



# MERCADOTECNIA

## Proyecto Previo a la Obtención del Título de Licenciado en Mercadotecnia

### **AUTORES:**

Estefania Burbano Ayala

Sarita Gabriela Gallegos Rodriguez

### **TUTOR:**

MSC. Guido Marcelo Salazar Lozada

### **Tema:**

“Elaboración de un plan de negocios para la creación de la empresa My-Broker, agencia comercializadora de seguros de salud en la ciudad de Quito, durante el periodo 2023-2024.”

Elaboración de un plan de negocios para al empresa My-Broker en la  
Ciudad de Quito, para el Año 2023-2024.

Por:

Estefania Burbano Ayala

Sarita Gabriela Gallegos Rodríguez

\_\_\_de \_\_\_de 20\_\_\_

Aprobado: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_, \_\_\_ ,enero, 20\_\_

XXXXXXXXXXXX

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_, \_\_\_ ,enero 20\_\_

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_, \_\_\_ ,enero 20\_\_

XXXXXXXXXXXXXXXX.

\_\_\_\_\_20, enero, 20xx

XXXXXXXXXXXX

Presidente(a) del Tribunal

Universidad Internacional del Ecuador

## **Dedicatoria**

*Dedicamos este logro a nuestros tutores, profesores y familiares, cuyo apoyo fue esencial en nuestra travesía académica. Agradecemos especialmente al Magíster Marcelo Salazar por su orientación y compromiso en la realización de este proyecto de integración curricular. Su guía experta fue fundamental para cada etapa de nuestro trabajo.*

*Nuestra familia merece un reconocimiento profundo por su constante respaldo, amor y aliento a lo largo de esta travesía. Cada éxito alcanzado refleja su apoyo inquebrantable y dedicación.*

*Esta proyecto simboliza la colaboración y el esfuerzo conjunto. Expresamos nuestro agradecimiento sincero por su contribución a este logro, que también es suyo. Esperamos que sientan un profundo orgullo por este hito.*

*Con gratitud y aprecio.*

***Nombres***

***Estefania Burbano Ayala***

***Sarita Gabriela Gallegos Rodríguez***

## **Agradecimiento**

*"Nuestro más sincero agradecimiento se dirige a nuestra familia, cuyo apoyo inquebrantable ha sido un faro constante en nuestra travesía académica y en la culminación de esta tesis de grado. A nuestros padres, les agradecemos por su incansable fe en nosotras y por brindarnos los cimientos de este logro con su amor y sacrificio. Su apoyo ha sido nuestra fuerza motriz en cada paso del camino.*

*A nuestros padres, hermanos, pareja e hijos, gracias por su aliento constante y por celebrar con nosotras cada pequeño triunfo. Cada página de esta tesis lleva consigo la influencia de su amor y confianza en nosotras. Este logro es una victoria compartida, un reflejo de la unidad de nuestra familia. Espero que sientan el mismo orgullo que nosotros por haber llegado a este hito.*

*Con gratitud y cariño sinceros."*

## Resumen Ejecutivo

Este proyecto de integración curricular se centra en la figura del agente de seguros independiente "Sarita Gallegos", quien ha experimentado un notorio crecimiento en su cartera de clientes y operaciones. En consonancia con este éxito, se propone la creación de la empresa y marca comercial "My-Broker". El objetivo principal del proyecto es desarrollar un plan de negocio y marketing exhaustivo para la nueva empresa con el fin de incrementar las ventas y conquistar nuevos mercados, especialmente en la ciudad de Quito.

La investigación implica la sistematización de aspectos cruciales como el análisis del crecimiento de Sarita Gallegos, la identificación de clientes actuales y potenciales, el análisis FODA de la empresa, los desafíos organizativos y estratégicos, el entorno competitivo, las necesidades para la creación del plan de negocio y marketing, las estrategias de marketing de servicios, los objetivos comerciales y el presupuesto requerido.

**Palabras clave:** agente de seguros independiente, crecimiento, empresa y marca comercial, plan de negocio y marketing, ventas y conquistar nuevos mercados.

## **Abstract**

This curriculum integration project focuses on the figure of the independent insurance agent "Sarita Gallegos", who has experienced a notorious growth in her portfolio of clients and operations. In line with this success, the creation of the company and commercial brand "My-Broker" is proposed. The main objective of the project is to develop a comprehensive business and marketing plan for the new company in order to increase sales and conquer new markets, especially in the city of Quito.

The research involves the systematization of crucial aspects such as the analysis of Sarita Gallegos' growth, identification of current and potential clients, SWOT analysis of the company, organizational and strategic challenges, competitive environment, needs for the creation of the business and marketing plan, service marketing strategies, business objectives and required budget.

**Keywords:** independent insurance agent, growth, business and branding, business and marketing plan, sales and conquering new markets.

## Tabla de contenido

Certificación de autoría.....	III
Aprobación del tutor .....	IV
Agradecimiento.....	VI
Resumen Ejecutivo .....	VII
Abstract.....	VIII
Lista de Figuras.....	XVII
Capítulo 1.....	1
Introducción .....	1
1.1. Antecedentes del Problema.....	1
1.2. Enunciado del Problema .....	3
1.2.1. Diagnóstico de la situación del problema .....	3
1.2.2. Formulación del problema (Ishikawa).....	4
1.3. Sistematización del Problema .....	4
1.3.1. Alcance .....	4
1.4. Propósito del Estudio .....	5
1.4.1. Objetivo General.....	5
1.4.2. Objetivos Específicos.....	5
1.5. Significancia del Estudio .....	5
1.5.1. Impacto Social .....	5
1.5.2. Implicación Práctica.....	6

1.6. Definición de Términos .....	7
1.7. Limitaciones.....	8
1.7.1. Falta de información de la competencia .....	9
1.7.2. Restricciones de acceso a información confidencial .....	9
1.7.3. Disponibilidad limitada de datos históricos .....	9
1.8.1. Alcance geográfico .....	10
1.8.2. Tipo de seguros .....	10
1.8.3. Marco legal y regulador .....	10
1.8.4. Limitaciones de tiempo y recursos .....	10
Capítulo 2.....	12
Análisis e investigación de mercado.....	12
2.1. Análisis del marco entorno – PESTEC.....	12
2.1.1. Política .....	12
2.1.2. Económica.....	12
2.1.3. Social.....	13
2.1.4. Tecnología.....	14
2.1.5. Ecológica.....	14
2.1.6. Cultural .....	15
2.2 Análisis del micro entorno – 5 Fuerzas Competitivas de Porter.....	16
2.2.1. Proveedores.....	16
2.2.2. Clientes .....	16



2.2.3. Productos Sustitutos.....	16
2.2.4. Nuevos Entrantes .....	17
2.2.5. Rivalidad Competitiva .....	18
2.3. Cadena de Valor (Actividades primarias y secundarias) .....	18
2.4. Diagnóstico de la situación .....	18
2.4.1. Análisis FODA.....	19
2.4.2. Matriz FODA cruzado / estratégico .....	20
2.4.3. Impacto en los Objetivos Estratégicos .....	21
2.5. Los consumidores: Criterios de Segmentación del consumidor, perfil y características..	22
2.5.1. Criterios de Segmentación .....	22
2.6. Análisis cualitativo respecto de la aceptación del producto o servicio.....	23
2.6.1. Buyer persona .....	24
2.6.2. Mapa de Empatía .....	25
2.7. Análisis cuantitativo. Proyección estimada de la demanda y demanda insatisfecha .....	27
2.7.1. Tamaño de mercado .....	27
2.7.2. Proyección estimada de la demanda y demanda insatisfecha .....	30
2.7.3. Tamaño de la muestra para las encuestas .....	31
2.7.4. Conclusiones de las Encuestas .....	32
Capítulo 3.....	34
Plan de Marketing .....	34
3.1. Canvas.....	34

3.1.1. Propuesta de valor.....	35
3.1.2. Relaciones con el cliente.....	35
3.1.3. Segmentos de cliente.....	35
3.1.4. Canales.....	35
3.1.5. Actividades clave.....	36
3.1.6. Recursos clave.....	36
3.1.7. Socios clave.....	36
3.1.8 Estructura de costos.....	36
3.1.9. Fuente de ingresos.....	37
3.2. Segmento en base a investigación de mercado.....	37
3.3. Prototipo.....	37
3.3.1. Imagen actual del agente independiente.....	37
3.3.2. Texto del logotipo antiguo.....	38
3.3.3. Símbolo del logotipo antiguo.....	38
3.3.4. Nueva imagen My-Broker.....	38
3.3.5. Misión.....	40
3.3.6. Visión.....	40
3.3.7. ¿Quiénes somos?.....	40
3.3.8. ¿Qué hacemos?.....	40
3.3.9. ¿Cómo lo hacemos?.....	41
3.3.10. Logotipo y versiones alternas.....	41

3.3.11. Tipografía.....	41
3.3.12. Imagen.....	41
3.3.13. Registro de Marca .....	42
3.3.14. Organigrama .....	43
3.3.15. Cadena de Valor – detalle actividades primarias .....	45
3.3.16. Productos de seguros de salud / Planes.....	46
3.3.17. Planeación y creación de servicios .....	48
3.4. Estrategias de posicionamiento de Marca.....	51
3.5. Estrategias del Marketing Mix.....	53
3.5.1 Producto .....	54
3.5.2. Precio y otros costos para el usuario.....	55
3.5.3. Plaza.....	56
3.5.4. Promoción.....	57
3.5.5. Personal.....	59
3.5.6. Proceso.....	59
3.5.7. Presencia / Entorno físico .....	60
3.5.8. Productividad y calidad.....	60
3.6.1. Embudo de Marketing.....	62
3.6.2. Medios y KPI's .....	64
3.6.3. Pilares de comunicación .....	65
3.6.4. Cronograma de Campaña.....	67

3.6.5. Concepto de Campaña – Key Visual .....	68
Capítulo 4.....	71
Plan de Negocio .....	71
4.1. Procesos .....	71
4.1.1. Diagrama de flujo .....	71
4.2. Talento Humano.....	76
4.2.1 Organigrama Funcional .....	76
4.2.2. Descripción y perfil del puesto .....	76
4.2.3. Descripción de funciones del puesto y salario.....	79
4.3. Presupuesto, Operaciones Flujograma.....	82
4.3.1. Inversión requerida .....	82
4.3.2. Capital de trabajo .....	82
4.3.3. Generación de Ingresos para la compañía .....	83
4.3.4. Flujo de caja.....	83
4.3.5. Período de recuperación de la inversión (años) .....	83
4.3.6. Cálculo del VAN y TIR .....	84
4.3.7. Punto de Equilibrio .....	84
4.3.8. Balance de pérdidas y ganancias.....	85
4.3.9. Balance General Inicial.....	85
Capítulo 5.....	87
5.1. Conclusiones.....	87

5.2 Recomendaciones .....	89
Anexo 1. Encuestas .....	92
Anexo 2. Análisis Financieros .....	104
Bibliografía .....	110

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> FODA.....	19
<b>Tabla 2</b> FODA Cruzado .....	20
<b>Tabla 3</b> Población calculada .....	28
<b>Tabla 4</b> Cálculo de Tamaño de mercado 1.....	29
<b>Tabla 5</b> Cálculo de Tamaño de mercado 2.....	30
<b>Tabla 6</b> Detalle de demanda satisfecha e insatisfecha .....	31
<b>Tabla 7</b> Flujo de ingresos y Flujo de caja, VAR, TIR, Punto de equilibrio y Recuperación de la inversión.....	104
<b>Tabla 8</b> Costos fijos y variables .....	106
<b>Tabla 9</b> Detalle de Meta de venta, comisión y unidades de contratos. ....	107
<b>Tabla 10</b> Capital de trabajo y Préstamo bancario .....	107
<b>Tabla 11</b> Gastos y Resumen de inversión inicial .....	108
<b>Tabla 12</b> Costo del diseño del servicio y Depreciaciones.....	109

## Lista de Figuras

<b>Figura 1:</b> Diagrama de Ishikawa.....	4
<b>Figura 2</b> Buyer Persona.....	25
<b>Figura 3</b> Mapa de empatía .....	27
<b>Figura 4</b> Modelo de Negocio Canvas .....	34
<b>Figura 7</b> Logotipo antiguo .....	37
<b>Figura 8</b> Texto logotipo antiguo .....	38
<b>Figura 9</b> Iniciales, símbolo de logotipo antiguo .....	38
<b>Figura 10</b> Nuevo Imagotipo.....	39
<b>Figura 11</b> Uso de Imagotipo .....	41
<b>Figura 12</b> Códigos de color.....	42
<b>Figura 13</b> Organigrama.....	44
<b>Figura 14</b> Cadena de valor .....	46
<b>Figura 15</b> Productos Pareto.....	47
<b>Figura 16</b> Productos Pareto 2.....	47
<b>Figura 17</b> Planeación y creación de servicios .....	48
<b>Figura 18</b> Estrategias de posicionamiento .....	53
<b>Figura 19</b> 8P's del Marketing de servicios .....	54
<b>Figura 20</b> Canal de distribución.....	56
<b>Figura 21</b> Estrategia de publicidad y comunicación.....	58
<b>Figura 22</b> Embudo de Marketing .....	62
<b>Figura 23</b> Embudo de Marketing. Medios y KPI's.....	64
<b>Figura 24</b> Pilares de comunicación.....	66
<b>Figura 25</b> Cronograma de campañas .....	67

<b>Figura 26</b> Key Visual Campaña.....	68
<b>Figura 27</b> Montaje de página web y redes sociales .....	69
<b>Figura 28</b> Diagrama de flujo del departamento administrativo .....	72
<b>Figura 29</b> Diagrama de flujo del departamento operativo. ....	73
<b>Figura 30</b> Diagrama de flujo del departamento de ventas .....	74
<b>Figura 31</b> Diagrama de flujo del departamento de marketing. ....	75
<b>Figura 32</b> Organigrama modificado.....	76



## Capítulo 1

### Introducción

#### 1.1. Antecedentes del Problema

Sarita Gallegos es una persona natural que ha trabajado en la empresa Salud SA durante 4 años y en el bróker de seguros Noboa y Asociados durante otros 4 años. Durante su tiempo en ambas empresas, adquirió una amplia experiencia en el ámbito de seguros de salud médica, familiarizándose con los procesos, políticas, regulaciones, leyes, servicios y productos relacionados.

Gracias a este aprendizaje y a su cartera de clientes atendidos a lo largo de esos años, Sarita Gallegos vio la oportunidad de expandir sus horizontes y crear su propio negocio como Agente Independiente. Bajo esta nueva estructura, ofrece asesoría en seguros de salud médica tanto a nivel nacional como internacional a sus clientes habituales.

Comenzó sus operaciones como agente independiente en enero de 2023, realizando su trabajo de forma remota. Utiliza diferentes plataformas de contacto, como el marketing en WhatsApp, el tele - mercadeo y el envío de correos electrónicos. Para cerrar acuerdos oportunos, se comunica principalmente a través de llamadas virtuales y telefónicas, aunque en menor medida también realiza visitas presenciales.

Los clientes actuales de Sarita Gallegos son aquellos que ya eran clientes en Salud SA y Noboa y Asociados y que, debido a la calidad de atención y acompañamiento que recibieron, decidieron trasladar sus cuentas bajo la figura de Sarita como agente independiente. De esta manera, se mantuvo la continuidad de los servicios prestados por las empresas mencionadas. Además, Sarita también ha obtenido nuevos clientes a través de referencias de su antigua cartera y mediante las plataformas digitales que comenzó a utilizar en enero de 2023.

Su cartera de clientes es amplia y se concentra principalmente en la capital, Quito,

representando el 85% de su portafolio. El 15% restante se distribuye en ciudades como Ibarra, Ambato, Cuenca y Riobamba.

A partir de marzo de 2023, Sarita Gallegos notó un aumento en la carga administrativa de sus operaciones debido a la mayor demanda de procesos de reembolso, reclamos de seguro y nuevos requisitos. Para solucionar esta situación, Sarita incorporó a una persona de apoyo administrativo que la asiste en estas funciones, lo que le permite gestionar mejor las ventas y aumentar su cartera de clientes.

En mayo, gracias a este apoyo administrativo, Sarita incrementó sus ventas en 21% tal como se menciona en el informe de ventas de Sarita Gallegos. A raíz de este éxito, consideró la posibilidad de incorporar más agentes de ventas para captar nuevos clientes y seguir creciendo. Estos nuevos agentes no podrán utilizar su nombre propio "Sarita Gallegos" como agente independiente, ya que esto podría generar conflictos. En su lugar, se establecerá una nueva empresa llamada My-Broker, que será una agencia productora de seguros. Esta nueva entidad mantendrá la esencia, personalidad y calidad de atención que Sarita Gallegos ha brindado a sus clientes actuales, buscando así un crecimiento sostenible a largo plazo.

My-Broker ofrecerá planes de salud con cobertura nacional (seguros de salud que abarcan todo el territorio ecuatoriano) e internacional (seguros de salud que brindan cobertura fuera del territorio ecuatoriano). Para fortalecer su posición en el mercado, My-Broker contará con alianzas estratégicas con empresas líderes en el mercado ecuatoriano de seguros de salud médica, como BMI, Salud SA, BUPA y Confiamed, según (Ekos, s.f.).

El objetivo de crecimiento sostenible de My-Broker es aumentar su cartera de clientes en la ciudad de Quito, ya que la mayoría de sus referidos se encuentran en la capital. Sin embargo, también se considerará el porcentaje más pequeño de clientes en la región de la sierra debido a la migración provincial.

Para este proyecto, se propone elaborar un plan de negocio que establezca los

lineamientos para la creación de la empresa My-Broker en la ciudad de Quito. Además, se brindará apoyo a Sarita Gallegos en su rol de representante legal y CEO para lograr un crecimiento sostenible de su negocio.

Es importante destacar la diferencia entre una empresa aseguradora y un bróker en el contexto de este proyecto. Una aseguradora es una compañía de seguros que permite a los clientes transferir el riesgo financiero de un siniestro, como una enfermedad o un accidente, a cambio del pago de una prima mensual.

Por otro lado, el bróker actúa como intermediario entre la compañía de seguros y los clientes, ofreciendo una atención personalizada y de calidad. Su función es guiar a los clientes para que elijan las mejores opciones de médicos privados, hospitales y clínicas reconocidas tanto dentro como fuera de las diferentes redes de salud, a diferencia de los planes ofrecidos directamente por las compañías aseguradoras, que carecen de un servicio posventa centrado en satisfacer las necesidades de cada familia o empresa.

## **1.2. Enunciado del Problema**

### ***1.2.1. Diagnóstico de la situación del problema***

La falta de estructura organizacional como empresa limita las funciones comerciales y estratégicas del agente independiente para continuar con el objetivo de crecimiento a largo plazo. Sarita Gallegos ha experimentado un aumento en la carga administrativa de sus operaciones debido a la mayor demanda de procesos de realización y seguimiento de reembolsos, pagos de primas, coordinación de créditos hospitalarios, gestión de reclamos de seguros e ingreso de nuevos negocios, entre otros.

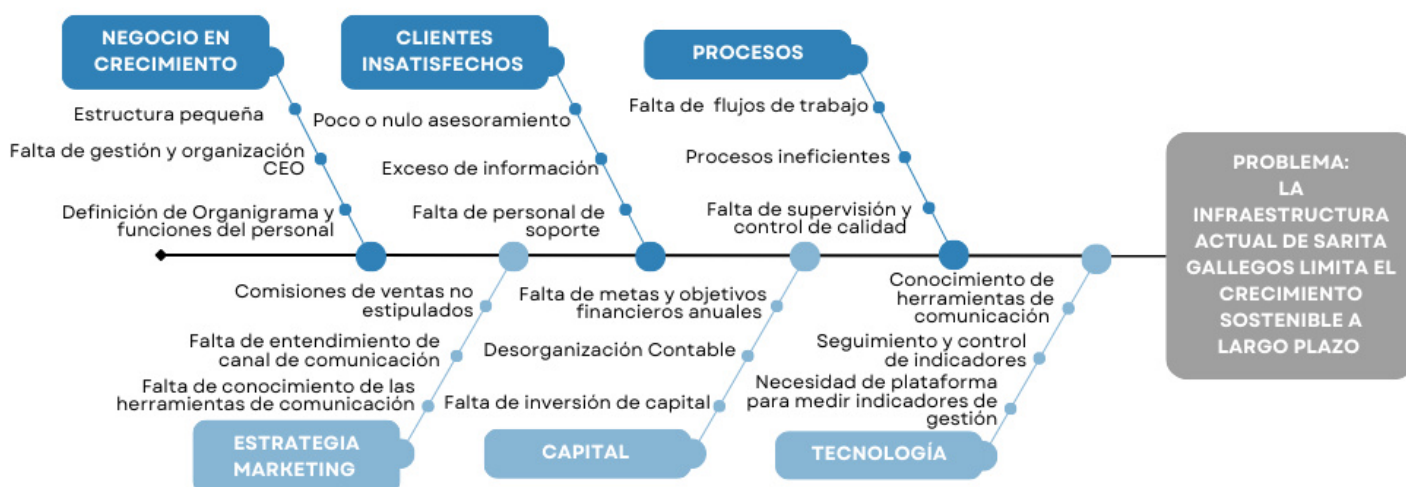
Esta situación tuvo una solución momentánea al contratar, mediante la figura de freelance, un asistente administrativo para que Sarita Gallegos se libere de carga operativa y gestione de manera eficientemente las ventas y aumenté su cartera de clientes.

Para llegar a generar un crecimiento sostenible a largo plazo, la opción más viable es la de convertir a la agente de seguros independiente en una agencia asesora productora de seguros (bróker) para establecer departamentos con funciones, procesos y objetivos específicos, manteniendo la excelente calidad de atención y servicio personalizado que diferencia a “Sarita Gallegos” sobre los otros bróker del mercado ecuatoriano; su valor agregado.

### 1.2.2. Formulación del problema (Ishikawa)

¿Cómo convertir a la agente de seguros “Sarita Gallegos” en la empresa My-Broker, agencia comercializadora de seguros con cobertura de salud nacional e internacional?

**Figura 1:** Diagrama de Ishikawa



*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes. Adaptado de González, M. (2021).

## 1.3. Sistematización del Problema

### 1.3.1. Alcance

- ¿Cuál es la situación financiera de “Sarita Gallegos” actualmente y la proyección como empresa My-Broker? (flujo de ingresos).
- ¿Cuáles son los objetivos comerciales que se proyecta generar con el plan de negocio?
- ¿Cuál será la estrategia a nivel estructural y de marketing que apoyarán a alcanzar los objetivos comerciales de My-Broker ?

## **1.4. Propósito del Estudio**

### ***1.4.1. Objetivo General***

Elaborar de un plan de negocio para la creación de la empresa My-Broker, en la ciudad de Quito, agencia comercializadora de seguros de salud de planes nacionales e internacionales en el período 2023-2024, con un aumento de ventas del 8,8%, mediante la implementación de metas comerciales y estrategias de marketing.

### ***1.4.2. Objetivos Específicos***

- Analizar el entorno externo e interno de la industria de Seguros.
- Desarrollar un modelo CANVAS para la agencia comercializadora de seguros de salud My-Broker.
- Diseñar las estrategias de Marketing para el posicionamiento y comercialización de productos de seguros de salud.
- Elaborar la justificación financiera del proyecto.

## **1.5. Significancia del Estudio**

La presente investigación tiene una significancia relevante en el contexto del agente de seguros que aspira a convertirse en un bróker. En la industria de seguros, el rol de un bróker adquiere una importancia estratégica al actuar como intermediario entre los clientes y las compañías aseguradoras, brindando servicios especializados y asesoramiento personalizado.

### ***1.5.1. Impacto Social***

En primer lugar, esta investigación es significativa debido a la creciente demanda y competencia en el mercado de seguros. La transformación digital, los avances tecnológicos y las cambiantes expectativas de los clientes han generado una mayor complejidad en la oferta de seguros y han generado la necesidad de contar con profesionales capacitados y especializados que puedan brindar soluciones adaptadas a las necesidades individuales de los clientes.

