S/ 413,646.50 | S/ 455,011.15 | S/ 500,512.26 | S/ 550,563.49 |
| Activos No Corrientes             | S/ 21,671.00  | S/ 22,812.00  | S/ 22,993.00  | S/ 23,414.00  | S/ -          |
| Rotación de Activos No Corrientes | <b>15.77</b>  | <b>18.13</b>  | <b>19.79</b>  | <b>21.38</b>  | <b>0.00</b>   |
| Variación                         |               | 2.36          | 1.66          | 1.59          | -21.38        |

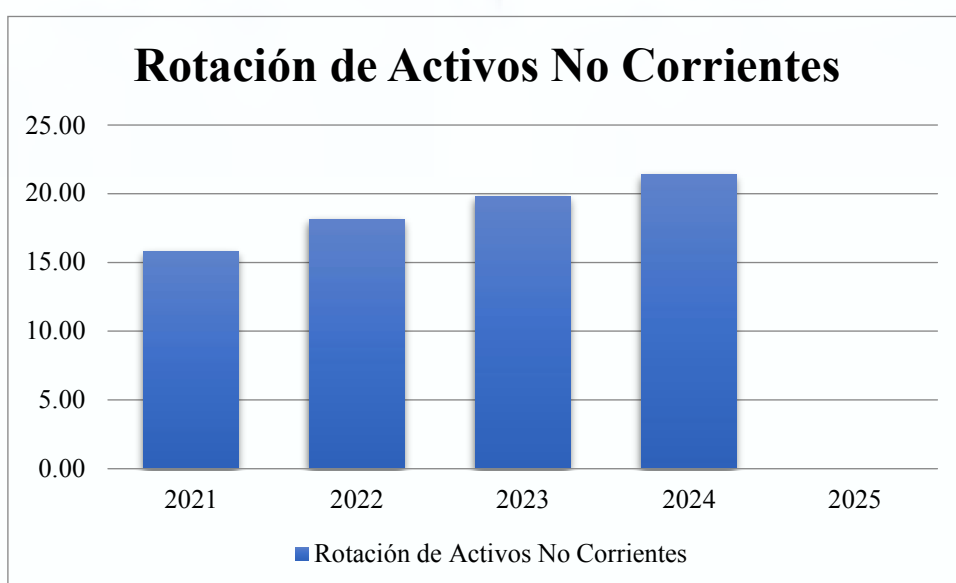


Figura O6. Ratio de rotación de activos no corrientes (2021 – 2025)

Tabla O7

*Ratio de Margen Bruto (2021 – 2025)*

|                        | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Utilidad Bruta         | S/ 168,457.41 | S/ 170,887.62 | S/ 177,572.43 | S/ 188,393.70 | S/ 203,765.09 |
| Ingresos por Servicios | S/ 341,856.61 | S/ 413,646.50 | S/ 455,011.15 | S/ 500,512.26 | S/ 550,563.49 |
| Margen Bruto           | <b>0.49</b>   | <b>0.41</b>   | <b>0.39</b>   | <b>0.38</b>   | <b>0.37</b>   |
| Variación              |               | -0.08         | -0.02         | -0.01         | -0.01         |