En segundo lugar, el estudio adquiere importancia al abordar los aspectos legales, regulatorios y normativos asociados a la transición de agente de seguros a bróker. La comprensión y el cumplimiento de las regulaciones pertinentes son fundamentales para operar de manera eficiente y legal en el nuevo rol. La investigación proporcionará una guía clara sobre los requisitos y las responsabilidades legales que deben cumplirse para asegurar una transición exitosa y conocer todos los puntos contractuales que apoyarán a la gestión de buena fe de la empresa de seguros My-Broker para ofrecer un servicio garantizando sus clientes actuales y potenciales clientes.

El estudio de la conversión del agente de seguros “Sarita Gallegos” a My-Broker es relevante para la adopción de un nuevo modelo de negocio que implicará cambios en la estructura organizativa, estrategias de comercialización, marketing y desarrollo de alianzas estratégicas con los principales stakeholders que mantiene actualmente. Esta investigación proporcionará conocimientos valiosos a “Sarita Gallegos” que busca expandir su oferta de servicios y diversificar su cartera de clientes.

### ***1.5.2. Implicación Práctica***

El desarrollo de este proyecto servirá a las estudiantes Sarita Gallegos y Estefanía Burbano para poner en práctica en un caso real de negocio, todos los conocimientos teóricos adquiridos durante la carrera. Que además implicará en el crecimiento del negocio de Sarita Gallegos en el mercado ecuatoriano, integrando la experiencia laboral de ambas partes; como empresaria de la industria de seguros y profesional de marketing en la empresa privada. De tal manera que puedan desarrollarse en el ámbito profesional con mayor seguridad y con una idea clara de cómo ejecutar un plan de negocio y plan marketing.

## 1.6. Definición de Términos

- **Asegurado:** Persona interesada en la transferencia de los efectos patrimoniales de un riesgo asegurable; aquella que, de ocurrir el siniestro, se encontraría expuesta a una pérdida.
- **Aseguradora:** Persona jurídica que acepta o recibe un riesgo y puede ser una compañía de seguros nacional que se constituye como sociedad anónima bajo control de la SCVS; o, una sucursal establecida en el Ecuador de una compañía de seguros extranjera.
- **Agente independiente:** es un profesional que opera de manera autónoma y representa a múltiples compañías de seguros en lugar de estar vinculado exclusivamente a una y que opera como persona natural
- **Broker / Agencia productora de seguros:** Es un intermediario entre las aseguradoras y los clientes. Este bróker tiene como meta principal asesorar, aconsejar y presentar los productos que ofrece la aseguradora al cliente, opera como persona jurídica.
- **Cobertura:** La cobertura en seguros se refiere al alcance y tipo de protección que una póliza de seguro ofrece al asegurado. Especifica los riesgos, eventos o situaciones en los que la compañía de seguros compensará al asegurado en caso de pérdida, daño o gasto.
- **Comisión:** Las comisiones es un porcentaje del valor total de la venta, es un pago que se otorga a una persona o entidad por la realización de un servicio o la venta de productos o servicios.
- **Contrato:** El seguro es un contrato mediante el cual una de las partes, el asegurador, se obliga, a cambio del pago de una prima, a indemnizar al asegurado o a su beneficiario, por una pérdida o daño producido por un acontecimiento incierto; o, a pagar un capital o una renta, si ocurre la eventualidad prevista en el contrato.

- Cuota: Contraprestación económica que el Titular se obliga a pagar en los términos previstos en este Contrato.
- Emisión: Se refiere al proceso mediante el cual una compañía de seguros genera oficialmente un contrato de seguro donde se documentan los términos y condiciones del seguro, así como la información relevante sobre el asegurado y la cobertura que se proporcionará.
- Incapacidad: Enfermedad y/o Lesión accidental. Todos los desórdenes corporales, Enfermedad, Patología o condición de salud que existan simultáneamente y sean debidos a una misma causa o estén relacionados, serán considerados como una sola Incapacidad, al igual que todas las Lesiones sufridas en un mismo Accidente.
- Prima: Es el valor o precio que cobra el asegurador por asumir los riesgos que le traslada al asegurado.
- Liquidación: Se refiere al proceso mediante el cual una compañía de seguros paga una suma de dinero acordada al asegurado para cubrir los gastos médicos cubiertos por la póliza.
- Póliza: Es el documento que instrumenta el contrato de seguro, en el que se reflejan las normas que, de forma general, particular o especial, regulan las relaciones contractuales convenidas entre el asegurador y el asegurado.
- Reembolso: Ocurre cuando la compañía compensa al asegurado por gastos médicos, daños o pérdidas cubiertas. Tras el pago inicial, se presenta una solicitud y, si es válida, la aseguradora devuelve el monto correspondiente según la póliza.

### **1.7. Limitaciones**

El presente estudio se ha enfrentado a ciertas limitaciones que han afectado la recopilación y análisis de datos, así como la amplitud del estudio. Estas limitaciones incluyen:



### ***1.7.1. Falta de información de la competencia***

Una de las principales limitaciones encontradas durante la investigación fue la falta de acceso a información detallada sobre las estrategias, prácticas y estructuras organizativas de los competidores en el mercado de seguros. A pesar de los esfuerzos realizados para recopilar información relevante, como análisis de la industria, entrevistas y búsquedas en bases de datos, se encontró que la información disponible era limitada y en ocasiones no actualizada. Esta falta de datos precisos sobre la competencia ha dificultado una comprensión completa del panorama competitivo y la evaluación detallada de las fortalezas y debilidades de los competidores.

### ***1.7.2. Restricciones de acceso a información confidencial***

Otra limitación se relaciona con la confidencialidad de la información en la industria de seguros. Algunos competidores y actores clave del mercado pueden estar reacios a compartir información sensible o estratégica que podría revelar ventajas competitivas. Esto ha resultado en una limitación en el acceso a información relevante que habría enriquecido el análisis comparativo y la comprensión del entorno competitivo.

### ***1.7.3. Disponibilidad limitada de datos históricos***

La falta de datos históricos completos y confiables ha sido una limitación adicional en la investigación. La industria de seguros está sujeta a cambios frecuentes y las fluctuaciones en los datos históricos pueden dificultar la identificación de tendencias y la realización de proyecciones precisas. Esto ha limitado la capacidad de realizar análisis retrospectivos exhaustivos y ha requerido la dependencia de datos y tendencias actuales.

Es importante tener en cuenta que estas limitaciones han influido en la amplitud y profundidad del estudio, y pueden haber afectado la validez y generalización de los resultados obtenidos. Sin embargo, se han implementado estrategias alternativas y se ha utilizado la información disponible para mitigar estas limitaciones y lograr los objetivos planteados en la investigación.

## **1.8. Delimitaciones**

Las siguientes delimitaciones se han establecido para esta investigación sobre la transición de un agente de seguros a un bróker:

### ***1.8.1. Alcance geográfico***

Esta investigación se centra en la transición de la agente de seguros “Sarita Gallegos” a un bróker un contexto específico, limitado la ciudad de Quito. Por lo tanto, los resultados y conclusiones obtenidos no serán generalizables a otras ubicaciones geográficas del Ecuador.

### ***1.8.2. Tipo de seguros***

Se delimita a investigar sobre el tipo de seguro en el ámbito de salud de acuerdo a la oferta de servicios que brinda actualmente la agente de seguros. Esto implica que las consideraciones y resultados obtenidos pueden variar.

### ***1.8.3. Marco legal y regulador***

La investigación se lleva a cabo considerando el marco legal y regulatorio sobre seguros de salud vigente desde el año 2016, para clientes que adquieren este tipo de servicios. Sin embargo, las leyes y regulaciones pueden cambiar con el tiempo, lo que puede afectar la aplicabilidad de los hallazgos en el futuro. Se recomienda que los resultados se interpreten y apliquen considerando la legislación actualizada en el momento de la transición.

### ***1.8.4. Limitaciones de tiempo y recursos***

Esta investigación está sujeta a limitaciones de tiempo y recursos disponibles, ya que la misma se lleva a cabo durante el período de mayo a septiembre de 2023 proyectando la entrega del proyecto para la culminación del estudio de pregrado de la carrera de Marketing.

## **1.9. Resumen**

Esta tesis analiza el contexto y los problemas relacionados con el sector de seguros de salud en Ecuador. Se destaca que el aumento de factores de riesgo para la salud, como la inactividad física y los malos hábitos alimentarios, ha llevado a un incremento en enfermedades

graves y costosas de tratar. Ante esta situación, los ecuatorianos han mostrado una mayor disposición a adquirir seguros médicos privados como una forma de mitigar estos riesgos.

El agente de seguros independiente "Sarita Gallegos" ha experimentado un crecimiento significativo en su cartera de clientes y operaciones. Para respaldar este crecimiento y brindar un mejor servicio, se plantea la creación de una empresa y marca comercial llamada "My-Broker". El objetivo principal de la tesis es desarrollar un plan de negocio y marketing para la nueva empresa "My-Broker", con el fin de aumentar las ventas y capturar nuevos mercados en la región andina de Ecuador.

La sistematización del problema incluye aspectos como el análisis de los motivos del crecimiento de Sarita Gallegos, la identificación de clientes actuales y potenciales, el análisis FODA de la empresa, los desafíos organizativos y estratégicos, el entorno competitivo, las necesidades para desarrollar el plan de negocio y marketing, las estrategias de marketing de servicios, los objetivos comerciales y el presupuesto necesario.

La relevancia del estudio radica en el impacto social y práctico que tiene en la industria de seguros. En un mercado cada vez más complejo y competitivo, la figura del bróker se vuelve crucial para brindar asesoramiento personalizado y soluciones adaptadas a las necesidades individuales de los clientes. Además, el estudio aborda aspectos legales y normativos necesarios para la transición de agente de seguros a bróker, lo cual es fundamental para operar de manera legal y eficiente.

En términos prácticos, el proyecto permitirá a los estudiantes Sarita Gallegos y Estefanía Burbano aplicar los conocimientos adquiridos durante su carrera en un caso real de negocio. Además, contribuirá al crecimiento del negocio de Sarita Gallegos y les brindará una idea clara de cómo ejecutar un plan de negocio y marketing en el ámbito profesional.

## Capítulo 2

### Análisis e investigación de mercado

#### 2.1. Análisis del marco entorno – PESTEC

##### *2.1.1. Política*

La estabilidad política en Ecuador puede tener diversas implicaciones para un bróker de seguros como cambios en las regulaciones y leyes relacionadas con la industria de seguros, lo que puede afectar los requisitos y procedimientos operativos del bróker (Supercias, s.f.). Además, la inestabilidad política puede aumentar el riesgo país, lo que afecta las condiciones económicas y financieras, y puede influir en la capacidad de los clientes para pagar las primas de seguro y en la demanda general de productos de seguros

La falta de estabilidad política y el riesgo país (Índice que llegó a 1822 puntos hasta el mes de agosto) también generan inseguridad jurídica, lo que afecta la capacidad del bróker de seguros para operar de manera eficiente y confiable. (Banco Central del Ecuador, 2023). Además, la estabilidad política influye en el acceso a información relevante para el bróker, ya que limitaciones en la transparencia gubernamental o la libertad de prensa dificultan obtener datos actualizados y confiables sobre el mercado de seguros. (Pichincha,2022).

##### *2.1.2. Económica*

En el cierre de abril del 2022 se pudo observar un crecimiento sostenido en ventas anualizadas del 3,3% planteando un aumento en la demanda de seguros y la recuperación de la industria aseguradora después de la emergencia sanitaria Covid del 2020. (Fedeseg, 2022). Las políticas fiscales y monetarias del gobierno pueden impactar la disponibilidad de recursos y la inversión en seguros, según las proyecciones del Banco Central del Ecuador, el PIB experimentó un crecimiento anual del 0,7% en el primer trimestre de 2023 en comparación con el periodo del año anterior, lo que impulsa el consumo de los hogares con un incremento de contratación de seguros (Banco Central del Ecuador, 2023). Según el Informe de tasas de

Tendencias Médicas Globales de 2022 publicado por Aon PLC, La inflación médica y el aumento de condiciones médicas como el cáncer, las afecciones cardiovasculares y las musculoesqueléticas representarán un aumento en los costos médicos del 10% global (WTWCO, 2022) y a nivel nacional un aumento del 1,97% (INEC,2023) lo que implicará un aumento en los costos de las primas de seguros lo que afectará la rentabilidad del bróker. Las tasas de interés influyen en los ingresos y los gastos, afectando la inversión en seguros (El Universo, 2020). La competencia y la regulación también son factores relevantes que afectan los márgenes de beneficio y la capacidad de crecimiento del bróker.

### ***2.1.3. Social***

La percepción de invertir en un seguro ha cambiado, el ramo de asistencia médica ha tenido una gran participación en el primer trimestre del 2023, experimentando un aumento del 30% de primas netas emitidas, teniendo un crecimiento del 29,7% respecto al año anterior. Actualmente los ciudadanos tienen una actitud positiva para contratar el servicio y confían en su eficacia para protegerlos contra riesgos, es más probable que busquen los servicios de un bróker de seguros quienes deben entender los factores psicológicos, como la aversión al riesgo, el miedo a la pérdida y la preferencia por la seguridad así mismo el bróker puede enfrentar desafíos para educar y persuadir a los clientes potenciales sobre la relevancia de sus productos y servicios. (Revista Gestión, 2023)

En Ecuador, la brecha entre los ingresos altos y bajos puede influir en la demanda de seguros. Los clientes con ingresos más altos buscarán coberturas más amplias, mientras que aquellos con ingresos más bajos pueden tener dificultades para pagar las primas y optar por coberturas más limitadas (Ekos Negocios, 2023). Además, las políticas sociales y regulaciones implementadas por el gobierno tienen un impacto en la industria de seguros. La introducción de programas de seguro social obligatorio afecta la operación del bróker y la demanda de ciertos tipos de seguros (El Telégrafo, 2023). El crecimiento de la población y la expansión de

la clase media pueden representar una oportunidad para aumentar la demanda de seguros (Año 2021 clase media representa el 6,31% de la población, 2022 representa el 7,7% de la población) (Primicias, 2023).

#### ***2.1.4. Tecnología***

La irrupción tecnológica ha ejercido un impacto significativo en las empresas ecuatorianas, donde un 67,8% de ellas ha colocado el énfasis en el desarrollo en esta área. Este enfoque estratégico ha impulsado la adopción de la confianza digital como un elemento esencial para cultivar la fidelidad del consumidor y alcanzar una posición competitiva destacada en el mercado. (Assets.ety, 2022). El bróker de seguros en Ecuador ha desarrollado proceso de automatización de procesos, acceso a información y análisis de datos, la transformación digital y los canales de distribución en línea, los servicios en línea y la autogestión de los clientes, así como la ciberseguridad y la protección de datos para garantizar la confidencialidad y la integridad de la información de los clientes.

Los brókers agilizan las tareas administrativas para mejorar la experiencia del cliente con el uso de software de gestión, sistemas de cotización en línea y plataformas de atención al cliente automatizadas. Además, la tecnología facilita el acceso a información relevante y el análisis de grandes volúmenes de datos. Además, los avances tecnológicos han facilitado la implementación de servicios en línea y la autogestión por parte de los clientes. A través de portales en línea, los clientes pueden obtener cotizaciones, comparar y adquirir pólizas de seguros, presentar reclamaciones y realizar otras transacciones sin la necesidad de interactuar directamente con un agente (Lisa Insurtech, 2023).

#### ***2.1.5. Ecológica***

La contratación digital de seguros beneficia al bróker a nivel ecológico al reducir el consumo de papel, generar menos residuos, ahorrar energía y disminuir la huella de carbono. Al eliminar la impresión de documentos en papel, se reduce la deforestación y el impacto

ambiental asociado. Además, al evitar la acumulación de documentos físicos, se disminuye la generación de residuos. La contratación digital también evita el consumo de energía relacionado con la impresión, transporte y almacenamiento físico de documentos (Agentes BMI, 2022).

Las reuniones a través de plataformas digitales ayudan al bróker de seguros a reducir las emisiones de carbono al evitar desplazamientos físicos, lo que disminuye el uso de vehículos y aviones. Además, al compartir documentos electrónicamente, se reduce el consumo de papel, contribuyendo a la conservación de recursos forestales y la disminución de la deforestación. Por otro lado, al evitar el uso de productos desechables en las reuniones virtuales, se reduce la generación de residuos, lo que ayuda a disminuir la contaminación y la acumulación de desechos (Impactotic, 2022).

#### ***2.1.6. Cultural***

La conciencia y la cultura de seguro que se ha desarrollado en la sociedad ecuatoriana juegan un papel crucial. La sociedad está consciente de la importancia de protegerse contra riesgos y tiene una cultura arraigada de adquirir seguros. (Chubb, 2022).

El punto cultural influye en un bróker de seguros en Ecuador en términos de la percepción de los seguros, las preferencias y necesidades del mercado, las relaciones interpersonales y la confianza, así como los aspectos lingüísticos y comunicacionales. La falta de comprensión y desconfianza en los seguros puede dificultar la promoción de productos y servicios, por lo que se requieren estrategias de educación y concientización para crear una cultura favorable hacia los seguros. Los brókers deben adaptar su oferta a las demandas específicas de diferentes grupos culturales y establecer relaciones sólidas y confiables con los clientes, considerando las dinámicas culturales, los valores y las normas sociales. Además, deben ajustar su comunicación y lenguaje a las características lingüísticas y culturales del mercado objetivo (Lancelot Digital, 2023).

## **2.2 Análisis del micro entorno – 5 Fuerzas Competitivas de Porter**

### ***2.2.1. Proveedores***

Los proveedores de seguros son una parte fundamental para una empresa bróker de seguros. En este caso, el agente de seguros que se convierte en empresa bróker necesitará establecer relaciones sólidas con compañías de seguros reconocidas y confiables que estén dispuestas a proporcionar productos y servicios competitivos. La capacidad de negociación de la empresa bróker dependerá de la cantidad de proveedores disponibles en el mercado y de su reputación en términos de solidez financiera y calidad de los productos. Los proveedores o aliados estratégicos de My-Broker son: BMI Igualas médicas, BMI del Ecuador, Salud S.A, y BUPA nacional e internacional.

### ***2.2.2. Clientes***

Los clientes son un factor clave en la industria de seguros. La empresa E-Bróker deberá identificar y atraer a clientes potenciales en la sierra ecuatoriana que busquen asesoramiento y servicios en el ámbito de seguros de salud. La competencia por los clientes puede ser intensa, ya que existen otras empresas brókers y agentes de seguros en la sierra ecuatoriana. Es importante ofrecer un valor agregado, como un excelente servicio al cliente, amplia gama de productos de niveles diferenciados, asesoramiento personalizado y planes de salud competitivos para retener a los clientes.

### ***2.2.3. Productos Sustitutos***

La utilización de productos se refiere a identificar y analizar otros productos o servicios que podrían competir con los seguros ofrecidos por el bróker, crucial para entender y evaluar las oportunidades y desafíos que enfrenta. En este contexto, los productos sustitutos son aquellos que ofrecen soluciones alternativas para cubrir los riesgos y necesidades que tradicionalmente se cubren mediante seguros.



- **Plan de Gastos Médicos Mayores:** mayores es un tipo de seguro de salud que proporciona una cobertura más amplia y profunda para cubrir los costos médicos y hospitalarios significativos relacionados con enfermedades graves, lesiones o tratamientos médicos complejos. La prima anual es más baja pero los beneficios muy altos
- **Planes Oncológicos:** son productos de seguro de salud que brindan cobertura y protección financiera en caso de diagnóstico y tratamiento del cáncer.
- **Planes de seguro dental:** son productos de seguro de salud que brindan cobertura para los gastos relacionados con la atención dental. Estos planes cubren una amplia gama de servicios dentales, desde revisiones y limpiezas regulares hasta tratamientos más complejos.
- **Seguros viajeros:** es una póliza de seguro diseñada para brindar protección y cobertura en caso de que ocurran eventos inesperados durante un viaje
- **Seguros de vida:** son productos de seguro diseñados para proporcionar protección financiera a los beneficiarios designados en caso de fallecimiento del asegurado. Estos planes garantizan el pago de una suma asegurada a los beneficiarios en caso de que el titular del seguro fallezca durante el período de cobertura.
- **Seguros de vida con ahorro indexado:** los seguros de vida con ahorro indexado son una opción que combina la protección de vida con una oportunidad de ahorro e inversión a través de la participación en el rendimiento de un índice financiero.

#### ***2.2.4. Nuevos Entrantes***

La entrada de nuevos competidores en el mercado de agentes y brókers de seguros puede representar una amenaza para la empresa E-Bróker. Es importante evaluar las barreras de entrada existentes, como los requisitos legales, creaciones de códigos, certificaciones de bróker especializados, rendición de la evaluación de conocimientos establecidos y regulados por la Superintendencia de Compañías para obtener la licencia de agente de seguros o bróker

y la inversión inicial. La empresa E-bróker puede buscar fortalecer su posición mediante la construcción de relaciones sólidas con los nuevos proveedores nacionales e internacionales y clientes existentes, así como ofrecer servicios diferenciados y personalizados.

#### ***2.2.5. Rivalidad Competitiva***

La rivalidad competitiva en la Quito entre: brókers, agentes de seguros dependientes e independientes y vendedores con relación de dependencia laboral de empresas aseguradores, puede ser intensa.

La competencia directa provendrá de las agencias productoras de seguros (bróker) que ofrecen servicios similares a My-Broker. Según el top ten de BMI son Gilbert & Boloña, Krediseguros, Noboa & Asociados. Los datos de agentes independientes exclusivos en Quito que se han convertido en empresas jurídicas es complejo de encontrar debido a que algunos no constan en la Superintendencia de Compañías y tampoco existe el detalle si son empresas exclusivas de seguros de salud, o si se dedican a la comercialización de seguros generales (auto, vivienda, marítimo, incendios, bienes personales, entre otros) y vida.

La competencia indirecta son las otras empresas de seguros como Aseguradora del Sur, agentes independientes, dependientes. La empresa E-Bróker debe identificar sus ventajas competitivas, como la experiencia en el mercado, la red de contactos, el conocimiento especializado y la calidad del servicio al cliente, para destacarse en el mercado y mantener una ventaja competitiva sostenible.

### **2.3. Cadena de Valor (Actividades primarias y secundarias)**

La agenda de seguros “Sarita Gallegos” al ser una persona natural que trabaja de forma independiente, no tiene una estructura formal de empresa, ni personal a su cargo, ella gestiona toda la operación financiera y comercial por lo tanto no tiene Cadena de valor ni organigrama.

### **2.4. Diagnóstico de la situación**

### 2.4.1. Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta útil para evaluar la situación actual y las perspectivas futuras de un negocio. Aquí se presentará el análisis FODA para la agente de seguros independiente “Sarita Gallegos” con un servicio personalizado y diferente, que opera en la ciudad de Quito y busca crecer en el mercado de la sierra ecuatoriana, siendo preferido por sus clientes debido a su asesoramiento de calidad:

**Tabla 1 FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Servicio personalizado y diferente: La agente de seguros se destaca por ofrecer un servicio adaptado a las necesidades específicas de cada cliente, brindando un valor agregado que lo diferencia de la competencia.</li> <li>•Asesoramiento de calidad: Los clientes prefieren a la agente de seguros debido a su capacidad para brindar un asesoramiento experto y de calidad, lo que genera confianza y fidelidad a largo plazo.</li> <li>•Conocimiento del mercado local: Al ser independiente y operar en las ciudades de Quito, Ibarra, Cuenca y Riobamba, la agente de seguros cuenta con un profundo conocimiento del mercado local, lo que le permite adaptarse rápidamente a las tendencias y necesidades de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Crecimiento en el mercado de la sierra ecuatoriana: Existe un potencial de crecimiento significativo en el mercado de seguros en la sierra ecuatoriana. La agente puede aprovechar esta oportunidad para expandir su negocio y captar nuevos clientes en esa región.</li> <li>•Demanda de servicios personalizados: Los consumidores cada vez más valoran los servicios personalizados y diferentes. La agente de seguros puede aprovechar esta tendencia para atraer a un público que busca una atención más individualizada.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Falta de estructura empresarial formal: Al ser una persona independiente, el agente de seguros puede tener limitaciones en términos de recursos y capacidad para manejar grandes volúmenes de negocio. Es importante evaluar y abordar esta debilidad para garantizar un crecimiento sostenible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Competencia en el mercado de seguros: El mercado de seguros es altamente competitivo, con la presencia de compañías establecidas y agentes de seguros independientes. La agente debe estar preparado para enfrentar a la competencia y destacarse a través de su propuesta de valor única, resolviendo los problemas de los clientes de manera rápida y eficaz.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes. Adaptado de Smith, J. (2022).