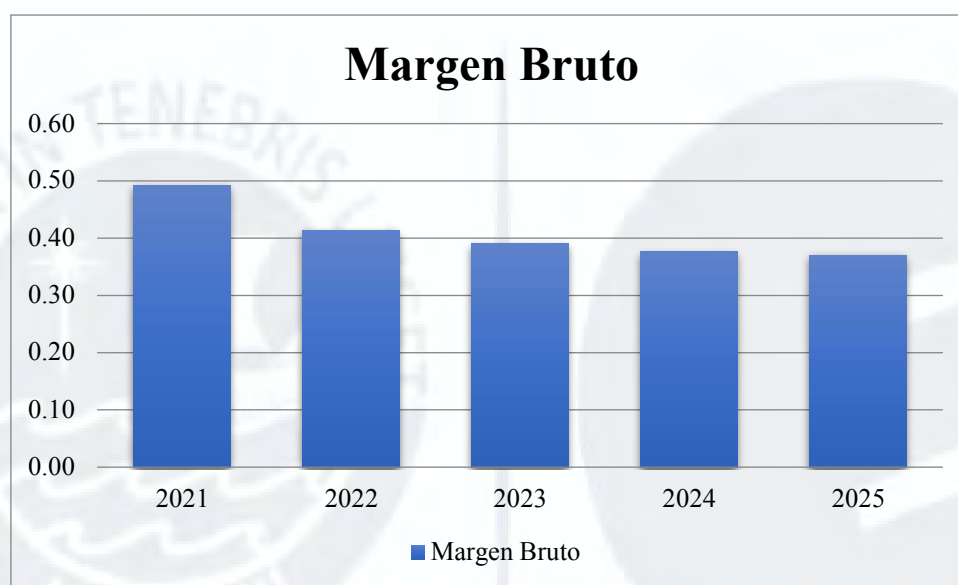


Figura O7. Ratio de margen bruto (2021 – 2025)

Tabla O8

*Ratio de Margen Operativo (2021 – 2025)*

|                        | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Utilidad Operativa     | S/ 143,542.41 | S/ 144,966.62 | S/ 151,891.43 | S/ 160,828.70 | S/ 176,440.09 |
| Ingresos por Servicios | S/ 341,856.61 | S/ 413,646.50 | S/ 455,011.15 | S/ 500,512.26 | S/ 550,563.49 |
| Margen Operativo       | <b>0.42</b>   | <b>0.35</b>   | <b>0.33</b>   | <b>0.32</b>   | <b>0.32</b>   |
| Variación              |               | -0.07         | -0.02         | -0.01         | 0.00          |



Figura O8. Ratio de margen operativo (2021 – 2025)

Tabla O9

Ratio de Margen de Utilidad Neta (2021 – 2025)

|                             | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ganancia Neta del Ejercicio | S/ 95,273.57  | S/ 97,073.68  | S/ 102,910.92 | S/ 110,358.00 | S/ 122,739.59 |
| Ingresos por Servicios      | S/ 341,856.61 | S/ 413,646.50 | S/ 455,011.15 | S/ 500,512.26 | S/ 550,563.49 |
| Margen Utilidad Neta        | <b>0.28</b>   | <b>0.23</b>   | <b>0.23</b>   | <b>0.22</b>   | <b>0.22</b>   |
| Variación                   |               | -0.04         | -0.01         | -0.01         | 0.00          |

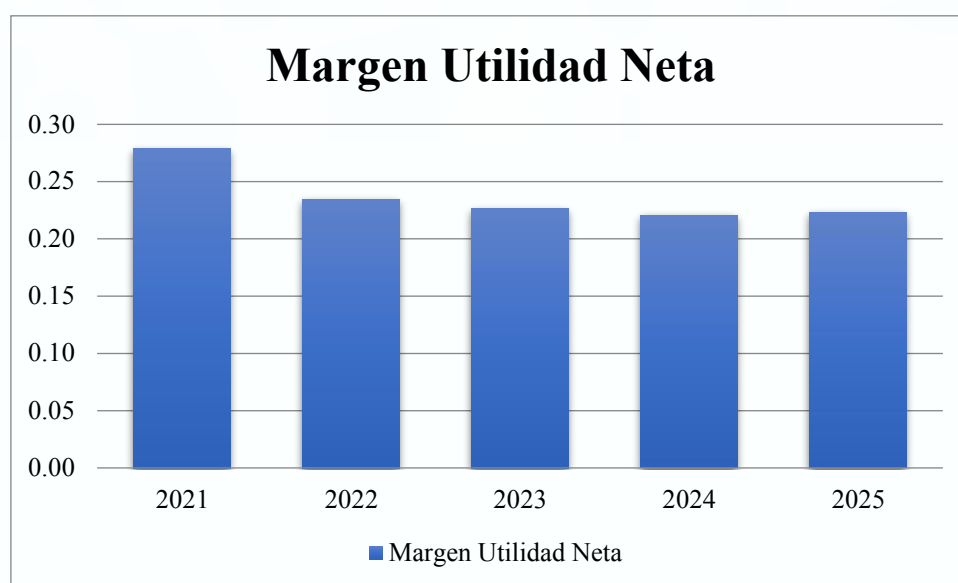


Figura O9. Ratio de margen de utilidad neta (2021 – 2025)

## Apéndice P. Cálculos para el Período de Recuperación

Tabla P1

### *Período de Recuperación Económico Tradicional*

| Año                     | Flujos de Caja Económico | Período de Recuperación Tradicional |
|-------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| 0                       | -S/ 59,988.94            | -S/ 59,988.94                       |
| 1                       | S/ 56,518.38             | -S/ 3,470.56                        |
| 2                       | S/ 44,730.27             | S/ 41,259.71                        |
| 3                       | S/ 43,041.40             | S/ 84,301.11                        |
| 4                       | S/ 42,640.64             | S/ 126,941.75                       |
| 5                       | S/ 108,056.72            | S/ 234,998.47                       |
|                         |                          | <b>1.08</b>                         |
| Período de Recuperación |                          |                                     |

Tabla P2

### *Período de Recuperación Económico Descontado*

| Año  | Flujos de Caja Económico | Valor Presente de los Flujos   | Período de Recuperación Descontado |
|------|--------------------------|--------------------------------|------------------------------------|
| 0    | -S/ 59,988.94            | -S/ 59,988.94                  | -S/ 59,988.94                      |
| 1    | S/ 56,518.38             | S/ 47,548.57                   | -S/ 12,440.37                      |
| 2    | S/ 44,730.27             | S/ 31,658.99                   | S/ 19,218.62                       |
| 3    | S/ 43,041.40             | S/ 25,628.88                   | S/ 44,847.51                       |
| 4    | S/ 42,640.64             | S/ 21,360.66                   | S/ 66,208.17                       |
| 5    | S/ 108,056.72            | S/ 45,539.75                   | S/ 111,747.91                      |
| WACC | 19%                      | <b>Período de Recuperación</b> | <b>1.39</b>                        |

## Apéndice Q. Cálculos para el Análisis Beneficio – Costo

Tabla Q1

### *Análisis Beneficio/Costo Económico*

|                         | Año 0         | 2021         | 2022         | 2023         | 2024         | 2025          |
|-------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Flujo de Caja Económico | -S/ 59,988.94 | S/ 56,518.38 | S/ 44,730.27 | S/ 43,041.40 | S/ 42,640.64 | S/ 108,056.72 |
| WACC: 19%               |               |              |              |              |              |               |
| Valor Actual:           |               |              |              |              |              |               |
| S/171,736.85            |               |              |              |              |              |               |
| Beneficio/Costo:        |               |              |              |              |              |               |
| 2.86                    |               |              |              |              |              |               |

Tabla Q2

### *Análisis Beneficio/Costo Financiero*

|                           | Año 0         | 2021         | 2022         | 2023         | 2024         | 2025        |
|---------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Flujo de Caja Financiero  | -S/ 17,976.00 | S/ 44,948.87 | S/ 32,827.67 | S/ 30,739.08 | S/ 29,858.66 | S/94,699.15 |
| Costo de Oportunidad: 30% |               |              |              |              |              |             |
| Beneficio/Costo:          |               |              |              |              |              |             |
| 5.78                      |               |              |              |              |              |             |



## Apéndice R. Cálculos para el Punto de Equilibrio

Tabla R1

### *Punto de Equilibrio*

|   | 2021                 | 2022                 | 2023                 | 2024                 | 2025                 |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ingresos por Servicios  | S/ 341,856.61        | S/ 413,646.50        | S/ 455,011.15        | S/ 500,512.26        | S/ 550,563.49        |
| <b>Costos Variables Totales</b>                                     | <b>2021</b>          | <b>2022</b>          | <b>2023</b>          | <b>2024</b>          | <b>2025</b>          |
| MOD - Costos Directos Personal                                      | S/ 154,000.00        | S/ 215,600.00        | S/ 246,400.00        | S/ 277,200.00        | S/ 308,000.00        |
| Otros Costos Directos   | S/ 19,399.20         | S/ 27,158.88         | S/ 31,038.72         | S/ 34,918.56         | S/ 38,798.40         |
| <b>Costos Variables Totales</b>                                     | <b>S/ 173,399.20</b> | <b>S/ 242,758.88</b> | <b>S/ 277,438.72</b> | <b>S/ 312,118.56</b> | <b>S/ 346,798.40</b> |
| <b>Costos Fijos Totales</b>   | <b>2021</b>          | <b>2022</b>          | <b>2023</b>          | <b>2024</b>          | <b>2025</b>          |
| Gastos Administrativos  | S/ 3,500.00          | S/ 3,500.00          | S/ 3,500.00          | S/ 3,500.00          | S/ 3,500.00          |
| Gastos de Marketing y Ventas  | S/ 13,800.00         | S/ 17,400.00         | S/ 17,400.00         | S/ 19,200.00         | S/ 19,200.00         |
| Depreciación y Amortización   | S/ 4,501.00          | S/ 1,259.00          | S/ 1,019.00          | S/ 779.00            | S/ 539.00            |
| <b>Costos Fijos Totales</b>   | <b>S/ 21,801.00</b>  | <b>S/ 22,159.00</b>  | <b>S/ 21,919.00</b>  | <b>S/ 23,479.00</b>  | <b>S/ 23,239.00</b>  |
| <b>% de Margen de Contribución = (Ventas-CVT) / Ventas</b>          | <b>49.28%</b>        | <b>41.31%</b>        | <b>39.03%</b>        | <b>37.64%</b>        | <b>37.01%</b>        |
| <b>Punto de Equilibrio en Soles = CFT / %Margen de Contribución</b> | <b>S/ 44,241.54</b>  | <b>S/ 53,637.55</b>  | <b>S/ 56,165.19</b>  | <b>S/ 62,377.50</b>  | <b>S/ 62,790.66</b>  |