### 2.4.2. Matriz FODA cruzado / estratégico

El análisis FODA cruzado es una forma de visualizar la relación entre los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) de un negocio. Aquí está el análisis FODA cruzado para el agente de seguros independiente con un servicio personalizado y diferente, que opera en la ciudad de Quito, pero tiene objetivos de crecimiento en el mercado de la sierra ecuatoriana y es preferido por sus clientes debido a su asesoramiento de calidad.

**Tabla 2 FODA Cruzado**

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>MATRIZ FODA CRUZADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Crecimiento en el mercado de la sierra ecuatoriana: Existe un potencial de crecimiento significativo en el mercado de seguros en la sierra ecuatoriana. La agente puede aprovechar esta oportunidad para expandir su negocio y captar nuevos clientes en esa región.</li> <li>•Demanda de servicios personalizados: Los consumidores cada vez más valoran los servicios personalizados y diferentes. La agente de seguros puede aprovechar esta tendencia para atraer a un público que busca una atención más individualizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Competencia en el mercado de seguros: El mercado de seguros es altamente competitivo, con la presencia de compañías establecidas y agentes de seguros independientes. La agente debe estar preparado para enfrentar a la competencia y destacarse a través de su propuesta de valor única, resolviendo los problemas de los clientes de manera rápida y eficaz.</li> </ul>
FORTALEZAS	FO (FORTALEZAS - OPORTUNIDADES)	FA (FORTALEZAS - AMENAZAS)
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Servicio personalizado y diferente: La agente de seguros se destaca por ofrecer un servicio adaptado a las necesidades específicas de cada cliente, brindando un valor agregado que lo diferencia de la competencia.</li> <li>•Asesoramiento de calidad: Los clientes prefieren a la agente de seguros debido a su capacidad para brindar un asesoramiento experto y de calidad, lo que genera confianza y fidelidad a largo plazo.</li> <li>•Conocimiento del mercado local: Al ser independiente y operar en las ciudades de Quito, Ibarra, Cuenca y Riobamba, la agente de seguros cuenta con un profundo conocimiento del mercado local, lo que le permite adaptarse rápidamente a las tendencias y necesidades de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Servicio personalizado y diferente + Crecimiento en el mercado de la sierra ecuatoriana: E-Broker puede aprovechar su enfoque personalizado y diferente para captar clientes en el mercado de la sierra ecuatoriana, donde hay un potencial de crecimiento significativo en el aumento de poder adquisitivo y cultural de seguro. La capacidad de ofrecer un servicio adaptado a las necesidades específicas de los clientes puede diferenciar a la empresa E-Broker de la competencia y atraer a nuevos clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Servicio personalizado y diferente + Competencia en el mercado de seguros</u>: La competencia en el mercado de seguros puede ser una amenaza para la empresa E-Broker. Sin embargo, al ofrecer un servicio personalizado y diferente, E-Broker puede destacarse y mantener una ventaja competitiva. La capacidad de brindar un asesoramiento de calidad puede generar lealtad en los clientes existentes y atraer a nuevos clientes, a pesar de la competencia.</li> </ul>
DEBILIDADES	DO (DEBILIDADES - OPORTUNIDADES)	DA (DEBILIDADES - AMENAZAS)
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Falta de estructura empresarial formal: Al ser una persona independiente, el agente de seguros puede tener limitaciones en términos de recursos y capacidad para manejar grandes volúmenes de negocio. Es importante evaluar y abordar esta debilidad para garantizar un crecimiento sostenible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Falta de estructura empresarial formal + Crecimiento en el mercado de la sierra ecuatoriana: A pesar de la falta de una estructura empresarial formal, la empresa E-Broker puede aprovechar el potencial de crecimiento en el mercado de la sierra ecuatoriana. La capacidad de adaptarse rápidamente a las tendencias y necesidades de los clientes, debido a su conocimiento local, puede ayudar a compensar la falta de estructura empresarial formal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Falta de estructura empresarial formal + Competencia en el mercado de seguros: La falta de una estructura empresarial formal puede ser una desventaja en un mercado altamente competitivo. La empresa E-Broker debe abordar esta debilidad y considerar asociarse con otros agentes de seguros independientes o buscar nuevas alianzas estratégicas con compañías de seguros establecidas para contrarrestar la competencia y mejorar su capacidad operativa.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes. Adaptado de Smith, J. (2022).

### ***2.4.3. Impacto en los Objetivos Estratégicos***

Para capitalizar las fortalezas y oportunidades, el agente de seguros puede considerar las siguientes estrategias:

Potenciar el servicio personalizado y diferente y comunicar activamente los beneficios, impactará en My-Broker de manera positiva, generando confianza, fidelización y atracción de nuevos clientes. Además estimulará las referencias y mejorará la satisfacción general del cliente, fortaleciendo su posición competitiva y contribuyendo a su éxito a largo plazo.

Reforzar el asesoramiento de calidad a través de la capacitación constante y el uso de herramientas tecnológicas, permitirá mantenerse actualizado en el campo de los seguros de salud a My-Broker, el cual adquirirá un conocimiento profundo para brindar un servicio de asesoría más sólido y confiable a los clientes. Esto generará confianza y credibilidad, lo que a su vez fortalece las relaciones con los clientes existentes y atrae a nuevos clientes. Además, el uso de herramientas tecnológicas facilita la gestión eficiente de la información y la comunicación con los clientes.

Establecer alianzas estratégicas con otros profesionales o empresas relacionadas con servicios complementarios, como abogados o consultores financieros, para ampliar su red y ofrecer soluciones integrales a los clientes. Esto fortalecerá la capacidad de My-Broker para abordar diferentes necesidades, brindará un servicio más completo y personalizado, y generará confianza y fidelidad en los clientes al proporcionarles un enfoque holístico y experto en la gestión de sus riesgos y necesidades financieras. Además, estas alianzas pueden generar referencias mutuas y oportunidades de negocio en conjunto, fortaleciendo la posición competitiva del bróker en el mercado.

Realizar campañas de marketing enfocadas en la sierra ecuatoriana, utilizando medios de comunicación locales y participando en eventos regionales para aumentar la visibilidad y captar nuevos clientes. Esto aportará con el aumento de la visibilidad de My-Broker y apoyará

en la captación de nuevos clientes. Al dirigirse específicamente a la zona andina ecuatoriana, el bróker se conectará con el público objetivo, generará conciencia de marca y establecerá una presencia local, lo que crea oportunidades para expandir su base de clientes y fortalecer su posición en el mercado de seguros.

Además, para abordar la debilidad de la falta de estructura empresarial formal, el bróker puede considerar:

Evaluar la posibilidad de asociarse con otros agentes de seguros independientes o considerar la contratación de personal adicional para ampliar la capacidad operativa. Lo que permite aprovechar nuevas oportunidades de negocio, mejorar la atención al cliente y fortalecer la competitividad en el mercado de seguros. Además, contar con un equipo amplio puede permitir la especialización en áreas específicas, lo que genera valor adicional para los clientes y contribuye al crecimiento sostenible del bróker.

Establecer alianzas estratégicas directas con compañías de seguros establecidas que puedan proporcionar apoyo logístico y administrativo. A través de estas asociaciones, My-Broker puede acceder a recursos y tecnología avanzada, agilizando los procesos operativos y mejorando la eficiencia en la gestión de seguros. Además, se beneficiará de la experiencia y conocimientos de las compañías de seguros establecidas, lo que aumenta la calidad de sus servicios y fortalece su posición en el mercado al ofrecer soluciones más completas e integrales a los clientes.

## **2.5. Los consumidores: Criterios de Segmentación del consumidor, perfil y características**

### ***2.5.1. Criterios de Segmentación***

Los siguientes criterios nos permiten identificar tres segmentos principales dentro del mercado objetivo del plan de negocio de seguros de salud en la región andina del Ecuador. Cada segmento tiene características demográficas y necesidades específicas que pueden ser

abordadas con estrategias de marketing y ventas adecuadas.

- Edad: Los segmentos se dividen en diferentes grupos de edad para abordar las necesidades específicas de cada grupo.
  - Segmento 1: Personas solteras de 25 a 45 años.
- Género: Los segmentos se dividen en hombres y mujeres, ya que sus necesidades y preferencias pueden diferir, y por la diferencia de beneficios que existen en los planes de seguros entre ambos géneros.
  - Segmento 1: Hombres de 25 a 65 años.
  - Segmento 2: Mujeres de 25 a 65 años.
- Nivel socioeconómico: Los segmentos se dividen en diferentes niveles socioeconómicos para adaptar las estrategias de precios y coberturas.
  - Segmento 1: Nivel socioeconómico medio-alto.
  - Segmento 2: Nivel socioeconómico alto.
- Coberturas nacionales e internacionales: Los segmentos se dividen en aquellos que buscan coberturas de salud tanto a nivel nacional como internacional.
  - Segmento 1: Cobertura nacional.
  - Segmento 2: Cobertura nacional e internacional.
- Rango de sueldo: Los segmentos se definen en función del rango de sueldo mensual de los clientes.
  - Segmento 1: Sueldo entre \$1,500 y \$6,000 dólares.
- Ubicación:
  - Personas que se encuentra en la Ciudad Capital – Quito.

## **2.6. Análisis cualitativo respecto de la aceptación del producto o servicio**

Para el análisis cualitativo hemos desarrollado 3 mapas de diseño que son: Buyer Persona y Mapa de empatía que nos ayudan a comprender al consumidor que tiene actualmente la

agente de seguros “Sarita Gallegos” y que por medio de este plan de negocio se transformarían en cliente de la nueva empresa My-Broker.

### ***2.6.1. Buyer persona***

Utilizamos la herramienta de Buyer Persona dentro de la metodología de Design Thinking para comprender a nuestro consumidor de manera más profunda. Esta metodología nos permite crear perfiles ficticios, pero representativos de nuestros clientes ideales, lo que nos ayuda a comprender sus necesidades, deseos, comportamientos y características demográficas de una manera más detallada.

El Buyer Persona se basa en la recopilación de datos e información sobre nuestros clientes potenciales a través de diversas técnicas de investigación, como entrevistas, encuestas y análisis de datos. Estos perfiles detallados nos permiten tener una visión clara y concreta de quiénes son nuestros consumidores y qué es lo que realmente valoran. Al utilizar el Buyer Persona, podemos identificar patrones comunes y tendencias en el comportamiento de nuestros consumidores, lo que nos ayuda a comprender sus motivaciones, desafíos y objetivos. Esto nos permite diseñar estrategias de marketing y ventas más efectivas, adaptadas específicamente a las necesidades de nuestros clientes.

La metodología de Design Thinking, en la cual se incluye el uso del Buyer Persona, es especialmente útil para el desarrollo de un plan de negocio en una tesis de grado. Al comprender a fondo a nuestros consumidores a través de la herramienta de Buyer Persona, podemos tomar decisiones más informadas y fundamentadas en cuanto a la segmentación del mercado, el posicionamiento de nuestro producto o servicio, y la estrategia de marketing y comunicación a implementar. Además, el enfoque centrado en el usuario del Design Thinking nos ayuda a diseñar un plan de negocio que realmente resuelva las necesidades y problemas de nuestros consumidores. Esto nos brinda una ventaja competitiva al ofrecer soluciones diferenciadas y de alto valor para nuestros clientes potenciales.



**Figura 2** Buyer Persona



*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes. Adaptado de Serrano Ortega, M., & Blázquez Ceballos, P. (2015).

### 2.6.2. Mapa de Empatía

Utilizamos la herramienta del Mapa de Empatía como parte integral de la metodología de Design Thinking para comprender de manera profunda a nuestro consumidor. Esta herramienta nos permite adentrarnos en la perspectiva emocional y psicológica de nuestros clientes, lo cual es esencial para comprender sus necesidades, deseos, motivaciones y frustraciones. El Mapa de Empatía nos ayuda a crear un perfil detallado de nuestro consumidor al centrarnos en aspectos como lo que piensa, siente, ve, oye y dice, así como en sus preocupaciones, necesidades no satisfechas y aspiraciones. Esta representación visual y holística nos permite desarrollar una comprensión más completa y empática de nuestros

clientes.

Al utilizar el Mapa de Empatía en el contexto de la metodología de Design Thinking, podemos obtener una visión más clara de las motivaciones subyacentes de nuestros clientes, así como de los factores emocionales que influyen en su toma de decisiones. Esto nos permite diseñar estrategias y soluciones que aborden directamente sus necesidades y preocupaciones más profundas.

La metodología de Design Thinking, según Gray, D., Brown, S., Macanujo, J., & Benítez, B. (2012), incluye el uso del Mapa de Empatía que es especialmente útil para el desarrollo de un plan de negocio en una tesis de grado. Al comprender las emociones y perspectivas de nuestros consumidores a través del Mapa de Empatía, podemos diseñar estrategias de marketing y comunicación más efectivas y auténticas.

Además, esta metodología nos ayuda a generar ideas innovadoras y soluciones diferenciadas al enfocarnos en las experiencias y emociones de nuestros clientes. Esto nos permite desarrollar un plan de negocio que se destaque en el mercado y que responda verdaderamente a las necesidades y deseos de nuestros clientes potenciales.

**Figura 3** Mapa de empatía



*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes. Adaptado de Serrano Ortega, M., & Blázquez Ceballos, P. (2015).

## 2.7. Análisis cuantitativo. Proyección estimada de la demanda y demanda insatisfecha

Para poder estimar la demanda realizamos el análisis del tamaño de mercado:

### 2.7.1. Tamaño de mercado

Según Ecuador en cifras, INEC (2023), la población del Ecuador es de 18,3 millones de personas y en la ciudad de Quito al 2021 existen 2,7 millones de personas. La población económicamente activa es el 66,10%. Como nuestro plan de negocio se enfoca en Quito calculamos la cantidad de 1,8 millones de personas económicamente activa.

Según reporte de la Flacso (2021), la población Quito con seguro de salud representa el

25,7% y el 74,3% no tiene seguro privado.

**Tabla 3** Población calculada

<b>POBLACIÓN ECUADOR</b>	<b>18,339,204</b>
<b>CIUDAD</b>	<b>QUITO</b>
<b>POBLACIÓN ACTUAL 2021</b>	<b>2,781,641</b>
<b>POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA</b>	<b>66.10%</b>
	<b>1,838,665</b>
<b>% POBLACIÓN DE QUITO CON SEGURO DE SALUD</b>	<b>25.7%</b>
	<b>472,537</b>
<b>% POBLACIÓN DE QUITO SIN SEGURO DE SALUD</b>	<b>74.3%</b>
	<b>1,366,128</b>

*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes.

Según la Flacso (2021), en su reporte de Seguros de Salud se determinaron que existen 3 segmentos de población: los que tienen seguro privado, seguro de salud pública y otros seguros, para lo cual calculamos del 25,7% de personas que tienen seguro Quito 473 mil personas en porcentaje para cada uno de estos segmentos. Además nos proporciona los datos por Nivel Socio Económico por estrato social. En el plan de negocio para My-Broker tomaremos en cuenta los niveles A, B y C+ que se basan en nuestro segmento de mercado que tiene ingresos salariales entre \$1,500 y \$6,000.

Realizamos el cálculo de los segmentos para obtener los siguientes datos: tenemos en total 67 mil de personas que tiene seguro de salud privado y 405 mil personas que no tiene seguro privado, con ello obtenemos el universo de 473 mil de personas en Quito que son económicamente activas y que tienen posibilidades de contratar un seguro de médico privado.

**Tabla 4** *Cálculo de Tamaño de mercado I*

DETALLE	% DE LA QUITO	CANTIDAD DE PERSONAS EN QUITO
% POBLACIÓN CON SEGURO PRIVADO	23.4%	110,574
% POBLACIÓN CON SEGURO DEL IESS	65.1%	307,621
% OTROS SEGUROS (TC- SEGUROS MASIVOS)	11.5%	54,342
	<b>100%</b>	<b>472,537</b>

NIVEL SOCIO - ECONÓMICO	%	IESS	SEGURO MÉDICO	SIN SEGURO PRIVADO
A	8,978	8,529	7,093	1,885
B	52,924	48,690	24,874	28,050
C+	107,738	82,959	21,548	86,191
C-	232,961	111,821	13,978	218,983
D	70,408	7,745	0	70,408
	<b>473,009</b>		<b>67,492</b>	<b>405,517</b>
			<b>473,009</b>	
			<b>169,641</b>	

*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes.

Para efectos de este proyecto tomamos en cuenta el segmento de nivel socio económico A, B y C+ de personas que tienen seguro privado y no tiene seguro privado que suman en total 169 mil personas que serían nuestro universo total.

Para obtener el tamaño de mercado se determinó que el porcentaje de personas que queremos contactar para ofrecer el servicio de seguros de salud médica a través de My-Broker es el 21,23%, es decir queremos contactar a 36 mil personas en Quito.

Para efectos de desarrollo del plan de negocio para los primeros 6 meses de gestión se acordó una meta del 50%, es decir 18,000 personas a ser contactadas entre los meses de octubre 2023 a marzo 2024.

La estructura del departamento de ventas que se determinó anteriormente, estará compuesto por 3 Agendes vendedores, cuya meta será contactar al 33% (9 mil personas) por cada vendedor para los primeros 6 meses de gestión. Es decir que cada vendedor al mes deberá contactar a 1,006 personas por mes que equivale el 17% de tamaño objetivo de mercado en contactabilidad.

**Tabla 5** *Cálculo de Tamaño de mercado 2*

<b>UNIVERSO</b>	<b>169,641</b>	Personas de la sierra ecuatoriana que tienen la necesidad de contratar un seguro de salud privado
<b>PORCENTAJE OBJETIVO DE CONTACTABILIDAD</b>	<b>21.23%</b>	Porcentaje que se estima para sacar el tamaño de mercado al que queremos llegar en el primer año
<b>TAMAÑO DE MERCADO</b>	<b>36,015</b>	Objetivo My-Broker - Cantidad de personas que se deben contactar en el primer años de gestión

DETALLE	%	CANTIDAD DE PERSONAS	OBSERVACIÓN
Meta de contactabilidad para los primeros 6 meses de gestión de My-Broker	50%	18,007	Se determina para los primero 6 meses de gestión la empresa deben contactar a traves de los 3 Agentes vendedores a 18.000 clientes
Meta de contactabilidad por vendedor durante los 6 primeros meses	33%	6,002	Se determina que cada vendedor al finalizar los 6 primeros meses de gestión deben contactar a 6.000 personas, es decir cada vendedor tendra como objetivo contactar al 33% de personas de la meta establecida por la empresa.
Meta de contactabilidad por vendedor por mes	17%	1,000	Se determina que cada vendedor deben contactar a 1.00 personas por mes para cumplir con la meta propuesta de la empresa, es decir que al mes cada vendedor debe contactar al 17% de personas de la meta establecida por la empresa.

*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes.

### **2.7.2. Proyección estimada de la demanda y demanda insatisfecha**

De acuerdo a los datos obtenidos en el tamaño de mercado podemos realizar el análisis de la demanda y demanda insatisfecha. En primer lugar tenemos la población de 473 mil de personas que es nuestro universo de la sierra ecuatoriana que puede tener la necesidad de contratar un seguro médico privado. Obtuvimos el dato de la tasa de crecimiento de población al 2023 de Countrymeters, (2023) que es el 1,56%; y calculamos que nuestra oferta, para el caso del plan de negocio desde octubre 2023 a marzo 2024, será de 18.007 personas contactadas a través de la empresa My-Bróker, que para este ejercicio calculamos al cierre del 2023 contactar 9.004 clientes entre los meses de octubre a diciembre 2023, y para el resto de años nuestra meta de contactabilidad será de 36,015 personas.

Este ejercicio se resume en el siguiente cuadro:

**Tabla 6** *Detalle de demanda satisfecha e insatisfecha*

<b>AÑO</b>	<b>2023</b>
<b>POBLACIÓN</b>	<b>473,009</b>
<b>TASA CRECIMIENTO POBLACION</b>	<b>1.56%</b>
<b>PERSONAS CON CONSUMEN DE SEGUROS DE SALUD</b>	<b>25.7%</b>
<b>META DE CLIENTES CONTACTADO EN 6 MESES PARA EL CASO DE LA TESIS</b>	<b>18007</b>
<b>META DE CLIENTES CONTACTADO DESDE OCT-NOV-DIC 2023</b>	<b>9004</b>
<b>META DE CLIENTES CONTACTADO DESDE ENE-DIC 2024</b>	<b>36015</b>

<b>AÑO</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>DEMANDA ESTIMADA</b>	<b>OFERTA</b>	<b>DEFICIT</b>
2023 - oct-dic 2023	473,009	121,563	9,004	112,560
2024	480,388	123,460	36,015	87,445
2025	487,882	125,386	36,015	89,371
2026	495,493	127,342	36,015	91,327
2027	503,223	129,328	36,015	93,314

*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes.

### **2.7.3. Tamaño de la muestra para las encuestas**

Para determinar el tamaño de muestra necesario para la población dada con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, utilizamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 (p) (q)}{E^2}$$

Donde:

**n** es el tamaño de muestra necesario.

**Z** es el valor crítico de la distribución normal estándar para el nivel de confianza deseado. Para un nivel de confianza del 95%, el valor de **Z** es aproximadamente 1.96.

**p** es la estimación de la proporción de la población que se espera tener una característica o respuesta particular se puede asumir el valor de 0.5 para obtener el tamaño de muestra máximo necesario.

**q** es 1 - **p**.

**E** es el margen de error deseado expresado como proporción. En este caso, es 0.05.

Aplicando la fórmula con los valores proporcionados, tenemos:

$$n = \frac{1.96^2 (0,5) (0,5)}{0.05^2}$$

Simplificando la fórmula:

$$n = (3.8416 * 0.25) / 0.0025$$

$$n = 0.9604 / 0.0025$$

$$n \approx 384.16$$

El tamaño de muestra necesario para una población de 473,009 con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% es aproximadamente 384.16.

En cuanto a si la muestra es finita o infinita, si la población es mayor a 100.000 personas se aplica la fórmula finita, en este caso tenemos 473 mil personas como el tamaño de mercado para My-Broker.

**Resultados de las Encuestas. Más detalle ver Anexo 1.**

#### ***2.7.4. Conclusiones de las Encuestas***

- El grupo objetivo principal de My-Broker se encuentre los 36 a 45 años.
- El 87% se encuentran en la provincia de Pichincha.
- Tienen un rango de ingresos de \$1000 a \$1500 mensuales.
- El 68% son de género femenino.
- La mayo preocupación que tiene ese segmento en temas de salud son las enfermedades de su familia.
- Las personas que contratan seguros de salud médica lo hacen por un tema de prevención en un 81%.
- La empresa de seguros que tienen mayor preferencia son BMI y Salud SA.



- El 73% del segmento contrató un seguro de salud en los últimos 5 años.
- Y el 81% de ellos han usado su seguro en los últimos 5 años.
- Los que han contratado seguros de salud por medio de brókers, esperan tener una atención personalizada y de calidad en un 81%.
- El 68% ha contratado seguros de salud individual.
- Las personas que no han contratado seguros de salud individual, tiene seguro de salud público u no desean uno adicional, (43%).