## Apéndice S. Cálculo para los Escenarios y Análisis de Sensibilidad

Tabla S1

### Análisis de los Escenarios del Proyecto

|   | Actual        | Optimista     | Pesimista     |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Celdas Cambiantes                               |               |               |               |
| Comisión por Servicio sin IGV                   | S/ 26.33      | S/ 30.00      | S/ 22.00      |
| Porcentaje de Aumento Anual de Mercado Objetivo | 10%           | 12%           | 8%            |
| % de Población Meta Alcanzado en 2021           | 20.00%        | 22.00%        | 18.00%        |
| Celdas de Resultado                             |               |               |               |
| VANE  | S/ 111,747.91 | S/ 262,845.38 | -S/ 51,353.96 |
| TIRE  | 84%           | 200%          | -9%           |
| Beneficio/Costo                                 | 2.86          | 6.2           | 0.26          |

Tabla S2

### Análisis de Sensibilidad del Proyecto

|                               | Porcentaje de Aumento Anual de la Demanda |                |                |                |                |                |
|-------------------------------|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                               | S/ 111,747.91                             | 10%            | 9%             | 8%             | 7%             | 6%             |
|                               | S/ 26.33                                  | S/ 111,747.91  | S/ 99,636.94   | S/ 87,736.47   | S/ 76,043.69   | S/ 64,555.81   |
| Comisión por Servicio sin IGV | S/ 24.33                                  | S/ 54,309.52   | S/ 43,100.87   | S/ 32,087.24   | S/ 21,266.01   | S/ 10,634.60   |
|                               | S/ 22.33                                  | -S/ 62,261.98  | -S/ 71,610.41  | -S/ 80,795.92  | -S/ 89,820.68  | -S/ 98,686.86  |
|                               | S/ 20.33                                  | -S/ 240,487.83 | -S/ 246,935.21 | -S/ 253,269.99 | -S/ 259,493.67 | -S/ 265,607.76 |
|                               | S/ 18.33                                  | -S/ 482,709.49 | -S/ 485,137.45 | -S/ 487,522.92 | -S/ 489,866.46 | -S/ 492,168.63 |