## Capítulo 3

### Plan de Marketing

#### 3.1. Canvas

**Figura 4** Modelo de Negocio Canvas



*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes. Adaptado de Serrano Ortega, M., & Blázquez Ceballos, P. (2015).

El "Business Model Canvas", concebido por los autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su obra "Generación de Modelos de Negocio" (Osterwalder, A., & Pigneur, Y, 2010), es una herramienta de planificación estratégica que proporciona una representación visual y simplificada de los componentes esenciales que conforman un modelo de negocio. Este lienzo estratégico se compone de nueve bloques interconectados que abarcan desde segmentos de clientes y propuestas de valor hasta socios clave, actividades fundamentales y estructura de costos. Al fomentar la visualización holística de la empresa, el Business Model

Canvas permite a las organizaciones analizar, diseñar y adaptar sus estrategias comerciales con mayor claridad y eficacia, promoviendo una comprensión compartida y una comunicación efectiva en la conceptualización y evolución de modelos empresariales.

### ***3.1.1. Propuesta de valor***

Nuestra tesis se enfoca en presentar una propuesta de valor sólida para una empresa de seguros médicos, la cual se basa en dos pilares fundamentales: infraestructura y personal capacitado para brindar asesoramiento y servicio personalizado, y la implementación de un plan de fidelización por puntos.

### ***3.1.2. Relaciones con el cliente***

Para garantizar la satisfacción y retención de nuestros clientes, proponemos establecer relaciones cercanas y continuas mediante diversas estrategias. Implementaremos un proceso de acompañamiento constante en las ventas, aprovechando el cross-selling para ofrecer soluciones adicionales que se ajusten a sus necesidades específicas. Además, se trabajará en la fidelización del cliente, asegurándonos de que se sientan valorados y brindándoles ventajas exclusivas en nuestro plan de fidelización.

### ***3.1.3. Segmentos de cliente***

En nuestra investigación, hemos identificado un segmento de clientes ideal: personas naturales entre 30 y 65 años, con un status medio y medio alto, que tienen un rango de sueldo de 1000 a 4000 USD y poseen una cultura de seguros. Este grupo representa una oportunidad valiosa para nuestro negocio, ya que están conscientes de la importancia de asegurar su salud y bienestar.

### ***3.1.4. Canales***

Nuestra estrategia de canales se enfocará en una amplia diversidad para alcanzar a nuestros clientes potenciales de manera efectiva. Utilizaremos las redes sociales para llegar a una audiencia más amplia, el WhatsApp marketing para una comunicación directa y ágil, el

correo electrónico para campañas personalizadas, el call center para asistencia telefónica, la aplicación My-Broker y la página web para facilitar la cotización y compra de pólizas, y finalmente, aprovecharemos el poder del boca a boca mediante referidos.

### ***3.1.5. Actividades clave***

Nuestra empresa actuará como intermediaria entre los clientes y las compañías de seguros médicos. Nuestro equipo se enfocará tanto en la etapa de venta como en la posventa para asegurar la satisfacción y fidelización de nuestros clientes. Brindaremos un servicio de asesoramiento personalizado para ayudar a los clientes a encontrar la póliza que mejor se adapte a sus necesidades y continuaremos apoyándolos en el futuro.

### ***3.1.6. Recursos clave***

Para llevar a cabo nuestra propuesta, contaremos con recursos clave, entre los cuales destacan una sólida infraestructura que incluye oficinas, tecnología y sistemas eficientes, capital humano altamente capacitado en el sector de seguros médicos y una fuerza de ventas dedicada y enfocada en la satisfacción del cliente.

### ***3.1.7. Socios clave***

Identificamos una serie de socios clave que fortalecerán nuestra posición en el mercado, como BMI, Bupa, Salud S.A, Confiamed y otros intermediarios de marketing y brókers asociados. Asimismo, la colaboración con bancos y, por supuesto, nuestros clientes, es esencial para el éxito de nuestro negocio.

### ***3.1.8 Estructura de costos***

La estructura de costos estará compuesta por diferentes aspectos necesarios para la operación de la empresa, tales como sueldos del personal, arriendo de las instalaciones, servicios, impuestos, pago de comisiones e incentivos a los vendedores, compra de equipos, pago a proveedores y la inversión inicial, que podría obtenerse mediante un préstamo.

### ***3.1.9. Fuente de ingresos***

Nuestra principal fuente de ingresos provendrá de las comisiones por la colocación de pólizas en el mercado y por la renovación de pólizas existentes. La implementación de un plan de fidelización por puntos también podría generar ingresos adicionales al fomentar la retención de clientes y su participación activa en nuestro programa de lealtad. Estas fuentes de ingresos serán fundamentales para el crecimiento y sostenibilidad de nuestro negocio de seguros médicos.

### **3.2. Segmento en base a investigación de mercado**

Se considera mantener el mismo Buyer persona y Mapa de Empatía, ya que la información de estas herramientas siguen siendo relevantes y aplicables en la nueva estrategia de expansión, teniendo siempre la disposición de adaptarse a nuevas tendencias que pueden surgir en el mercado objetivo para el éxito empresarial a largo plazo.

### **3.3. Prototipo**

#### ***3.3.1. Imagen actual del agente independiente***

**Figura 5** *Logotipo antiguo*



*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes. Adaptado de Gallegos, S. (2023).

Con este logotipo Sarita buscó transmitir una imagen de afecto y protección representando sinceridad y calma, conectando así, con las emociones de tranquilidad y cuidado

de la salud y bienestar del cliente y su familia. Se complementan dos tipografías: sobría y delgada, con colores más llamativos para exaltar el nombre. Ambos son sin serifas para transmitir modernismo y sofisticación dando la impresión de un trabajo limpio. La intención del imago-logo con las iniciales “Sg” forman la parte gráfico del imago-logo y por otro el texto “Sarita Gallegos, AGENTE DE SEGUROS” para que ambos elementos mantengan su independencia.

### ***3.3.2. Texto del logotipo antiguo***

**Figura 6** *Texto logotipo antiguo*

SARITA GALLEGOS  
AGENTE DE SEGUROS

*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes. Adaptado de Gallegos. S. (2023).

### ***3.3.3. Símbolo del logotipo antiguo***

**Figura 7** *Iniciales, símbolo de logotipo antiguo*

Sg

*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes. Adaptado de Gallegos. S. (2023).

### ***3.3.4. Nueva imagen My-Broker***

Se busca realizar un cambio de imagen significativo al migrar hacia un logo más serio y profesional, con una paleta de colores neutrales, como azules, blanco y grises. Estos colores están destinados a generar cercanía, además de proyectar una imagen de empresa sólida y bien estructurada, con un personal altamente capacitado y fuerte.

El nuevo Imagotipo de My-broker presenta una tipografía sin serifas, acompañada de un símbolo que representa la unión y la asesoría personalizada que la empresa ofrece a sus clientes para contratar seguros de salud. Basándonos en investigaciones de mercado, hemos descubierto que los clientes valoran enormemente el acompañamiento en todo el proceso.

La importancia del cambio de imagen no se limita únicamente al nombre, sino que abarca una transformación más amplia que proyecta una identidad más madura y profesional. Los colores neutrales, como el azul, transmiten confianza y seguridad, mientras que el blanco evoca limpieza y pureza, lo que reafirma el compromiso de la empresa con la transparencia y la excelencia en el servicio.

La tipografía sin serifas refleja modernidad y sofisticación, adecuada para una empresa que busca mantenerse a la vanguardia en su industria. El símbolo del Imagotipo, que significa la unión y la asesoría personalizada, resalta el enfoque centrado en el cliente y su bienestar.

Con este cambio de imagen, My-broker proyectará una imagen más sólida y confiable ante sus clientes actuales y potenciales, destacando su compromiso con brindar un servicio de calidad y un acompañamiento cercano en todo momento. La nueva identidad visual transmitirá profesionalismo y credibilidad, lo que contribuirá a fortalecer la posición de la empresa en el mercado de seguros de salud.

**Figura 8** *Nuevo Imagotipo*



*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes. Adaptado de Burbano, E., & Gallegos, S. (2023).

### **3.3.5. Misión**

En My-Broker nuestro propósito es ofrecer asesoría especializada y personalizada en seguros de salud con cobertura nacional como internacional. Nos comprometemos a brindar un servicio de calidad basado en la confianza, transparencia y cercanía con nuestros clientes. Nuestra misión es proteger y velar por el bienestar de las familias ofreciendo planes de salud que se adapten a sus necesidades con el respaldo de alianzas estratégicas con las principales compañías de seguros médicos del mercado ecuatoriano.

### **3.3.6. Visión**

Nos visualizamos como una destacada agencia productora de seguros, reconocida por brindar un servicio de excelencia que satisface plenamente a nuestros clientes. Nuestro objetivo es expandir nuestra presencia a nivel nacional y convertirnos en referentes en el ámbito de la asesoría y gestión de seguros de salud. Nuestra visión se centra en lograr un crecimiento sostenible, manteniendo nuestros valores distintivos y contribuyendo al bienestar y tranquilidad de las personas y empresas que depositan su confianza en nosotros.

### **3.3.7. ¿Quiénes somos?**

My-Broker es una agencia productora de seguros especializada en asesoría personalizada en seguros de salud médica. Fundada por Sarita Gallegos, con años de experiencia en el sector, nuestra empresa se destaca por contar con un equipo altamente comprometido de profesionales. Nuestro objetivo es brindar soluciones integrales y confiables para proteger y velar por el bienestar de nuestros clientes.

### **3.3.8. ¿Qué hacemos?**

En My-Broker nos dedicamos a ofrecer en seguros de salud con coberturas nacionales como internacionales. Actuamos como intermediarios entre las principales compañías aseguradoras del mercado ecuatoriano y nuestros clientes, brindando una atención personalizada y de calidad. Nuestra labor consiste en guiar a las familias y empresas para que



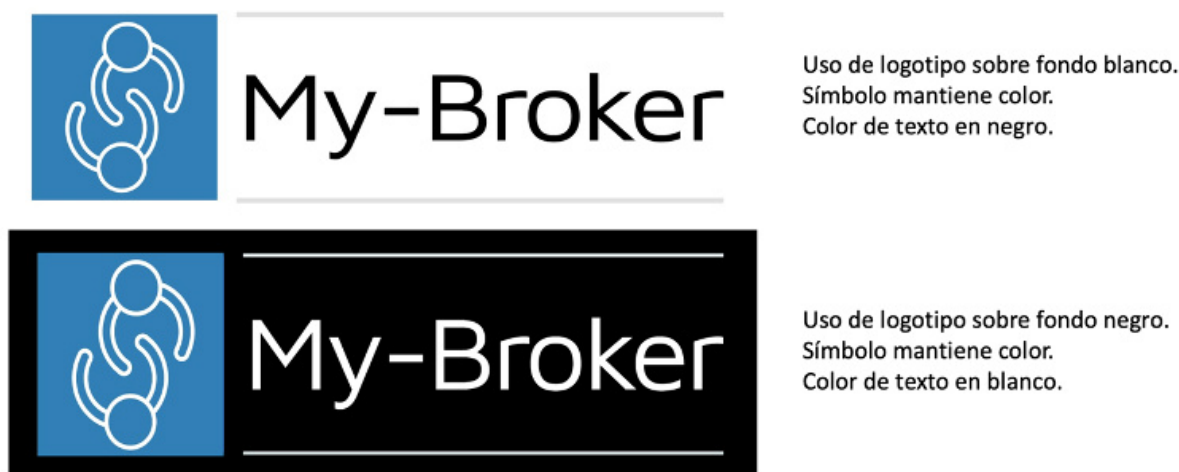
elijan las mejores opciones de cobertura adaptadas a sus necesidades y presupuestos específicos, con el objetivo de proporcionarles tranquilidad y seguridad en momentos de requerir el financiamiento de gastos médicos.

### 3.3.9. ¿Cómo lo hacemos?

En My-Broker, creemos en la importancia de proporcionar asesoría oportuna en momentos de financiamiento de gastos médicos para proteger el patrimonio familiar. Nuestro propósito es ser aliados confiables de nuestros afiliados, brindando un acompañamiento cercano y oportuno durante toda nuestra relación comercial. Nos apasiona ayudar a nuestros afiliados a tomar decisiones informadas y respaldadas, aportando valor y satisfacción a cada uno de ellos.

### 3.3.10. Logotipo y versiones alternas

**Figura 9** *Uso de Imagotipo*



*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes. Adaptado de Calvo, L. (2021).

### 3.3.11. Tipografía

Sin serifas y símbolo de unión y asesoría personalizada para reflejar el acompañamiento en el proceso de contratación de seguros de salud.

### 3.3.12. Imagen

Más madura y profesional: símbolo resalta enfoque centrado en el cliente y su

bienestar. Sobrio, sencillo y moderno.

**Figura 10** *Códigos de color*



*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes. Adaptado de LogoRapid. (s. f.).

### **3.3.13. Registro de Marca**

Para asegurar la protección de una marca en Ecuador, es esencial realizar el proceso de registro ante el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI). El SENADI desempeña un papel fundamental en la administración y salvaguardia de los derechos de propiedad intelectual en el país. El acto de registrar una marca en el SENADI adquiere una importancia de suma relevancia para los titulares de marcas, dado que confiere una serie de beneficios y salvaguardias legales.

Una vez que se obtiene el registro de marca, el titular adquiere el derecho exclusivo de utilizar dicha marca dentro del territorio ecuatoriano (Gómez, 2020, p. 45), lo que robustece su posición en el mercado y le otorga el poder de prevenir que terceros utilicen una marca idéntica o semejante para productos o servicios afines. Esto contribuye a evitar posibles confusiones entre los consumidores.

Además, el registro de la marca en el SENADI brinda una mayor certidumbre jurídica. En caso de controversias o desacuerdos relacionados con el uso de la marca, el titular cuenta con un respaldo legal para resguardar sus derechos y velar por la integridad de su propiedad intelectual. Además, facilita el fortalecimiento de la identidad comercial de la empresa o individuo, eleva su reputación y les permite destacarse en el mercado frente a

la competencia.

Por otro lado, no contar con el registro de marca conlleva diversos riesgos. Entre los más destacados se encuentra la posibilidad de que terceros utilicen la misma marca o una similar para productos o servicios conexos, lo cual podría causar confusión entre los consumidores y perjudicar la imagen y la identidad de la empresa dueña de la marca no registrada. Además, la ausencia de registro deja a la marca expuesta ante el riesgo de imitaciones, plagio o usos no autorizados.

En este momento, Sarita Gallegos está inmersa en el proceso de reunir los documentos necesarios para llevar a cabo el registro de la marca "My-Broker". El propósito es garantizar una cobertura completa y adecuada que cumpla con todos los requisitos establecidos por el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI).

#### ***3.3.14. Organigrama***

El organigrama de My-Bróker se estructura bajo dos modalidades de contratación: los que trabajan bajo relación de dependencia, que forma parte del equipo interno de la empresa, y los asesores terciarizados, que brindan servicios especializados desde fuera de la organización.

Bajo relación de dependencia:

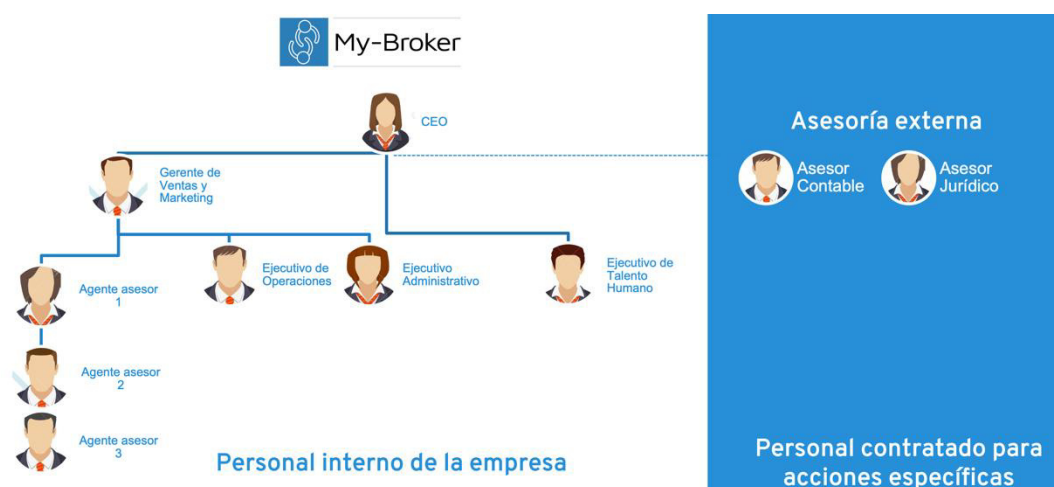
- CEO: Encargado de la dirección estratégica y supervisión general de la empresas
  - Gerente de Ventas: Responsable de la gestión y supervisión del equipo de ventas, administrativo y de operaciones. Responsable de la planificación y ejecución de las estrategias de marketing.
  - Ejecutivo Administrativo: Apoya al gerente de ventas en tareas de reclamos, liquidaciones, soporte posventa y gestión de fidelización de clientes

- Ejecutivo de Operaciones: Encargado de las operaciones diarias del negocio tanto para nuevos clientes (suscripción y producción) como para clientes actuales (retención y renovación).
- Ejecutivo de Talento Humano: Se enfoca en cultivar la cultura organizacional, relaciones positivas con colaboradores, empresas aseguradoras y clientes externos. Impulsa un entorno productivo y colaborativo para el éxito empresarial.
- Agentes de Ventas: Encargados de la venta, promoción y cierre de contratos de seguros médicos.

Terciarizados (relación representada por línea discontinua en el organigrama): Los roles se dividen entre el personal bajo relación de dependencia, que forma parte del equipo interno de la empresa, y los asesores terciarizados, que brindan servicios especializados desde fuera de la organización:

- Asesor Contable: Brinda asesoramiento en materia contable y financiera a la empresa.
- Asesor Jurídico: Proporciona asesoramiento legal y garantiza el cumplimiento normativo del bróker.

**Figura 11 Organigrama**



*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes. Adaptado de Ferrell, O.C., Hirt, G.A., Ferrell, L., Ramos Garza, L., Rodríguez, M.A.A., & Flores Cárdenas, M.Á. (2010).

### ***3.3.15. Cadena de Valor – detalle actividades primarias***

El departamento administrativo es responsable de gestionar reclamos, liquidaciones y brindar soporte posventa a los clientes. Su función principal es asegurar que los clientes reciban un servicio eficiente y satisfactorio en caso de siniestros o necesidades relacionadas con sus pólizas. Este departamento se encarga de procesar los reclamos, verificar que las liquidaciones estén calculadas correctamente y proporcionar asistencia continua a los clientes.

El departamento de operaciones se encarga de la suscripción, producción, retención y renovaciones de contratos. Su objetivo principal es asegurar que los clientes obtengan las coberturas adecuadas para sus necesidades y que los contratos sean gestionados de manera eficiente. Este departamento se ocupa de, emitir nuevas pólizas, renovar contratos existentes y retener a los clientes a través de una excelente atención.

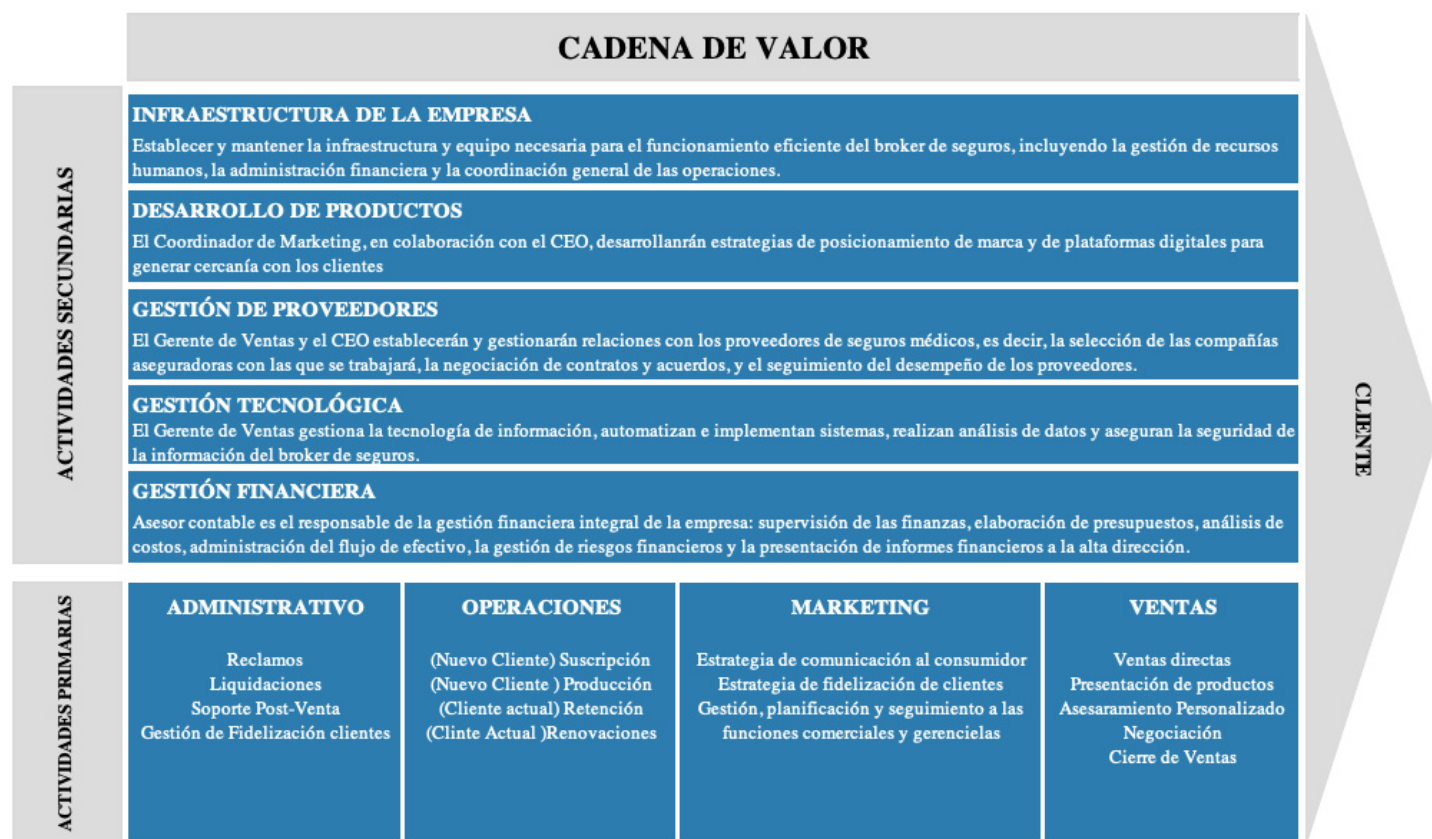
El departamento de ventas desempeña un papel fundamental en la adquisición de nuevos clientes y el crecimiento del negocio. Sus principales funciones incluyen las ventas directas, la presentación de productos, el asesoramiento personalizado, la negociación y el cierre de ventas. Este departamento se esfuerza por establecer relaciones sólidas con los clientes, comprender sus necesidades y ofrecer soluciones de seguros adecuadas.

El departamento de marketing se encarga de diseñar estrategias y campañas para atraer y captar nuevos clientes, así como para promover la marca del bróker de seguros. Sus actividades incluyen la segmentación de mercado, el posicionamiento de marca, la promoción de servicios y la fidelización de los clientes existentes. El objetivo principal es aumentar la visibilidad de la empresa y generar un flujo constante de clientes potenciales.

Además de las funciones principales, existen actividades secundarias que son vitales para el funcionamiento del Broker de seguros. Estas incluyen la gestión de la infraestructura de la empresa, el desarrollo de nuevos productos y servicios, la gestión de proveedores, la implementación y gestión de tecnología, así como la gestión financiera para garantizar la

rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

**Figura 12** Cadena de valor



*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes. Adaptado de *La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva.* (2016).

### 3.3.16. Productos de seguros de salud / Planes

Los productos y planes de seguros de salud médica que ofrece My-Broker son establecidos por las compañías aseguradoras. My-Broker ofrecerá estos mismos planes y precios a sus clientes, garantizando transparencia y confiabilidad en la oferta.

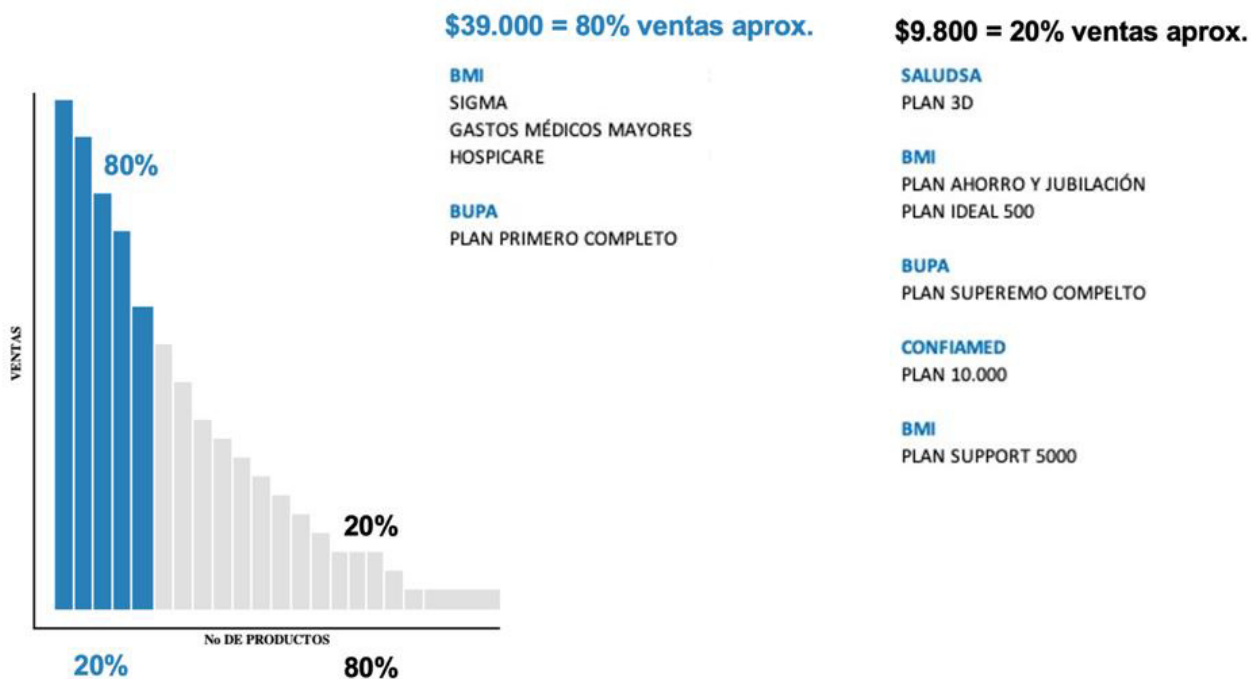
Los productos Pareto se refieren a aquellos que generan la mayor parte de los ingresos o beneficios de una empresa, a pesar de representar solo una pequeña fracción de su cartera de productos.

**Figura 13** *Productos Pareto*

	PLAN MÉDICO / VIDA	PRIMA TOTAL ANUAL	COMISIÓN
BMI	SIGMA	155000	27000
BMI	GMM	13000	5200
BMI	HOSPICARE	24000	4200
BUPA	PLAN PRIMERO COMPLETO	19800	3400
SALUDSA	PLAN 3D	16000	4000
BMI	PLAN AHORRO Y JUBILACIÓN	3700	2800
BMI	PLAN IDEAL 500	5900	1032
BUPA	PLAN SUPEREMO COMPELTO	5300	901
CONFIAMED	PLAN 10.000	5400	810
BMI	PLAN SUPPORT 5000	3600	630
<b>VENTAS TOTALES</b>		<b>49000</b>	
	80%	39000	
	20%	9800	

*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes. El principio de Pareto: Optimice su negocio con la regla del 80/20. (2016).

**Figura 14** *Productos Pareto 2*



*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes. El principio de Pareto: Optimice su negocio con la regla del 80/20. (2016).

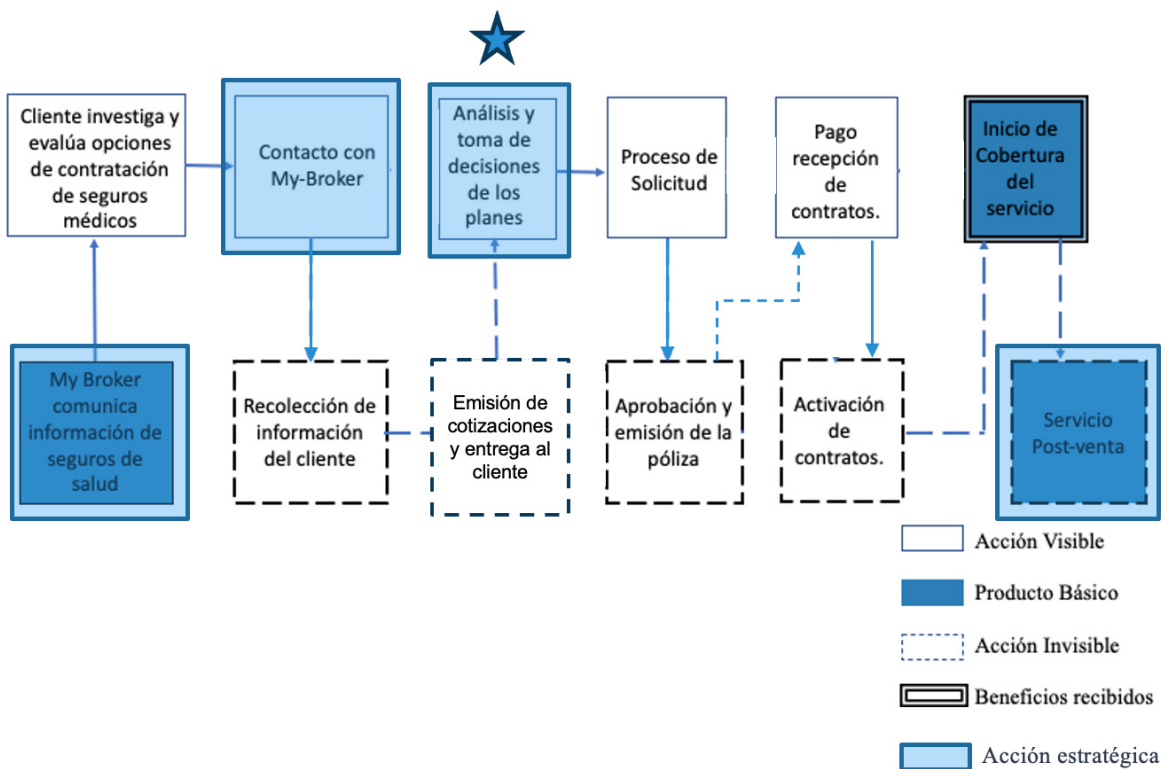
Siguiendo el principio de Pareto, aproximadamente el 80% de los resultados en ventas proviene del 20% de los productos, en este caso:

- BMI: Plan Sigma, Gastos Médicos Mayores y Hospicare
- BUPA: Plan Primero / completo

Al identificar y centrarse en estos productos estrella permite a las empresas optimizar su rentabilidad, mejorar la eficiencia operativa y tomar decisiones estratégicas informadas. Analizando datos y métricas clave, las empresas pueden adaptar su enfoque para maximizar el impacto de sus productos más rentables en el mercado.

### 3.3.17. Planeación y creación de servicios

**Figura 15** Planeación y creación de servicios



*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes. Adaptado de LoveLock, C., & Wirtz, J. (2009).

Acciones visibles: Son aquellas que pueden ser fácilmente observadas o percibidas por otras personas



- **Comunicación de Servicio:** La estrategia de comunicación de My-Broker se centra en maximizar la visibilidad y reputación a través de redes sociales y Google. Definiendo metas específicas, como generar leads y consolidarse como referente, se dirige contenido valioso y educativo adaptado a diferentes plataformas, manteniendo coherencia y frecuencia. Interacciones activas y anuncios segmentados optimizan la participación del público. La estrategia integra SEO, colaboraciones, análisis y mejora continua para lograr un impacto sostenible.
- **Investigación y evaluación de opciones:** El cliente potencial investiga diferentes opciones de seguros médicos disponibles en el mercado. Compara coberturas, beneficios, precios y reputación de las compañías aseguradoras. Es una acción visible porque realiza consultas en línea, visita diferentes sitios web de compañías aseguradoras y brókers de seguros.
- **Contacto con el My-Broker:** Una vez que el cliente ha identificado algunas opciones, se pone en contacto con el My-Broker para obtener asesoría personalizada y más información sobre las diferentes pólizas. Hablamos de una acción visible porque en este caso el cliente interactúa directamente con el bróker para obtener información y asesoría.
- **Análisis y toma de decisiones:** El cliente revisa las propuestas, analiza las coberturas y costos, y toma una decisión informada sobre qué seguro médico es más adecuado para sus necesidades y presupuesto. La evaluación de las diferentes propuestas y la selección final del seguro médico son acciones visibles, ya que reflejan la elección del cliente.
- **Proceso de solicitud:** Una vez que el cliente ha decidido qué seguro médico contratar, el bróker facilita el proceso de solicitud. Se completan los formularios necesarios y se proporciona toda la documentación requerida. El cliente debe completar formularios y proporcionar información personal y médica durante el proceso de solicitud, lo que es una acción visible.
- **Pago y activación:** El cliente realiza el pago correspondiente a la prima del seguro médico.

Una vez que se ha efectuado el pago, la póliza se activa y el cliente se convierte en un asegurado. El proceso de realizar el pago de la prima y activar la póliza es una acción visible, ya que implica una transacción financiera.

Acciones invisibles: Son aquellas que no son tan evidentes o pueden ocurrir en un nivel más interno.

- **Recolección de información:** El bróker recopila información detallada sobre las necesidades y requisitos específicos del cliente, como edad, estado de salud, historial médico y preferencias de cobertura. La recopilación detallada de información sobre las necesidades y requisitos del cliente puede no ser directamente observable, ya que puede realizarse a través de entrevistas o formularios que no son visibles para otros.
- **Aprobación y emisión de póliza:** My-Broker envía la solicitud a la compañía aseguradora correspondiente. Después de una revisión y aprobación, se emite la póliza de seguro médico. Se trata de una acción invisible, ya que ocurren en el proceso interno de la aseguradora.
- **Entrega de documentos:** De manera virtual le llegan al cliente todos los documentos y detalles relacionados con la póliza, incluyendo términos y condiciones, certificados de cobertura y tarjeta de asegurado. La entrega de documentos físicos como la tarjeta de asegurado, comunicaciones o notificaciones relacionadas con la póliza son invisibles para otras personas.
- **Activación de contratos:** Tras el pago de la prima, se emite la póliza digital que debe firmarse digitalmente por el titular de la misma para proceder a la activación del contrato. La aseguradora facilita tarjetas de identificación y ofrece la red de proveedores médicos. Después del período de espera estipulado por la aseguradora, el asegurado puede utilizar los servicios médicos y presentar reclamos.
- **Servicio Postventa:** My -Broker forjará relaciones personales y mantendrá una

comunicación regular con los afiliados. Esto implica atender las necesidades individuales de los clientes a través de recomendaciones y soluciones adaptadas, proporcionar recordatorios y actualizaciones, simplificar procesos como reclamaciones y renovaciones, cumpliendo compromisos en la venta, teniendo gestos sorpresa e implementando un canal de comunicación abierto. El feedback constante y la mejora continua, además de formar un equipo empático, aseguran que los clientes sean atendidos como miembros de la familia, generando confianza y lealtad a largo plazo.

### **3.4. Estrategias de posicionamiento de Marca**

Las siguientes estrategias de marca que determinamos para ayudar la posicionamiento de la nueva empresa My-Broker y captar clientes son los siguientes:

- Dar visibilidad a la nueva empresa My-Broker en el mercado de seguros de salud médica en la ciudad de Quito.
  - Generar reconocimiento de la marca My-Broker entre el público objetivo y destacar su experiencia de 7 años en el mercado.
  - Generar la percepción de My-Broker como una empresa cercana, confiable que genera un ambiente como “en familia”.
- Posicionarse como un referente en asesoría y servicio personalizado en el mercado de seguros de salud médica.
  - Comunicar los valores y fortalezas de My-Broker a través de mensajes claros y consistentes en todos los canales de comunicación, resaltando su experiencia, infraestructura y personal capacitado.

- Ser reconocidos como expertos en el sector de seguros de salud médica, brindando contenido relevante y útil sobre salud, enfermedades y tratamientos a través de la página web y las comunicaciones de CRM.
- Obtener testimonios y reseñas positivas de clientes satisfechos para respaldar la reputación de My-Broker como un intermediario confiable y comprometido con la satisfacción del cliente.
- Atraer y captar nuevos clientes.
  - Generar un flujo constante de clientes potenciales a través de estrategias de marketing digital, como publicidad en redes sociales, anuncios pagados y pauta en Google Display.
  - Generar registros en el sitio web de My-Broker y utilizar herramientas de CRM para convertir esos registros en clientes reales.
  - Establecer alianzas estratégicas con empresas y organizaciones relacionadas con la salud para acceder a una base más amplia de clientes potenciales.
- Mejorar la retención y fidelización de clientes.
  - Implementar un plan de seguimiento proactivo de reclamos para resolver problemas de manera rápida y efectiva, fortaleciendo la confianza de los clientes en My-Broker.
  - Desarrollar un programa de fidelización que premie la lealtad de los clientes y los motive a mantener una relación a largo plazo con la empresa.
    - Utilizar estrategias de CRM, como comunicaciones personalizadas y recordatorios de renovación de pólizas, para mantener una relación continua con los clientes y fortalecer su satisfacción y compromiso.

**Figura 16** Estrategias de posicionamiento



Nota. Estrategias de marketing según TresCE. (2015).

### 3.5. Estrategias del Marketing Mix

En el contexto del marketing de servicios, los mercadólogos deben ajustar su enfoque estratégico para captar la naturaleza distintiva de este tipo de oferta. Mientras que para comercializar bienes manufacturados se utilizan las conocidas "4 Ps" según Armstrong y Kotler (producto, precio, lugar y promoción), (Armstrong, G., & Kotler, P. 2013), en el caso de los servicios se deben considerar ocho elementos estratégicos. LoveLock, C., & Wirtz, J. (2009), propone las "8 Ps" del marketing de servicios. Estas se componen de elementos del producto, lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, promoción y educación, así como cuatro elementos adicionales asociados con la entrega del servicio: entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad. Estos ocho elementos se convierten en las palancas estratégicas para crear estrategias viables que satisfagan las necesidades de los clientes en un mercado competitivo. Como el giro

de negocio de My-Broker es ofrecer servicios de asesoría individualizada de seguros de salud médica para satisfacer la necesidad de prevención frente a gastos médicos, desarrollaremos en este proyecto las 8Ps del marketing de servicios.

**Figura 17** 8P's del Marketing de servicios



*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes. Adaptado de LoveLock, C., & Wirtz, J. (2009).

### 3.5.1 Producto

El primer elemento esencial para el éxito del marketing de servicios es el producto ofrecido. En este caso, el producto serían los servicios de asesoría de seguros de salud médicos proporcionados por My-Broker. Según Kotler et al. (2020), "el diseño del servicio es un factor crucial para diferenciar una oferta de servicio de la competencia" (p. 129).

Las estrategias de producto que se proponen son:

- Ampliar la gama de seguros ofrecidos: Identificar oportunidades para incluir nuevos planes de seguro de salud médicos, como seguros para gastos médicos mayores, viajes, vida, oncológicos, dental, vida con ahorro indexado.
- Servicios personalizados: Ofrecer paquetes de seguros personalizados que se adapten

a las necesidades y presupuesto específico de cada cliente, brindando opciones flexibles y coberturas a medida.

### ***3.5.2. Precio y otros costos para el usuario***

El precio de los servicios de seguros de salud médicos es un aspecto crítico a considerar. Según Lovelock y Wirtz (2019), "el precio percibido del servicio puede influir en la percepción del valor por parte del cliente" (p. 223). Esto implica que el precio adecuado puede afectar la percepción de calidad del servicio.

La elasticidad del producto de seguros de salud puede variar según la estrategia de precios utilizada en el marketing.

En general, los seguros de salud tienden a ser considerados como un producto inelástico, especialmente en lo que respecta a la demanda básica de cobertura médica. Esto se debe a que los servicios de atención médica son esenciales y, en muchos casos, indispensables para las personas. Ante la necesidad de protegerse contra gastos médicos inesperados o enfermedades graves, los consumidores están dispuestos a pagar un precio más alto por la seguridad y tranquilidad que ofrece un seguro de salud.

Sin embargo, la elasticidad del producto puede variar dependiendo de cómo se diseñen las estrategias de precios y las coberturas ofrecidas. Por ejemplo:

Estrategia de precios diferenciados: Si se ofrecen diferentes planes de seguro con distintos niveles de cobertura y precios, algunos consumidores pueden optar por planes más básicos o reducir la cobertura para ajustarse a su presupuesto, lo que podría hacer que el producto sea más elástico.

Descuentos y promociones: Ofrecer descuentos o promociones temporales puede atraer a más clientes potenciales que estén buscando una oferta más atractiva, lo que podría influir en la elasticidad del producto.

Competencia en el mercado: Si hay una fuerte competencia entre las compañías

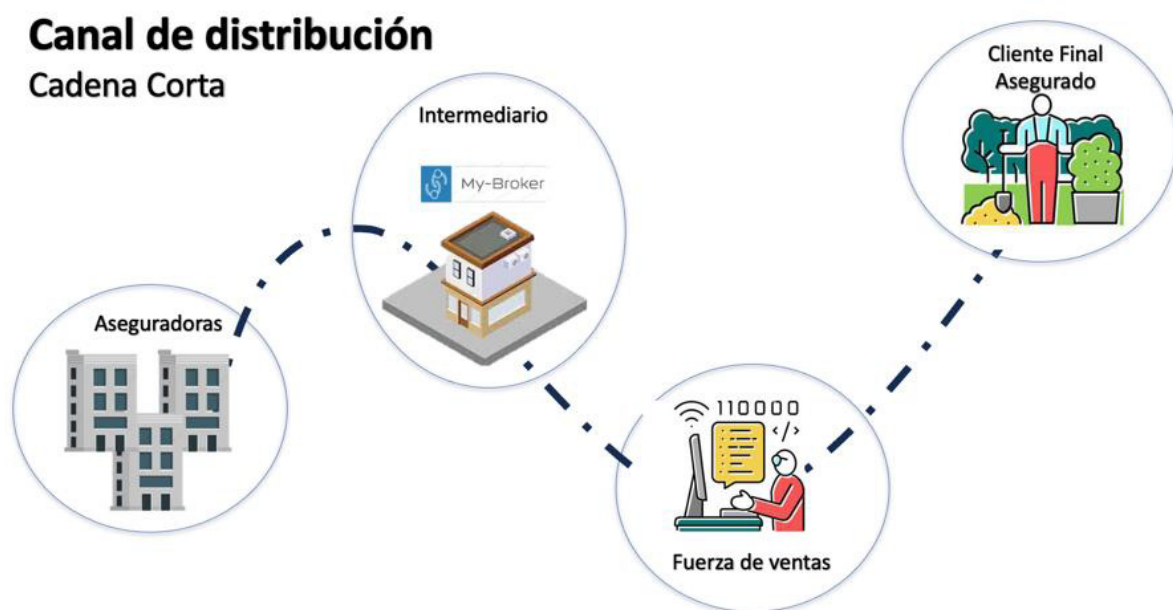
de seguros de salud y se ofrecen precios competitivos, los consumidores podrían ser más sensibles a las variaciones de precios y la elasticidad del producto podría aumentar.

Las estrategias de precios que se plantean son:

- Descuentos por fidelidad: Establecer programas de lealtad que recompensen a los clientes recurrentes con descuentos o beneficios adicionales al renovar sus pólizas.
- Planes de referidos: Bonos de recompensa al afiliado por referir nuevos clientes que efectúen una nueva contratación de seguro de salud.
- Descuentos por temporada o fecha especiales: Ofrecer descuentos en la prima anualizada, es decir en el valor anual del seguro de salud por festividades nacionales, fechas especiales de temporada como navidad, utilidades, entre otros para incrementar la demanda.

### 3.5.3. Plaza

**Figura 18** Canal de distribución



*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes. Adaptado de Cruz Roche, I. (2012).



El canal de distribución de My-Broker se basa en su fuerza de ventas. Para ampliar y fortalecer su alcance, la empresa contará con 3 vendedores, un gerente comercial y dos asistentes administrativos encargados de los reclamos y reembolsos. Esta estructura permitirá atender de manera más efectiva a los clientes y atraer nuevas ventas.

La ubicación y accesibilidad de My-Broker en la ciudad de Quito son fundamentales para el éxito de la agencia. Según Zeithaml et al. (2016), "la conveniencia y el acceso fácil pueden marcar una gran diferencia en la decisión del cliente de elegir un servicio" (p. 75).

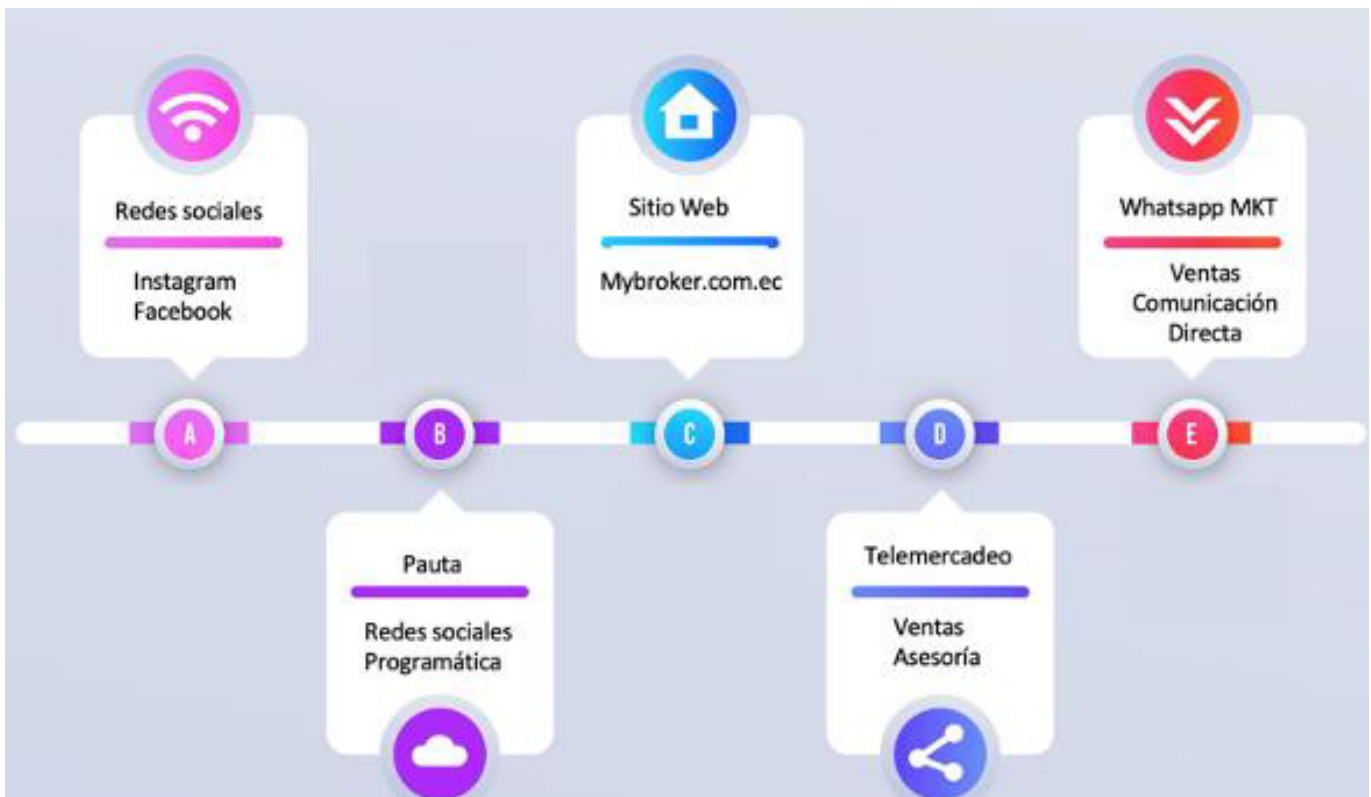
Las estrategias de Plaza son:

- Canales de distribución estratégicos: Establecer alianzas con clínicas médicas, hospitales y consultorios para ofrecer los servicios de asesoría de seguros directamente en esos lugares, facilitando el acceso y la comodidad para los clientes.
- Expansión geográfica: Identificar regiones con alta demanda de seguros de salud médica y abrir sucursales o puntos de atención para llegar a nuevos mercados. Plan a largo plazo-expansión sierra ecuatoriana.