## Apéndice T. Plan de Desarrollo

Tabla T1

### *Plan de Desarrollo*

| Actividades  | Duración<br>(semanas) |
|--|-----------------------|
| 1. Elaboración del presente proyecto de desarrollo de un nuevo producto  | 12                    |
| 2. Presentación del presente proyecto a la compañía de seguros con la cual se desea firmar la alianza estratégica, siendo esta la empresa que asumiría la cobertura del seguro   | 1                     |
| 3. Aprobación del servicio SOAT PREMIUM por parte del área técnica de la compañía de seguros   | 1                     |
| 4. Firma de alianza estratégica con la compañía de seguros que aprobó la comercialización del SOAT PREMIUM   | 1                     |
| 5. Presentación del presente proyecto a la entidad bancaria seleccionada para solicitar el préstamo financiero para la inversión requerida   | 1                     |
| 6. Firmar el compromiso o contrato financiero con la entidad bancaria seleccionada   | 1                     |
| 7. Obtener el capital necesario para la inversión total  | 1                     |
| 8. Realizar las compras de los activos necesarios para poner en marcha la comercialización del SOAT PREMIUM  | 1                     |
| 9. Crear el módulo SOAT PREMIUM en la página web de Digital Brokers  | 2                     |
| 10. Publicar anuncios solicitando personal para los puestos de ejecutiva comercial y <i>community manager</i>  | 1                     |
| 11. Recibir los CVs de los postulantes para los puestos de ejecutiva comercial y <i>community manager</i>  | 1                     |
| 12. Revisar que los CVs recibidos cumplan con los requisitos que los puestos de trabajo requieren  | 1                     |
| 13. Escoger de los CVs recibidos, un grupo no mayor a 12 personas para realizarles una entrevista de selección de personal   | 1                     |
| 14. Entrevistar a las personas seleccionadas para los puestos de trabajo   | 1                     |
| 15. Seleccionar a las ejecutivas comerciales que cumplan con la mayor cantidad de requisitos y competencias para el puesto; además de seleccionar el <i>community manager</i> que posea las habilidades comunicativas indispensables para la promoción y comercialización del servicio | 1                     |
| 16. Capacitar al equipo de ventas del SOAT PREMIUM   | 2                     |
| 17. Realizar pagos por concepto de gastos de registro de marcas y patentes, gastos de otros aspectos legales (asesoría legal), marketing inaugural, y <i>software</i> administrativo   | 6                     |
| 18. Promover y publicitar el servicio SOAT PREMIUM a través de las redes sociales  | 2                     |

Apéndice U. Diagrama de Gantt

Tabla U1

Diagrama de Gantt

| Actividades  | Julio | Agosto | Setiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|--|-------|--------|-----------|---------|-----------|-----------|
| Elaboración del presente proyecto de desarrollo de un nuevo producto   | ■     | ■      | ■         | ■       | ■         | ■         |
| Presentación del presente proyecto a la compañía de seguros con la cual se desea firmar la alianza estratégica, siendo esta la empresa que asumiría la cobertura del seguro  |       |        |           | ■       |           |           |
| Aprobación del servicio SOAT PREMIUM por parte del área técnica de la compañía de seguros  |       |        |           | ■       |           |           |
| Firma de alianza estratégica con la compañía de seguros que aprobó la comercialización del SOAT PREMIUM  |       |        |           | ■       |           |           |
| Presentación del presente proyecto a la entidad bancaria seleccionada para solicitar el préstamo financiero para la inversión requerida  |       |        |           | ■       |           |           |
| Firmar el compromiso o contrato financiero con la entidad bancaria seleccionada  |       |        |           | ■       |           |           |
| Obtener el capital necesario para la inversión total   |       |        |           | ■       |           |           |
| Realizar las compras de los activos necesarios para poner en marcha la comercialización del SOAT PREMIUM   |       |        |           | ■       |           |           |
| Crear el módulo SOAT PREMIUM en la página web de Digital Brokers   |       |        |           |         | ■         |           |
| Publicar anuncios solicitando personal para los puestos de ejecutiva comercial y <i>community manager</i>  |       |        |           |         | ■         |           |
| Recibir los CVs de los postulantes para los puestos de ejecutiva comercial y <i>community manager</i>  |       |        |           |         | ■         |           |
| Revisar que los CVs recibidos cumplan con los requisitos que los puestos de trabajo requieren  |       |        |           |         | ■         |           |
| Escoger de los CVs recibidos, un grupo no mayor a 25 personas para realizarles una entrevista de selección de personal   |       |        |           |         | ■         |           |
| Entrevistar a las personas seleccionadas para los puestos de trabajo   |       |        |           |         | ■         |           |
| Seleccionar a las ejecutivas comerciales que cumplan con la mayor cantidad de requisitos y competencias para el puesto; además de seleccionar el <i>community manager</i> que posea las habilidades comunicativas indispensables para la promoción y comercialización del servicio |       |        |           |         | ■         |           |
| Capacitar al equipo de ventas del SOAT PREMIUM   |       |        |           |         | ■         |           |
| Realizar pagos por concepto de gastos de registro de marcas y patentes, gastos de otros aspectos legales (asesoría legal), marketing inaugural, y <i>software</i> administrativo   |       |        |           |         | ■         |           |
| Promover y publicitar el servicio SOAT PREMIUM a través de las redes sociales  |       |        |           |         | ■         | ■         |