#### ***3.5.4. Promoción***

La promoción efectiva es crucial para dar a conocer los servicios de My-Broker a su público objetivo. Berry y Parasuraman (2020) señalan que "la comunicación efectiva puede crear expectativas realistas y reducir la brecha de las percepciones entre lo que se promete y lo que se entrega" (p. 85).

**Figura 19** Estrategia de publicidad y comunicación



*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes. Adaptado de Ferré Trezano, J.M., & Ferré Nadal, J. (1996).

Publicidad digital en redes sociales: Crearemos una cuenta oficial en Instagram y Facebook con el nombre de My-Broker. Utilizaremos publicidad pagada en estas plataformas para promocionar nuestros servicios y llegar a un público más amplio.

Sitio web: Desarrollaremos un sitio web profesional, [www.mybroker.com.ec](http://www.mybroker.com.ec), que servirá como una plataforma para generar registros de clientes potenciales. También utilizaremos herramientas de CRM para comunicarnos vía correo electrónico con los clientes, proporcionando información relevante sobre salud, enfermedades y tratamientos, y realizando un seguimiento personalizado.

WhatsApp Marketing: Implementaremos estrategias de marketing a través de WhatsApp para llevar a cabo acciones de venta y mantener una comunicación directa y efectiva con nuestros clientes.

Pauta en redes sociales y Google Display: Utilizaremos anuncios pagados en redes sociales y en la red de Google Display para aumentar la visibilidad de My-Broker y captar la atención de clientes potenciales.

Tele-mercadeo: Realizaremos acciones de tele-mercadeo para llegar a clientes potenciales de manera directa y personalizada. Nuestro equipo de ventas se encargará de comunicarse por teléfono con clientes interesados y proporcionarles información detallada sobre nuestros servicios de seguros de salud médica. Aprovecharemos esta oportunidad para resolver dudas, brindar asesoramiento y cerrar ventas de manera efectiva. Nuestro enfoque será ofrecer una experiencia positiva y de confianza a través de una comunicación clara y amigable.

### ***3.5.5. Personal***

El personal de My-Broker juega un papel vital en la prestación de servicios de calidad. Según Gronroos (2018), "la interacción entre el personal y el cliente puede ser un factor determinante en la satisfacción del cliente" (p. 203).

Escuela de asesores: capacitación al personal de ventas para convertirlo en asesores, es decir no es una persona que vende seguros, sino que acompaña, guía, soporta administrativamente al cliente en sus necesidades y hasta se puede anticipar a las mismas.

### ***3.5.6. Proceso***

El proceso de entrega del servicio es un aspecto clave que puede afectar la satisfacción del cliente. Según Bitner et al. (2021), "un proceso de servicio eficiente puede contribuir a la satisfacción y retención del cliente" (p. 311).

Simplificar el proceso de reclamación: Implementar un proceso ágil y sencillo para presentar y gestionar reclamaciones de seguros, reduciendo el tiempo de espera y facilitando el reembolso. Este proceso se los realizará mediante una plataforma de My-Broker diseñada para apoyar al cliente y al asesor en los procesos administrativos y de

reclamo, para posteriormente enviar a la aseguradora.

Automatización de tareas: Utilizar tecnologías para agilizar los procesos internos de la agencia y mejorar la eficiencia en la atención al cliente.

Se gestionará la compra de un servidor para alojar toda la información de la empresa, y destinar correos corporativos con carpetas en la nube para organizar la información por áreas y tener respaldo de los documentos de los clientes, sobre todo por la nueva Ley de protección de datos personales. (Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, 2021)

### ***3.5.7. Presencia / Entorno físico***

La evidencia física se refiere a los elementos tangibles que respaldan la calidad del servicio. Lovelock y Wirtz (2019) mencionan que "los elementos físicos pueden proporcionar una señal importante sobre la calidad del servicio para el cliente" (p. 308).

a) Oficinas modernas y acogedoras: Diseñar las oficinas de la agencia de seguros para brindar un ambiente cómodo y profesional que genere confianza en los clientes.

La oficina se encontrará cerca de los principales socio estratégicos de My-Broker en la ciudad de Quito, sector Naciones Unidas y Shyris.

b) Espacios de espera interactivos: Proporcionar áreas con materiales informativos, videos y testimonios que ayuden a los clientes a entender mejor los beneficios y ventajas de los seguros de salud médica.

### ***3.5.8. Productividad y calidad***

Además del personal directamente involucrado, otras personas pueden influir en la experiencia del cliente, como otros clientes y proveedores. Según Shostack (2020), "la participación de otras personas puede agregar valor o dificultar la experiencia del servicio" (p. 150).

En cuanto a las estrategias de productividad y calidad se podrá abordar las siguientes:

Se realizará estrategias de CRM para dar seguimiento a nuestros clientes y sus planes

contratados, además de planes de fidelización para retener a nuestros consumidores.

- Seguimiento de reclamos: Se implementará un sistema de seguimiento proactivo de reclamos. Se asegurará que cada reclamo sea atendido de manera oportuna y efectiva, proporcionando soluciones rápidas y satisfactorias a nuestros clientes. Se designará un equipo especializado en el manejo de reclamos, capacitado para resolver problemas y brindar un servicio de calidad en todo momento. Se mantendrá una comunicación constante con los clientes que han presentado reclamos, informándoles sobre el estado de su caso y las acciones tomadas para su resolución.
- Plan de fidelización: Se establecerá un programa de fidelización para premiar la confianza y lealtad de nuestros clientes. Los beneficios exclusivos con la nueva red de alianzas con otros comercios nos ayudarán a retener clientes. Esta red de beneficios aplicará en la ciudad de Quito con comercios aliados como: gimnasios, servicios de salud como descuentos especiales en la consulta, empresas de alimentos a domicilio con nutricionista guiados, descuentos en marcas de ropa locales, restaurantes, entre otros. El objetivo es que el cliente prefiera contratar los servicios de salud a través de My.Broker y renueve sus pólizas cada año para mantener estos beneficios adicionales. Se realizarán encuestas periódicas de satisfacción para obtener feedback de los clientes y así, se asegurará la satisfacción de los servicios. Se utilizará esta información para mejorar y personalizar aún más nuestra atención. Se mantendrá una comunicación regular con nuestros clientes, brindándoles vía mail y telefónicamente, información relevante sobre nuevos productos, actualizaciones en la industria de seguros y consejos de salud. Esto fortalecerá nuestra relación con ellos y los mantendrá informados y comprometidos. Se organizarán eventos exclusivos para nuestros clientes, como seminarios de salud, charlas informativas y actividades sociales, donde podrán interactuar con otros asegurados y compartir experiencias. Se

brindarán servicios de asesoría continua, donde los clientes podrán consultar sobre temas relacionados con su cobertura, hacer cambios en sus planes y obtener recomendaciones personalizadas para mejorar su bienestar.

### 3.6. Estrategia de Promoción

#### 3.6.1. Embudo de Marketing

El embudo de marketing es una herramienta poderosa para guiar a los clientes potenciales a través de un proceso estructurado que los convierte en clientes leales y promotores de la marca. Cada etapa del embudo requiere estrategias y tácticas específicas para lograr una transición exitosa de un nivel a otro, lo que en última instancia contribuye al éxito y crecimiento sostenible de la empresa.

**Figura 20** *Embudo de Marketing*



*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes. Adaptado de Adaptado de Baker, R. (2021).

**Conciencia:** En esta etapa, el objetivo es generar conciencia sobre la empresa o marca entre el público objetivo. Se utilizan diversas tácticas de marketing para captar la atención de los clientes potenciales y dar a conocer la existencia de la empresa y sus productos o servicios.

**Interés:** Una vez que los clientes potenciales son conscientes de la empresa, el siguiente paso es despertar su interés en lo que se ofrece. Aquí, el marketing se enfoca en proporcionar información relevante y valiosa que atraiga a los clientes y los motive a aprender más sobre la empresa y lo que tiene para ofrecer.

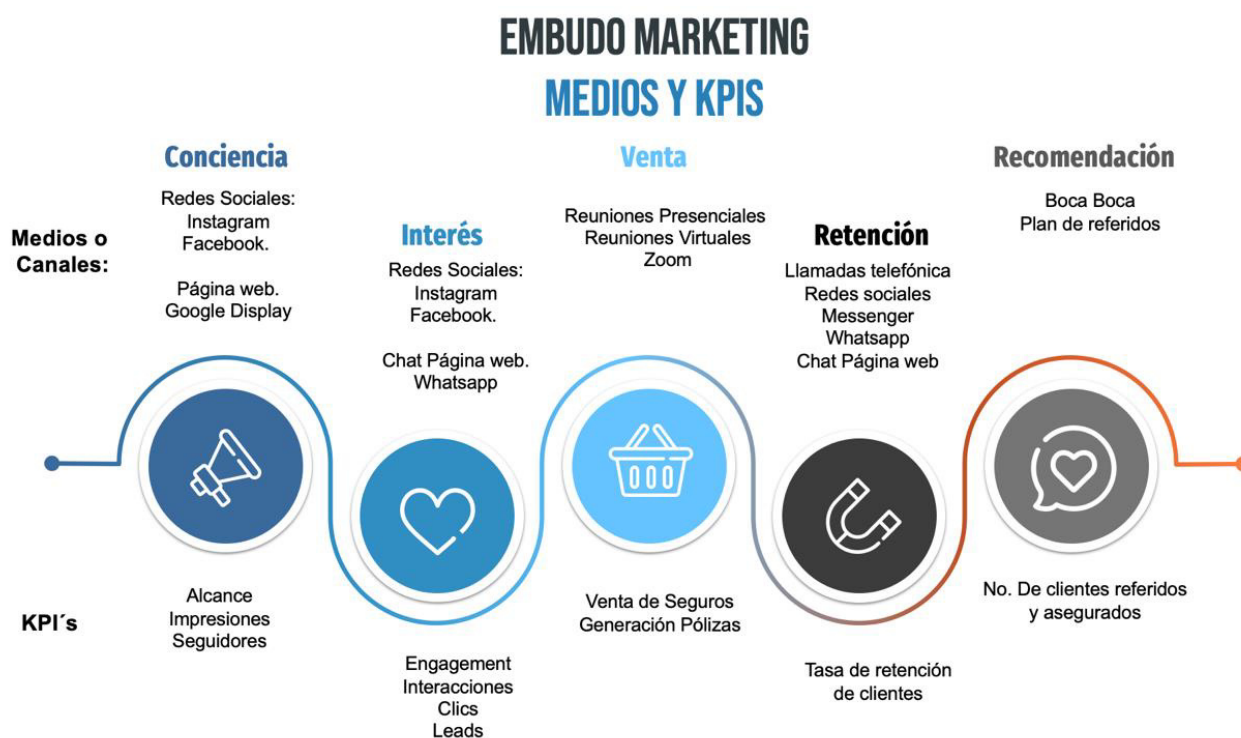
**Venta:** En esta etapa, los clientes potenciales se convierten en clientes al realizar una compra o adquirir un servicio ofrecido por la empresa. El marketing se centra en convencer a los clientes de que la empresa es la mejor opción para satisfacer sus necesidades y resolver sus problemas.

**Retención:** Una vez que los clientes han realizado una compra, es esencial mantener su satisfacción y fidelidad a lo largo del tiempo. El marketing de retención se enfoca en brindar un excelente servicio al cliente, ofrecer promociones y beneficios para clientes recurrentes y mantener una comunicación constante para mantenerlos comprometidos con la marca.

**Recomendación:** La última etapa del embudo se basa en convertir a los clientes leales en defensores de la marca que recomiendan activamente la empresa a otros. El marketing de recomendación se centra en generar experiencias positivas para los clientes, fomentar comentarios y testimonios positivos, y promover programas de referidos para incentivar a los clientes a compartir su satisfacción con otros.

### 3.6.2. Medios y KPI's

**Figura 21** Embudo de Marketing. Medios y KPI's



*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes. Adaptado de Baker, R. (2021).

En cada etapa del embudo del Marketing hemos definido medio o canales de comunicación en KPI's para cada uno:

**Conciencia:** se propone realizar acciones estratégicas en redes sociales. La cuenta principal será Instagram ya que el grupo objetivo utiliza este canal como su medio de comunicación e información principal. También se realizará una estrategia de pauta en Google Display para llevar tráfico a la página web. Los KPI's que se tendrán en cuenta en esta etapa serán: Alcance, impresiones y seguidores.

**Interés:** en esta etapa continuaremos con las acciones de redes sociales enfocadas en generar registros y consultas sobre los planes y servicios de My-Broker. En la página web se activará el chat bot donde redirija las consultas o requisitos a los agentes por medio de WhatsApp. Los KPI's que se considerarán son engagement, interacciones, clic y leads.

**Venta:** en esta etapa se gestionarán las solicitudes de los usuarios para



transformarlos en ventas, las cuales se puede realizar de forma virtual o presencial dependiendo de lo que desee el cliente. Los KPI's que se establecen en esta etapa son la Venta de seguro y la generación de Pólizas.

**Retención:** En esta etapa el asistente administrativo y operativo realizarán la gestión de retención de clientes por medio de llamadas telefónicas, WhatsApp. El community manager redireccionará los reclamos que lleguen a través del chat de la página web y redes sociales a los asistentes administrativos, ya que los clientes podrán contactar a My-Broker para gestionar sus reclamos por todo los medios. El KPI's que se establecerá es la Tasa de retención de clientes.

**Recomendación:** la estrategia en esta etapa es el Plan de referidos que se basa en acciones puntuales que generarán el Boca a Boca. Clientes actuales tendrán recompensas por recomendar los servicios de My-Broker a sus familiares o conocidos. Estas acciones forma parte del Plan de Fidelización. El KPI que se establecerá en esta etapa es el Número de clientes referidos.

### ***3.6.3. Pilares de comunicación***

Como se lo indicó en el Canva, la propuesta de valor y diferenciador de My-Broker es la cercanía y la confianza en familia, la cual los transmite a sus clientes por medio de la atención personalizada y trato cercano. Esta propuesta de valor es la base que sustentará los pilares de comunicación. Los clientes actuales de Sarita Gallegos han sido fieles gracias a la esencia de "Familia" por la cercanía y atención. Esta misma esencia será la característica más importante que los asesores o agentes deberán continuar transmitiendo en cada gestión que realicen con los clientes, la misma que también se considerará en toda las piezas de comunicación de la estrategia de promoción del marketing mix.

**Figura 22** Pilares de comunicación



*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes. Adaptado de Cortés, F. (2017).

Los pilares que se establecen en la estrategia de comunicación son: asesoría, testimoniales, producto/seguros de salud y consejos-tips.

**Asesoría:** en ese pilar abordaremos la cercanía por medio de la calidad de servicio y atención que tendrá My-broker, se generará contenido en todas las plataformas digitales y medios impresiones indicando que la asesoría es distinta y que My Broker no es solo un bróker, sino que es parte de su vida, como si fuera una familia que se preocupa por el bienestar de sus clientes.

**Testimoniales:** la confianza es el valor más importante en una relación y sobre todo cuando se trata del bienestar y de la salud, por ello al tener testimoniales de clientes sobre la calidad de servicio, apoyará en la veracidad de la atención que brindará My-Broker. Este pilar se comunicará por medio de las redes sociales mostrando los comentarios de sus clientes.

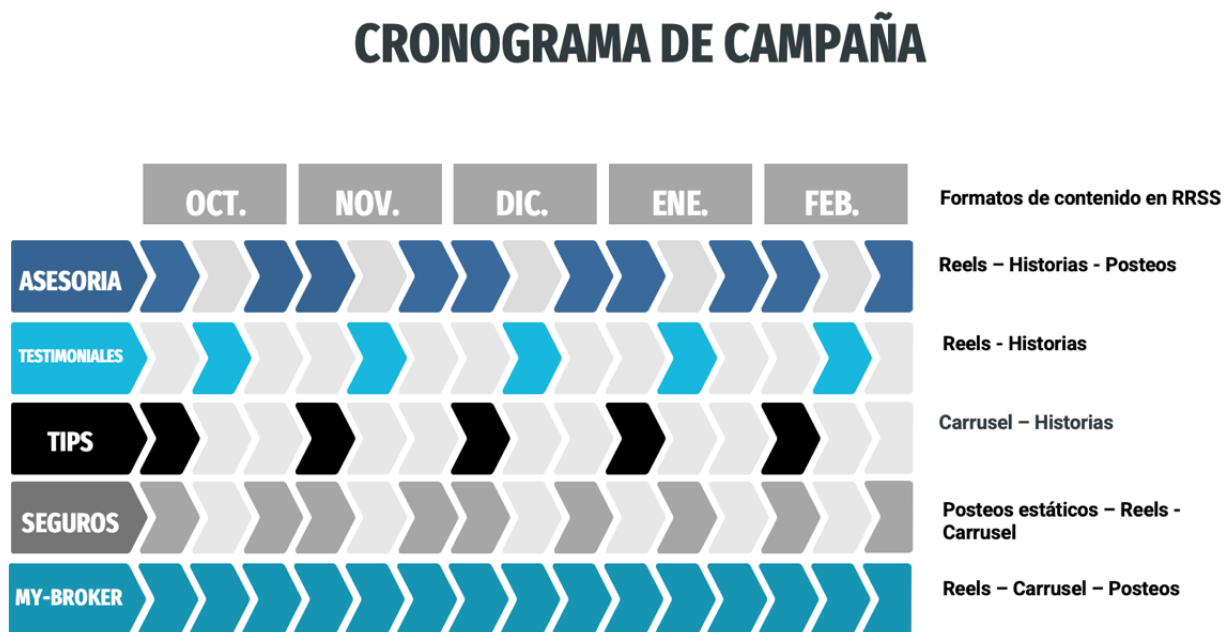
**Seguros de Salud:** nuestro principal producto son los seguros de salud, por ello la comunicación tendrá una estrategia muy importante, informando a los clientes potenciales sobre la variedad de seguros, coberturas, valores y alianzas estratégicas.

La comunicación de los productos se realizarán por todos los medios digitales y material impreso de apoyo.

Consejos y tips: Este pilar es el valor agregado de My-Broker, ya que la intención no solo es ofrecer servicio de asesoría en seguros de salud, sino en ser parte de la familia de sus clientes, y como familia el preocuparse y estar pendiente, los consejos son vitales para llevar una relación sana. En la comunicación digital se generará contenido tipo consejos o tips sobre como cuidar la salud en cuando a alimentación, hábitos saludables, deporte, terminología medica, entre otros.

### 3.6.4. Cronograma de Campaña

Figura 23 Cronograma de campañas



Nota. Elaboración propia de los estudiantes. Adaptado de Sicilia, M., & López López, I. (2021).

La estrategia de comunicación digital se implementará desde el mes de octubre de 2023 teniendo como base la estrategia de Always ON, donde se generará la comunicación sobre la empresa My-Broker, ya que para apoyar a la estrategia de posicionamiento se necesita comunicar la nueva imagen y la propuesta de valor diferente que se ofrecerá a

los clientes potenciales de la ciudad de Quito.

El resto de pilares de comunicación se distribuyeron de manera estratégica para llegar de forma puntual a cada segmento.

El pilar de asesoría se comunicará 2 veces al mes. El pilar de testimoniales una vez al mes. El pilar de consejos y tips 1 vez al mes, y el de producto/seguros 2 veces al mes. Se utilizarán diferentes formatos como se lo muestra en el cuadro ya que los pilares son diferentes y su formato es esencial para alcanzar los KPI's que se determinaron en cada etapa del embudo de marketing.

### 3.6.5. Concepto de Campaña – Key Visual

La Campaña que se propone para el lanzamiento de My-Broker se basa en la propuesta de valor, generar cercanía y confianza como en familia. El concepto es “My-Broker es familia”,

**Figura 24** Key Visual Campaña



Festejo cumpleaños Sr. Sánchez

Ella no es solo su bróker de seguros.  
Es parte de la familia Sánchez.

Brindamos asesoría personalizada en  
seguros de salud para ti y toda tu familia.

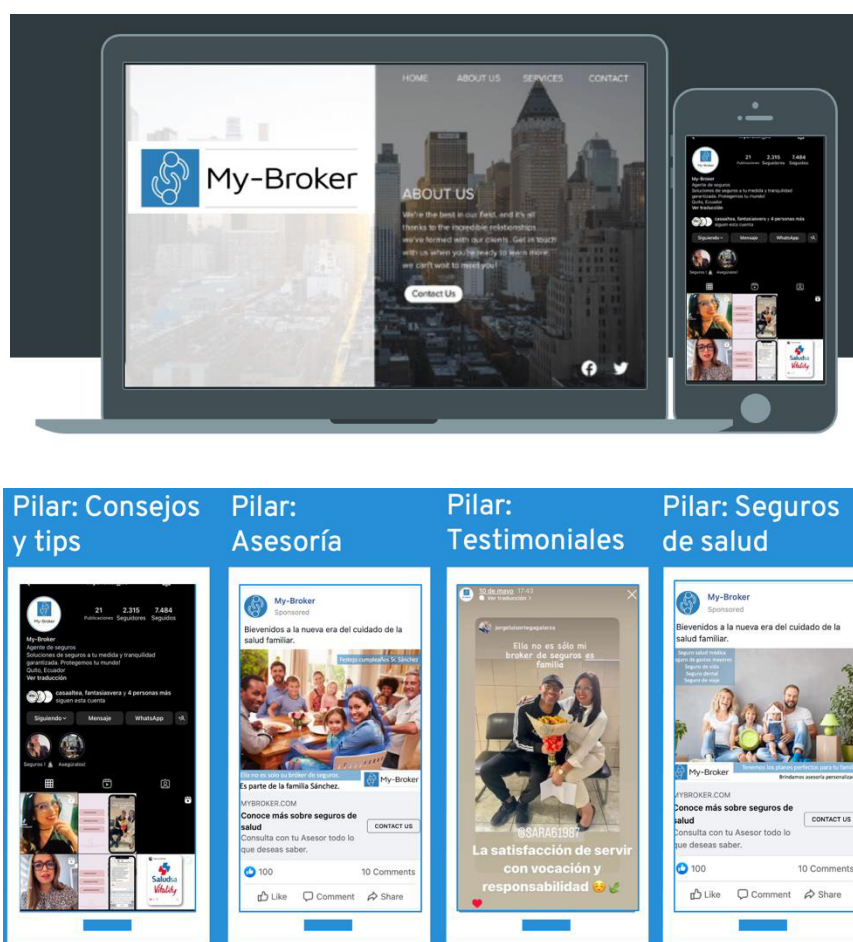

 mybroker\_ec
  0997766556
  mybroker.ec
 
**My-Broker**

*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes. Adaptado de Crehana. (2020, 21 febrero).

Plataforma digital: Para arrancar con las operaciones de My-Broker es vital contar con las plataformas digitales como la página web y redes sociales como Instagram, Facebook.

La página web está en construcción y la URL será [www.mybroker.com.ec](http://www.mybroker.com.ec), se está realizando la compra de hosting y revisando cada detalle para cumplir con la ley de tratamiento de datos personales.

**Figura 25** Montaje de página web y redes sociales



*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes. Adaptado de Fonseca, A. (2014).

La página de Instagram y Facebook se encuentran creadas bajo el Owner de Sarita Gallegos. La administración de las páginas para la programación de contenido y pauta se la gestionará a través de una figura freelance tercerizada que gestionará el primer y segundo año las acciones digitales. La proyección para el 3.er y 4.to año es contratar una

agencia de publicidad pequeña que sustente las acciones de una manera más profesional.

Adicional por cada pilar de comunicación se desarrollará una comunicación específica que cumpla con los lineamientos de la estrategia.

## Capítulo 4

### Plan de Negocio

#### 4.1. Procesos

##### *4.1.1. Diagrama de flujo*

Los diagramas de flujo de procesos, según la perspectiva de Vera Smith y Jiménez Muñoz (2012), ofrecen una perspectiva visual, integral y organizada de los departamentos administrativo, operativo, ventas y marketing, lo que facilita la comprensión, la optimización y el refinamiento continuo de las operaciones empresariales.

En el departamento administrativo, estas representaciones visuales capturan la secuencia de tareas relacionadas los reclamos y liquidaciones de gastos médicos de los afiliados.

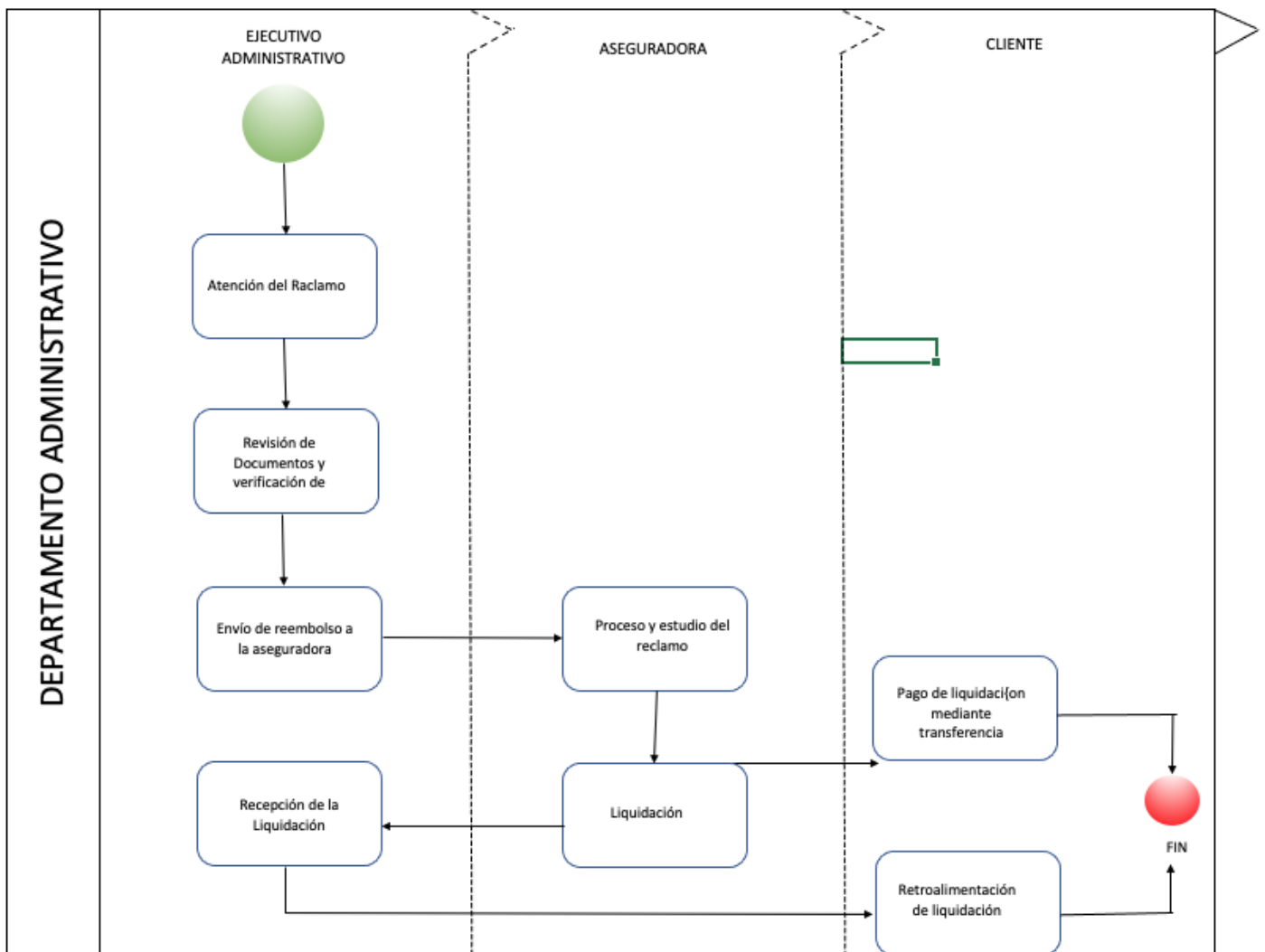
En el ámbito operativo, estos diagramas trazan los pasos involucrados en la producción y entrega de servicios, desde el ingreso de contrato a la aseguradora hasta su renovación anual.

En ventas, se evidencian los procesos desde la captación de clientes hasta el cierre de acuerdos, permitiendo la identificación de momentos críticos en la conversión de oportunidades y el ajuste de estrategias para maximizar resultados.

En marketing, estos diagramas muestran la concepción y ejecución de campañas, abarcando desde la investigación y segmentación hasta la evaluación de resultados, fomentando ajustes basados en feedback.

En conjunto, los diagramas de flujo de procesos emergen como herramientas integrales que facilitan la comprensión, optimización y continua mejora de las operaciones de los departamentos mencionados, alineando la gestión organizativa con las metas y eficiencia empresarial.

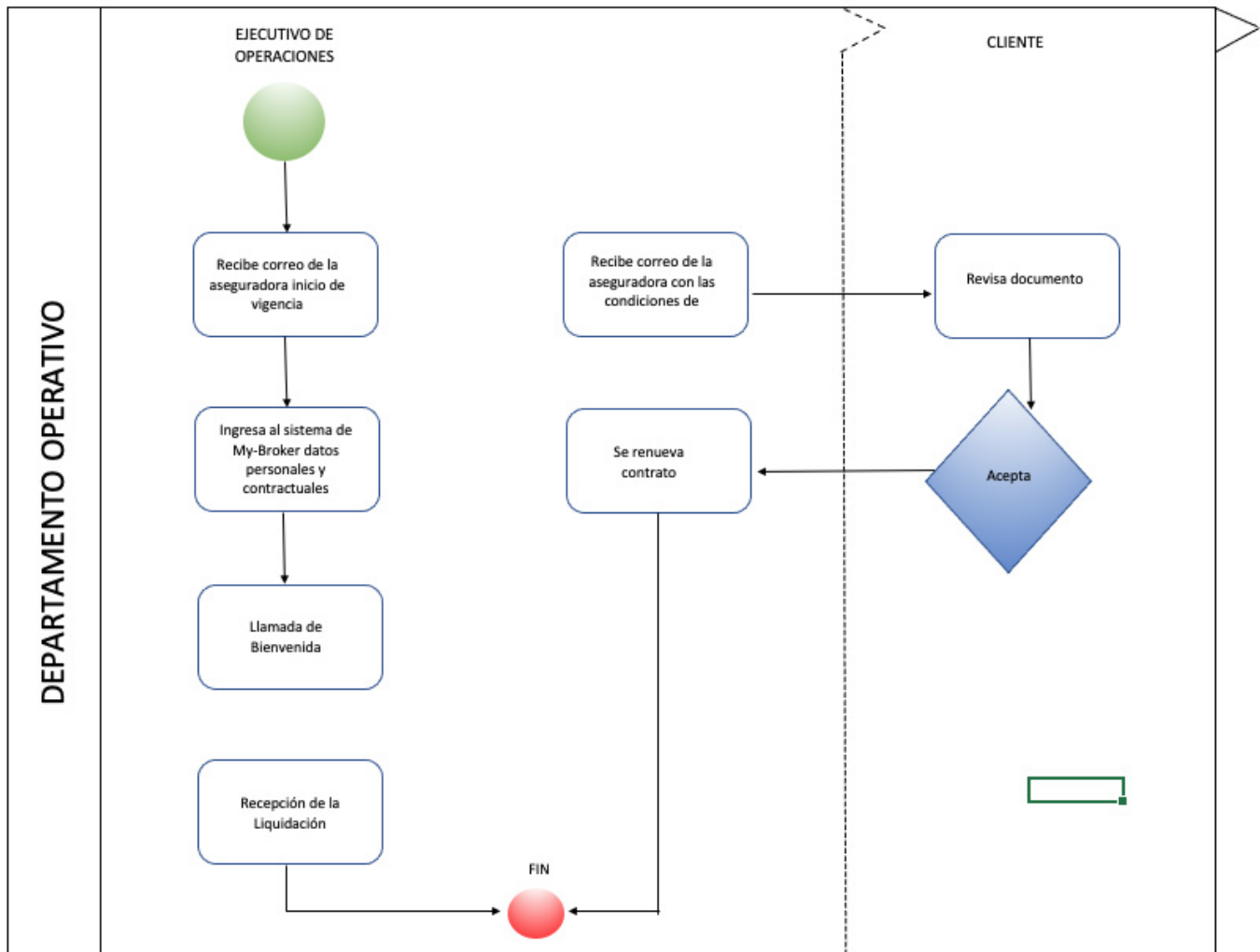
**Figura 26** Diagrama de flujo del departamento administrativo



*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes. Adaptado de Vera Smith, F., & Jiménez Muñoz, E.R. (2012).

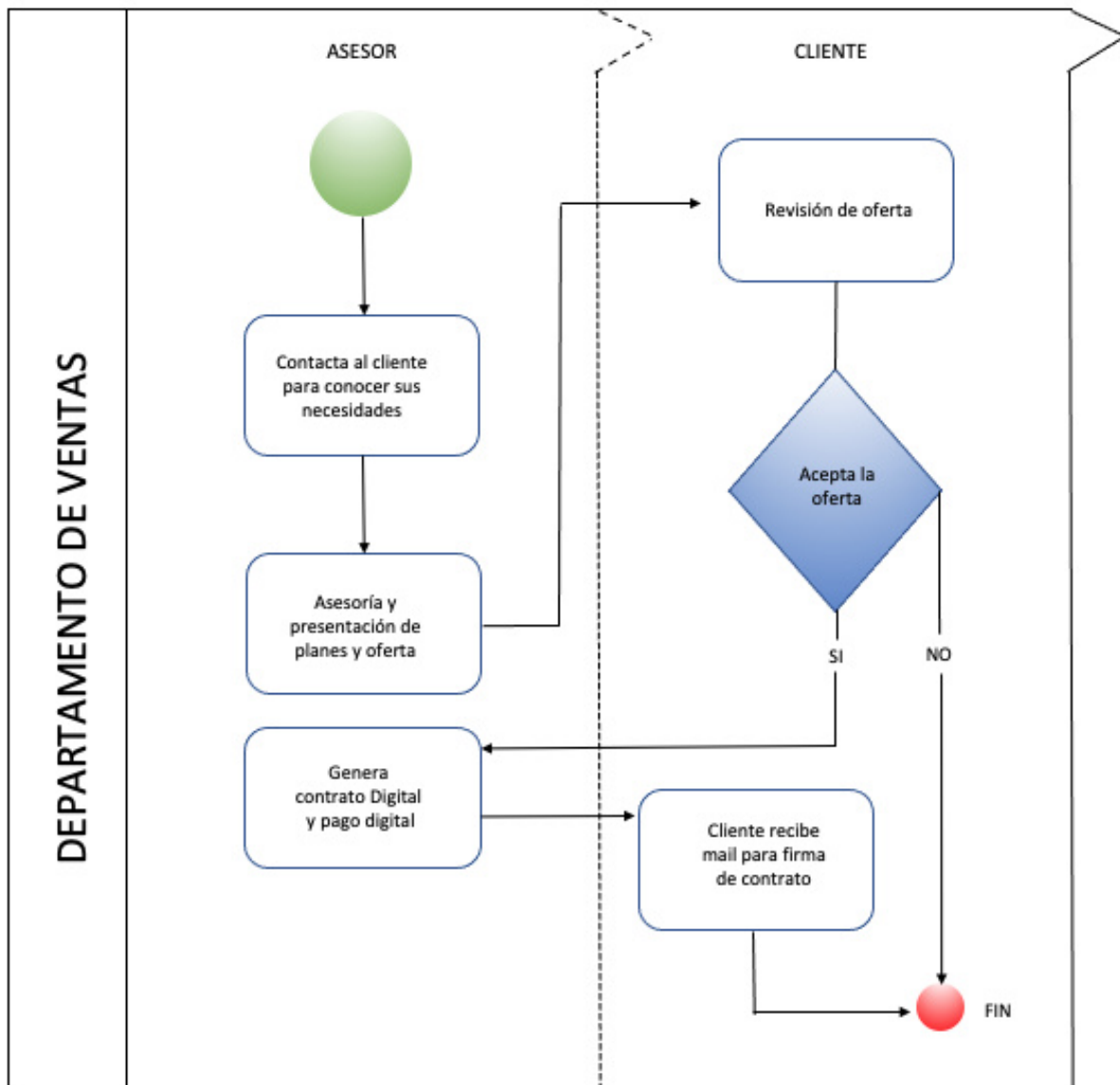


**Figura 27** Diagrama de flujo del departamento operativo.



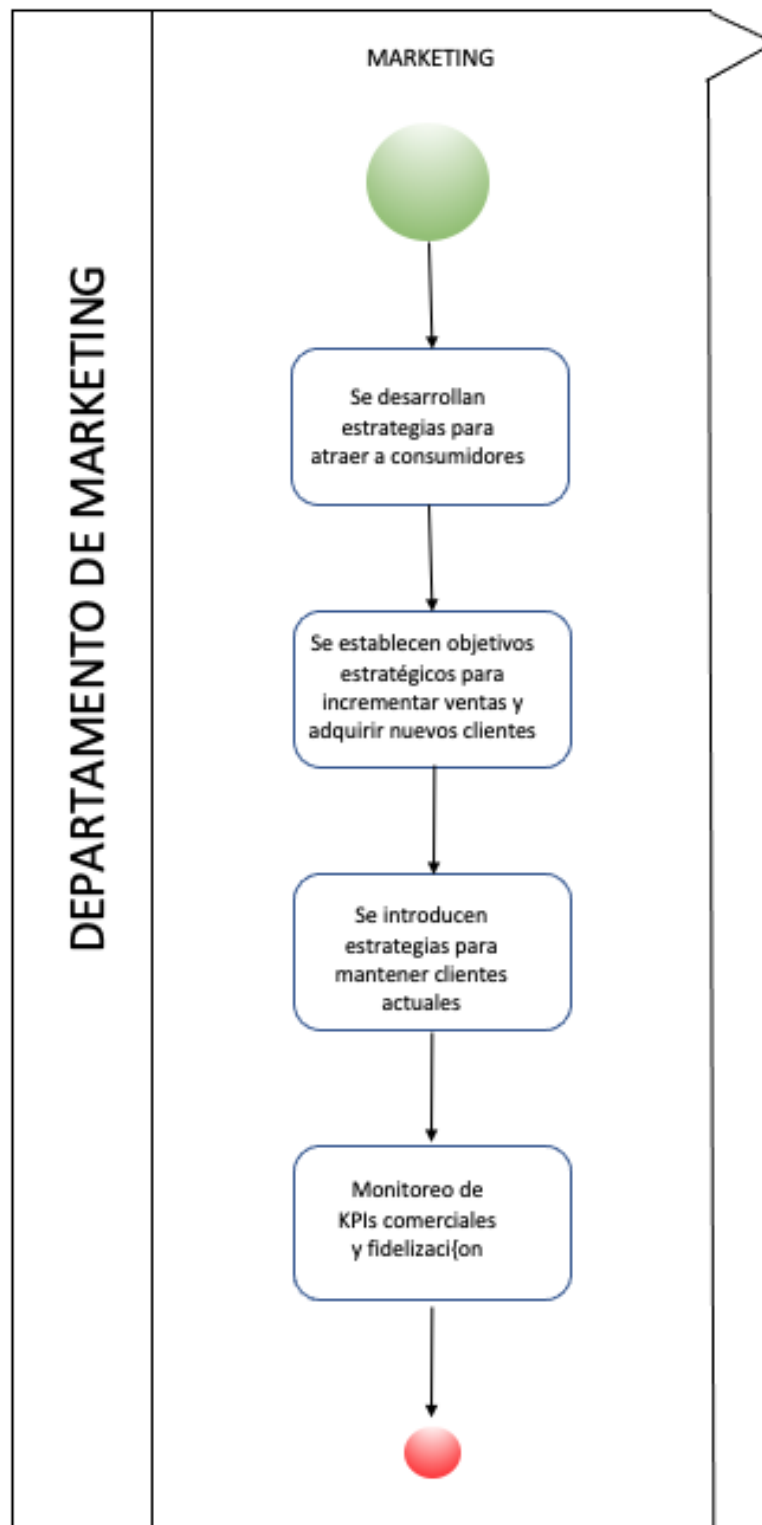
*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes. Adaptado de Vera Smith, F., & Jiménez Muñoz, E.R. (2012).

**Figura 28** Diagrama de flujo del departamento de ventas



*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes. Adaptado de Vera Smith, F., & Jiménez Muñoz, E.R. (2012).

**Figura 29** Diagrama de flujo del departamento de marketing.



*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes. Adaptado de Vera Smith, F., & Jiménez Muñoz, E.R. (2012).

## 4.2. Talento Humano

### 4.2.1 Organigrama Funcional

**Figura 30** Organigrama modificado



*Nota.* Elaboración propia de los estudiantes. Adaptado de Ferrell, O.C., Hirt, G.A., Ferrell, L., Ramos Garza, L., Rodríguez, M.A.A., & Flores Cárdenas, M.Á. (2010).

El organigrama de My-Bróker incluye dos modalidades de contratación: empleados internos y asesores terciarizados.

Bajo relación de dependencia, el CEO dirige la estrategia. El Gerente de Ventas supervisa ventas, administración y operaciones, y ejecuta estrategias de marketing. Los Ejecutivos Administrativo y de Operaciones apoyan en tareas de reclamos, fidelización, suscripción y renovación. El Ejecutivo de talento humano cultiva la cultura y relaciones. Los Agentes de Ventas promocionan y venden seguros médicos.

Los asesores terciarizados, con líneas discontinuas, brindan asesoramiento contable y legal para el cumplimiento normativo.

#### 4.2.2. Descripción y perfil del puesto

El Director Ejecutivo (CEO) de My-Broker debe ser un líder estratégico y visionario con una sólida experiencia en la industria. Poseerá una profunda comprensión de las dinámicas del mercado de seguros médicos, lo que le permitirá tomar decisiones informadas y proactivas para impulsar el crecimiento y la rentabilidad de la organización. Su capacidad

para anticipar tendencias y oportunidades le permitirá guiar a la empresa hacia la innovación y la adaptación constante; supervisará de manera integral el desempeño general de la empresa, trabajando en estrecha colaboración con el equipo directivo para definir objetivos SMART. Su habilidad para comunicar de manera efectiva la visión estratégica inspirará a los empleados. Además, su habilidad para establecer alianzas estratégicas y mantener relaciones con socios clave reforzará la posición de la empresa en la industria y crea oportunidades para la colaboración y el crecimiento.

El Gerente de Ventas y Marketing será un líder apasionado y creativo con una sólida trayectoria en ventas y promoción. Tendrá una profunda comprensión de las necesidades y deseos de los clientes en el ámbito de los seguros médicos. Su capacidad para analizar datos y tendencias del mercado le permitirá diseñar estrategias de ventas efectivas y campañas de marketing dirigidas.

Dentro de su perfil, el gerente será un líder motivador para el equipo de ventas, estableciendo objetivos ambiciosos y proporcionando orientación y apoyo continuo. Su habilidad para colaborar con otros departamentos garantizará la coherencia en la experiencia del cliente, desde la adquisición hasta la retención.

El Ejecutivo Administrativo debe ser un profesional altamente organizado y orientado a los detalles, con una excelente capacidad para gestionar múltiples tareas y situaciones simultáneamente. Su enfoque en la recepción de reclamos y la revisión de liquidaciones demostrará su habilidad para trabajar bajo presión y abordar cuestiones delicadas con empatía y eficiencia. La habilidad para brindar soporte a los clientes en el ámbito de ventas reflejará su conocimiento profundo de los productos y servicios de la empresa. La gestión de la fidelización de los clientes es una parte fundamental de su enfoque, estableciendo relaciones sólidas y sostenibles que generan confianza y satisfacción. Su capacidad para resolver problemas de manera efectiva y satisfactoria es esencial para mantener la reputación de la

empresa y la lealtad del cliente.

El Ejecutivo de Operaciones será un profesional altamente analítico y orientado a la eficiencia, con un enfoque en los detalles y la calidad en cada aspecto de su trabajo. Su capacidad para revisar minuciosamente los documentos de suscripción de nuevos clientes garantizará que los contratos de seguros médicos cumplan con los estándares y requisitos específicos. Su enfoque en la retención de clientes actuales demostrará su dedicación para brindar un servicio excepcional incluso después de la venta inicial. La renovación de los contratos de seguros médicos requiere habilidades de negociación y comunicación sólidas, lo que dará a conocer su capacidad para construir relaciones a largo plazo basadas en la confianza y la satisfacción del cliente.

El Ejecutivo de Talento Humano tiene que ser un líder comprometido con el desarrollo y el bienestar de los empleados. Debe tener una profunda comprensión de la dinámica laboral y un enfoque en la construcción de equipos motivados y comprometidos. Su habilidad para identificar y atraer talento sobresaliente será esencial para el éxito continuo de la empresa. Su capacidad para diseñar programas de desarrollo profesional y capacitación garantiza que los empleados tengan las habilidades y el conocimiento necesarios para alcanzar sus metas.

El Agente de Seguros debe ser un comunicador excepcional y un experto en ventas. Poseerá un profundo conocimiento de los productos y servicios de seguros médicos y será capaz de transmitir esta información técnica en soluciones prácticas y relevantes para los clientes. Su habilidad para establecer conexiones rápidas y de confianza es esencial para ganar y mantener la atención de los clientes. Su capacidad para personalizar soluciones y brindar asesoramiento experto demuestra su comprensión de las necesidades individuales de los clientes. Su enfoque en la retención y en la adquisición de clientes refleja su compromiso con la generación de ingresos y el crecimiento de la empresa. La capacidad para negociar y

cerrar ventas exitosas, junto con su habilidad para manejar objeciones y preocupaciones de manera efectiva, es crucial para su éxito en el rol.

El Asesor Contable será un profesional meticuloso y experto en finanzas. Debe contar con un profundo conocimiento de las normativas contables y fiscales, lo que le permitirá mantener registros financieros precisos y cumplir con las obligaciones reglamentarias. Su enfoque en la integridad y la exactitud de los datos financieros es esencial para garantizar que la empresa tome decisiones informadas. La habilidad para generar informes financieros oportunos y comprensibles proporcionará a la dirección una visión clara de la salud financiera de la empresa.

El Asesor Jurídico debe ser un experto en leyes y regulaciones específicas de la industria de seguros médicos. Su profundo conocimiento de la normativa asegura que la empresa opere dentro de los límites legales y éticos.

#### ***4.2.3. Descripción de funciones del puesto y salario***

El Director Ejecutivo (CEO) es el líder máximo de la empresa de corretaje de seguros médicos. Su salario de 2000 USD refleja su rol en la toma de decisiones estratégicas cruciales para el negocio.

Funciones:

- Establece la dirección estratégica de la empresa
- Define objetivos claros y metas ambiciosas.
- Supervisa todas las operaciones y departamentos, colaborando con el equipo directivo para asegurar la ejecución efectiva de la estrategia.
- Mantiene relaciones con socios clave, inversores y stakeholders, representando la visión y los valores de la empresa en la comunidad empresarial y en eventos públicos.

El salario del Gerente de Ventas y Marketing es de 1100 USD, este valor se basa en su capacidad para impulsar los ingresos a través de la generación de nuevos negocios y la

retención de clientes existentes.

Funciones:

- Diseña estrategias de ventas efectivas.
- Establece objetivos claros para el equipo de ventas y supervisa la implementación de estas estrategias.
- Crea y ejecuta campañas de marketing dirigidas a audiencias específicas.
- Utiliza análisis de mercado para adaptar tácticas y asegura una presencia efectiva en medios digitales y tradicionales.

El Ejecutivo Administrativo, con un salario de 500 USD, juega un papel esencial en la gestión interna y la satisfacción del cliente.

Funciones

- Maneja reclamos y revisar liquidaciones de manera precisa y eficiente.
- Proporciona soporte de ventas a los clientes, abordando sus preguntas y preocupaciones.
- Construye relaciones sólidas con los clientes a lo largo del tiempo, lo que contribuye al éxito continuo de la empresa y fidelización del cliente.

El Ejecutivo de Operaciones, con un salario de 500 USD, tiene la responsabilidad crítica de asegurar que los procesos internos y el servicio al cliente sean fluidos y eficientes.

Funciones:

- Se enfoca en la revisión minuciosa de los documentos de suscripción de nuevos clientes, garantizando la precisión y cumplimiento de los contratos de seguros.
- Trabaja en la retención de los clientes actuales, asegurando una experiencia positiva y brindando soluciones a las necesidades cambiantes.
- Administra la renovación de los contratos de seguros médicos para mantener relaciones comerciales duraderas.



El Ejecutivo de Talento Humano se dedica a la gestión estratégica del recurso humano de la empresa, contribuyendo al funcionamiento eficiente y la cultura positiva con un salario de 700 USD.

Funciones:

- Lidera la contratación y selección de nuevos empleados.
- Coordina el desarrollo profesional.
- Promueve un ambiente de trabajo colaborativo y motivador.
- Administra políticas de recursos humanos, abordando asuntos laborales y garantizando que la empresa cumpla con las normativas laborales y éticas.

El Agente de Seguros es un impulsor clave de los ingresos de la empresa. Con un salario básico de 700 USD más comisiones.

Funciones:

- Asesora a los clientes sobre los productos de seguros médicos.
- Entiende sus necesidades y proporciona soluciones adaptadas.
- Se enfoca en la retención y adquisición de clientes.
- Construye relaciones sólidas que marcan la diferencia en su rendimiento.

El Asesor Contable desempeña un rol crucial en el mantenimiento de la salud financiera de la empresa por 50 USD mensuales

Funciones

- Se encarga de mantener registros financieros precisos.
- Generar informes financieros.
- Cumple con las obligaciones fiscales y regulatorias.

El Asesor Jurídico ofrece asesoramiento legal a la empresa por un salario de 42 USD.

Funciones:

- Revisa y redacta contratos, asegurando que las transacciones sean sólidas y cumplan

con la legislación vigente.

- Protege los intereses de la empresa en un entorno altamente regulado.

### **4.3. Presupuesto, Operaciones Flujograma**

Según Vicente Montesinos el estado de flujo de efectivo tiene por objeto proporcionar información útil sobre las actividades de la empresa capaces de generar efectivo, sobre los flujos netos de tesorería derivados de operaciones de financiación y de inversión y sobre los pagos de dividendos que se hayan efectuado en el periodo (Montesinos Julve, V. 2004). Basándonos en este concepto se realizará un análisis del flujo de efectivo a cinco años para evaluar la viabilidad financiera del proyecto My-Broker, lo que nos permitirá comprender su capacidad para generar recursos y mantener operaciones sostenibles en el tiempo.

#### ***4.3.1. Inversión requerida***

Se planteó solicitar un préstamo bancario de \$20.000 para cubrir los gastos iniciales del primer mes de arriendo y alícuota, adecuaciones de la oficina y compra de muebles e insumos. El plazo del crédito se determinará a 48 meses con una tasa de interés de 10,72% que ofrece el Banco del Pacífico.

#### ***4.3.2. Capital de trabajo***

El Capital de trabajo es activos circulantes menos pasivos circulantes, es decir es la capacidad de afrontar deudas a corto plazo. My Broker al ser una empresa de servicios y no de productos no contamos con inventarios que es el activo más líquido, por lo tanto los \$3.500 que tomamos como capital de trabajo son el colchón de efectivo para evitar la iliquidez. Este capital de trabajo en caso de no utilizarlo será recuperado al finalizar el año contable de tal manera de poder reinvertir en los próximos períodos. Más detalle ver Anexo 2.

### ***4.3.3. Generación de Ingresos para la compañía***

Los ingresos de la empresa se generan por las comisiones anualizadas de la venta de las pólizas de seguros. En promedio cada contrato de seguro tiene un valor de venta de \$2.000, se coloca como meta vender 180 contratos de seguros de salud al año que generará una venta total anual de \$360.000 para My-Broker. De este monto las compañías aseguradoras pagan a My-Broker un porcentaje de comisión, que para este análisis financieramente lo calculamos con el 21% de la comisión, que sería la ganancia que tiene la empresa. Es decir \$75.600 es la comisión o el margen bruto que tiene la empresa para solventar sus gastos.

Entrando más en detalle el 21% es el porcentaje promedio obtenido de los porcentajes que brindan cada compañías Aseguradora con la que trabaja My-broker.

- BMI: ofrece el 17% de comisión para el bróker.
- Salud SA: ofrece el 25% de comisión para el bróker.

Con ello llegamos al 21% de comisión que lo utilizamos para determinar el % promedio de ganancia que My-Broker generará en los primeros años. Estos datos se obtuvieron de los contratos emitidos por cada asegurada a Sarita Gallegos en el 2023.

### ***4.3.4. Flujo de caja***

En el año 0 tenemos -\$34,617 y en el 5to año (2028) generamos un flujo positivo de \$39,000. Más detalle ver Anexo 2.

### ***4.3.5. Período de recuperación de la inversión (años)***

Nuestro flujo descontado acumulado se torna positivo en el 3er año, específicamente en el mes de octubre de 2026, esto quiere decir que vamos a recuperar la inversión a partir del 2026 de funcionamiento de la empresa. Más detalle ver Anexo 2.

#### **4.3.6. Cálculo del VAN y TIR**

Para calcular el VAN lo más importante es definir el costo de oportunidad (Tasa de descuento) si es que tomamos en cuenta que la Tasa pasiva referencial es 4,28% se entiende que partimos de ese costo de oportunidad le sumamos una veta de riesgo del país a incrementado ha 1859 Debemos asumir un riesgo mayor que invertir en países más estables por lo tanto estamos aplicando una regla de 3 a uno sobre la tabla pasiva referencial del Ecuador y creemos que el 12% es una tasa de descuento apropiada para descontar el flujo de My-Broker.

Bajo este escenario tenemos un VAN de \$35,245 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 37% con estos dos indicadores financieros podemos decir que es un negocio rentable y su valoración es de proyecto positivo. Más detalle ver Anexo 2.

#### **4.3.7. Punto de Equilibrio**

El Punto de equilibrio parte de asumir enteramente los costos fijos, ya que los variables dependen de la producción. En este sentido en el caso de My-Broker empezamos con unos costos fijos en el año 0 de \$47,140 y desde el año contable 2024 de \$106,247 por lo que cualquier valor en venta superior a nuestros costos fijos totales supone un superávit en el periodo.

Como se está considerando arrancar la operación de My Broker desde octubre de 2023, analizamos en Punto de Equilibrio del año 0 los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2023. y el 2024 como año 1 en adelante.

Con los cálculos realizados podemos definir que al colocar una meta de venta de \$360.000 dólares el primer año, logramos una comisión de 21% es decir \$75.600, a este valor la Aseguradora toma adicional el 8%, lo que nos deja una comisión neta el primer año de \$69,552. El punto de equilibrio calculado es de 33,76 el año 1 por lo que indica que My-Broker debe producir 34 contratos en los primeros 3 meses y desde el primer año 31

contratos de \$2000 para lograr su equilibrio. Más detalle ver Anexo 2.

#### ***4.3.8. Balance de pérdidas y ganancias***

Nuestro PyG, análisis de pérdidas y ganancias, muestran una utilidad neta creciente de manera constante lo que se ve reflejado en nuestro VAN y nuestra TIR, al ser un negocio que no está establecido en el mercado estos cálculos suponen una proyección al futuro, debido a esto podemos observar que si es que somos más agresivos en ventas y ajustados de mejor manera nuestros costos podríamos incluso llegar a escenarios más positivos. Partiendo de este análisis de PyG como proyección normal y conservadora creemos que es un proyecto viable que merece el esfuerzo de Sarita Gallegos para convertirse en My-Broker. Más detalle ver

#### ***4.3.9. Balance General Inicial***

Crecimiento de Ventas:

Se observa un crecimiento del 10% en las ventas para el primer año (2024) y un crecimiento constante a lo largo de los años proyectados. Esto indica una tendencia positiva en la demanda de los servicios.

Costos y Gastos:

- Los costos fijos, como el arriendo, los salarios y otros gastos fijos, aumentan anualmente. Esto debe ser considerado en la planificación financiera.
- Los costos variables, como los gastos de operación y marketing, también aumentan, pero en general, representan una parte menor de los ingresos.

Utilidad Operativa y Neta:

- La utilidad operativa y neta antes de la depreciación muestra un aumento significativo a lo largo de los años, lo que indica una mejora en la

rentabilidad de la empresa.

- Incluso después de considerar la depreciación, las utilidades netas siguen aumentando.

Flujo de Efectivo y Capital de Trabajo:

- El flujo neto muestra una tendencia positiva, lo que significa que la empresa está generando más efectivo del que gasta en sus operaciones.
- El capital de trabajo se mantiene estable a lo largo de los años, lo que es positivo para mantener la solidez financiera de la empresa.

Impuestos:

- El monto de impuestos a la renta aumenta a medida que aumentan las utilidades. Es importante planificar para cumplir con las obligaciones fiscales.

Inversión Bancaria e Inversiones en Marketing:

- Se observa una inversión bancaria negativa en el primer año, indicando que se está utilizando efectivo inicial para financiar las operaciones.
- Los gastos de marketing también aumentan, lo que sugiere un enfoque en la expansión y promoción de la empresa.

Utilidades para Empleados:

- Se asignan utilidades a los empleados, lo que puede ser una estrategia para motivar y retener el talento.

Más detalle ver Anexo 2.

## Capítulo 5

### 5.1. Conclusiones

De acuerdo a la investigación realizada mediante encuestas al grupo objetivo de My Broker, podemos rescatar que las personas que prefieren contratar un seguro de salud médica lo hacen por prevención de cobertura de enfermedades que se diagnostican después de la contratación del seguro. La mayoría prefiere hacerlo mediante brókers de seguros por la atención y servicio personalizado.

Los objetivos que se plantearon para este plan de negocio aportaron de manera efectiva a Sarita Gallegos para entender y conocer, de manera más técnica, cuáles son las principales acciones que debe desarrollar para convertirse en un Broker como tal. Desde el análisis de su FODA, armar la estructura de su empresa, talento humano, equipos y estrategia de marketing, terminando con el análisis financiero para saber si el proyecto es viable.

La investigación y desarrollo del proyecto del plan de negocio ha construido de manera positiva, a la agente de seguros independiente Sarita Gallegos, para encontrar el diferenciador que destacará a My-Broker sobre la competencia, y brindarle el conocimiento y estrategias para que pueda explotarlo y continuar con el crecimiento sostenible de su negocio a largo plazo.

En relación con la hipótesis o pregunta de investigación: Si tenías una hipótesis o pregunta de investigación al principio, discute si los resultados han respaldado o rechazado esta hipótesis, y por qué.

Las limitaciones radicarón en conocer a todos los brókers independientes que existen en la industria de seguros de salud, ya que según la Superintendencia de compañías, valores y seguros, son más de 400 personas naturales, pero muy pocas se consideran competencia directa ahora que Sarita Gallegos se convierte en una agencia

productora de seguros “My-Broker”.

El perfil de liderazgo y las habilidades necesarias para cada posición en My-Broker resaltan la importancia fundamental de contar con profesionales altamente competentes y comprometidos en todos los niveles de la organización, respaldados por una sólida cultura organizacional.

Cada uno de los roles o perfiles del talento humano se entrelaza en una sinergia que contribuirá al éxito general de My-Broker en su evolución hacia una empresa jurídica. La composición cuidadosa de este equipo de liderazgo multidisciplinario asegurará que la empresa esté equipada para enfrentar los desafíos de la industria de seguros médicos y capitalizar las oportunidades emergentes. Además, los salarios asignados a cada puesto reflejan la importancia y responsabilidad de cada función, asegurando una retribución justa y competitiva para los profesionales que contribuirán al logro de los objetivos de la organización.

La elección cuidadosa de estrategias de marca permitirá que My-Broker se destaque en un mercado competitivo, construyendo una identidad distintiva y una conexión emocional con los clientes.

Las estrategias de posicionamiento se dirigen a aumentar la visibilidad de la empresa, establecerse como líder en asesoría personalizada, atraer nuevos clientes y mejorar la retención y fidelización. La combinación de enfoques incluye promover la experiencia de la marca, respaldar la experiencia y compromiso con testimonios y reseñas, y aprovechar el marketing digital y alianzas estratégicas para consolidar la reputación de My-Broker como una empresa confiable y especializada.

En relación al marketing mix, se presenta un enfoque integral que abarca producto, precio, plaza, promoción, personal, proceso, entorno físico y productividad. La ampliación de la gama de seguros y un servicio individualizado adaptado con un



enfoque cercano y familiar. Las estrategias de precios y promociones buscan maximizar el valor percibido por los clientes. La combinación de canales de distribución estratégicos, un sitio web profesional y comunicación directa permitirá llegar a una audiencia diversa. La estrategia de personal se centra en capacitar y comprometer al equipo de ventas, transformándolos en asesores que brindan servicio personalizado, de alta calidad y naturaleza familiar. La simplificación de procesos, la automatización y el uso de tecnología respaldarán la eficiencia y la experiencia del cliente. La presencia física y el entorno de las oficinas se diseñarán para crear un ambiente cómodo y profesional. Las estrategias de seguimiento de reclamos y el programa de fidelización asegurarán la satisfacción y lealtad a largo plazo de los clientes.

Este proyecto de plan de negocio se basó en un caso real, en la agente independiente de seguros Sarita Gallegos y como ella mediante este proyecto podrá convertirse en una empresa legalmente constituida con todos los procesos y estrategias para ser competitiva en el mercado.

## **5.2 Recomendaciones**

Este proyecto de plan de negocio se basó en un caso real, de la agente independiente de seguros Sarita Gallegos y como mediante este proyecto podrá convertirse en una empresa legalmente constituida con todos los procesos y estrategias para ser competitiva en el mercado. Este proyecto tiene como objetivo aplicar acciones reales que beneficiarán a Sarita Gallegos en el campo de seguros de salud y resolver dudas e inquietudes sobre como efectuar un correcto plan de negocio.

Recomendación de conversión jurídica:

Considerando los hallazgos del análisis financiero donde con una inversión de \$20.000 que se la puede recuperar en 3 años, y considerando la evolución positiva de la

empresa, se recomienda formalizar la conversión de la agente de seguros en una empresa jurídica. Esto proporcionará una estructura legal sólida que permitirá un mayor crecimiento y expansión en el mercado.

#### Diversificación de portafolio:

Basándonos en el análisis del segmento de mercado identificado, se sugiere explorar la diversificación del portafolio de seguros ofrecidos. Incorporar nuevos tipos de seguros, como seguros de vida, gastos médicos mayores, seguro de viajes, entre otros., puede aumentar la base de clientes y la rentabilidad.

#### Estrategia de marketing:

La combinación efectiva de estrategias de posicionamiento y marketing mix respaldará la meta de My-Broker de convertirse en líder en el mercado de seguros de salud médica en Quito. Estas estrategias se adaptan a las necesidades y expectativas de los clientes, estableciendo una base sólida para el crecimiento sostenible de la empresa en el competitivo mercado de seguros.

Dado el enfoque cada vez más digital de los consumidores, se recomienda implementar una estrategia de marketing digital sólida. Esto incluye la creación de un sitio web profesional, el uso de redes sociales y la optimización para motores de búsqueda. Esto ayudará a aumentar la visibilidad en línea y a atraer a nuevos clientes.

#### Fortalecimiento de relaciones con clientes:

Basándonos en los resultados del análisis de mercado, es importante priorizar la construcción de relaciones sólidas con los clientes existentes. Se recomienda establecer programas de fidelización, proporcionar un servicio al cliente con enfoque familiar e individualizado y mantener una comunicación constante para aumentar la retención y la satisfacción del cliente.

#### Alianzas estratégicas:

Con base en el análisis de la competencia y las oportunidades identificadas en el mercado, se sugiere explorar posibles alianzas estratégicas con otras empresas relacionadas. Esto puede incluir colaboraciones con profesionales de la salud, comercios adicionales que se enfoquen en el bienestar y salud de la comunidad, así como, hospitales, gimnasios, centros de recuperación física, restaurantes u otras entidades que compartan clientes potenciales.

#### Análisis continuo del mercado:

Se recomienda establecer un proceso de monitoreo y análisis constante del mercado y la competencia. Esto permitirá detectar oportunidades emergentes y adaptarse rápidamente a los cambios en las preferencias y necesidades de los clientes.

#### Inversión en tecnología:

Dado el enfoque en la transformación digital, se sugiere invertir en tecnología que mejore la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. La implementación de herramientas de gestión de clientes, chatbot y plataformas en línea puede agilizar los procesos internos y mejorar la interacción con los clientes.

#### Evaluación periódica de resultados:

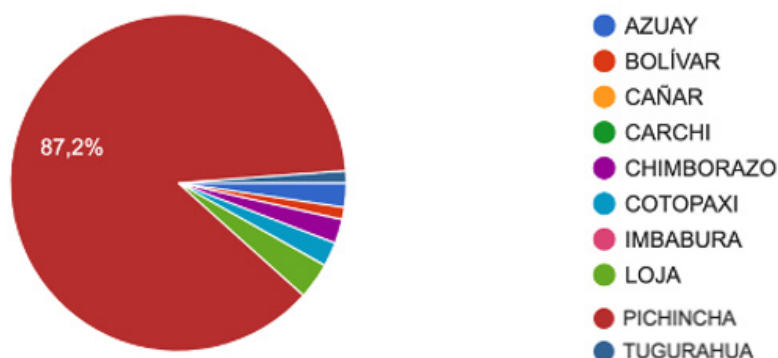
Se recomienda establecer una rutina de evaluación periódica de los resultados financieros y operativos. Esto permitirá realizar ajustes y correcciones a medida que la empresa evoluciona y se expande.

## Anexo 1. Encuestas

### Resultados de las encuestas

¿En qué provincia de la Sierra ecuatoriana resides actualmente?

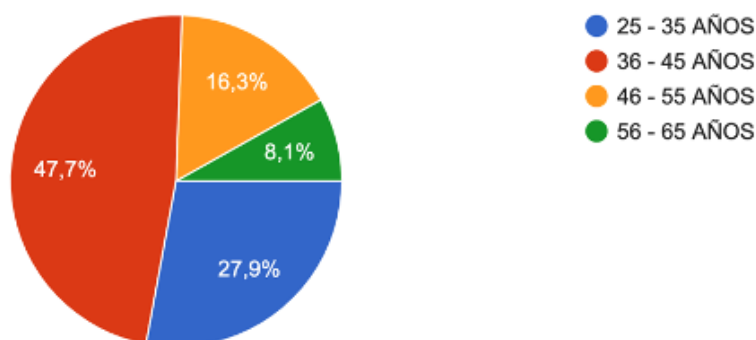
384 respuestas



**Conclusión:** El 87,2% de los encuestados son de la provincia de Pichincha y el 12,8 % se distribuye en el resto de provincias de la sierra.

¿A qué rango de edad perteneces?

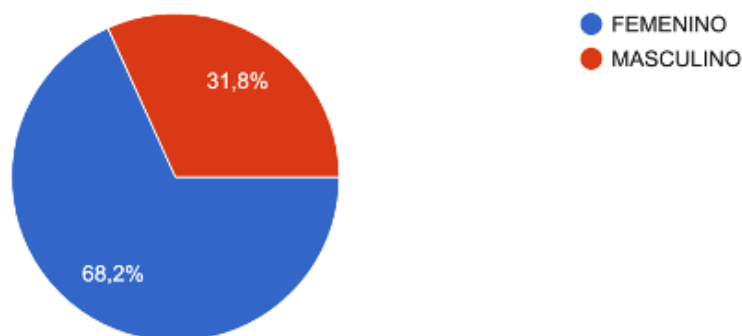
384 respuestas



**Conclusión:** La mayor parte del segmento se ubican en el rango de esas de 36 a 45 años en un 47,7%, seguido del segmento de 25 a 35 años, en tercera posición está el segmento de 46 a 65 años y en último lugar el sector de 56 a 65 años.

¿Cuál es el género que figura en tu documento de identificación - CC - CI - DNI - Pasaporte?

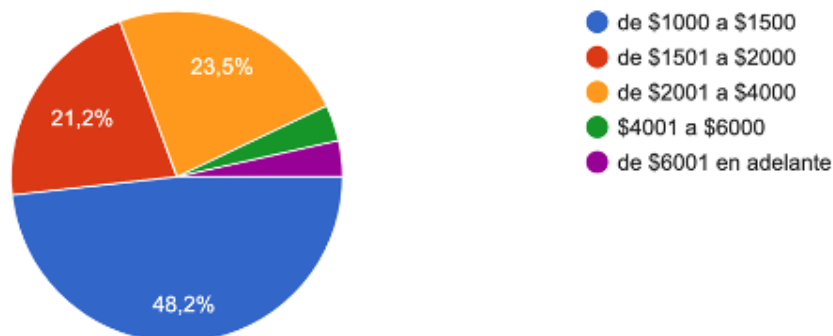
380 respuestas



**Conclusión:** el 68,2% del segmento encuestado son Mujeres, y el 31,8% son hombres.

¿Cuál es tu rango de ingresos mensuales?

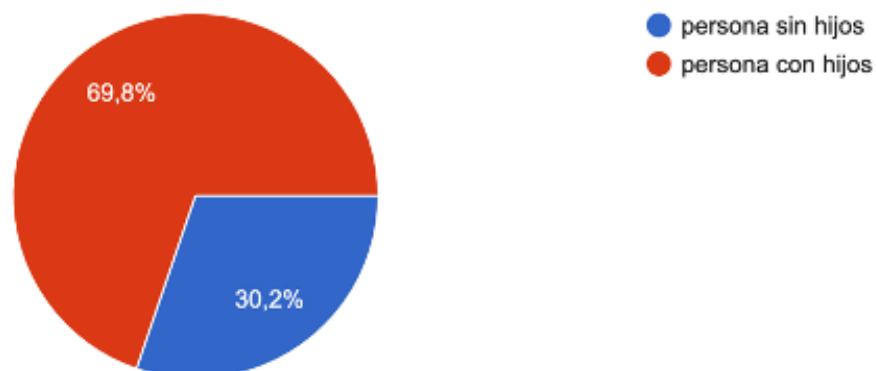
380 respuestas



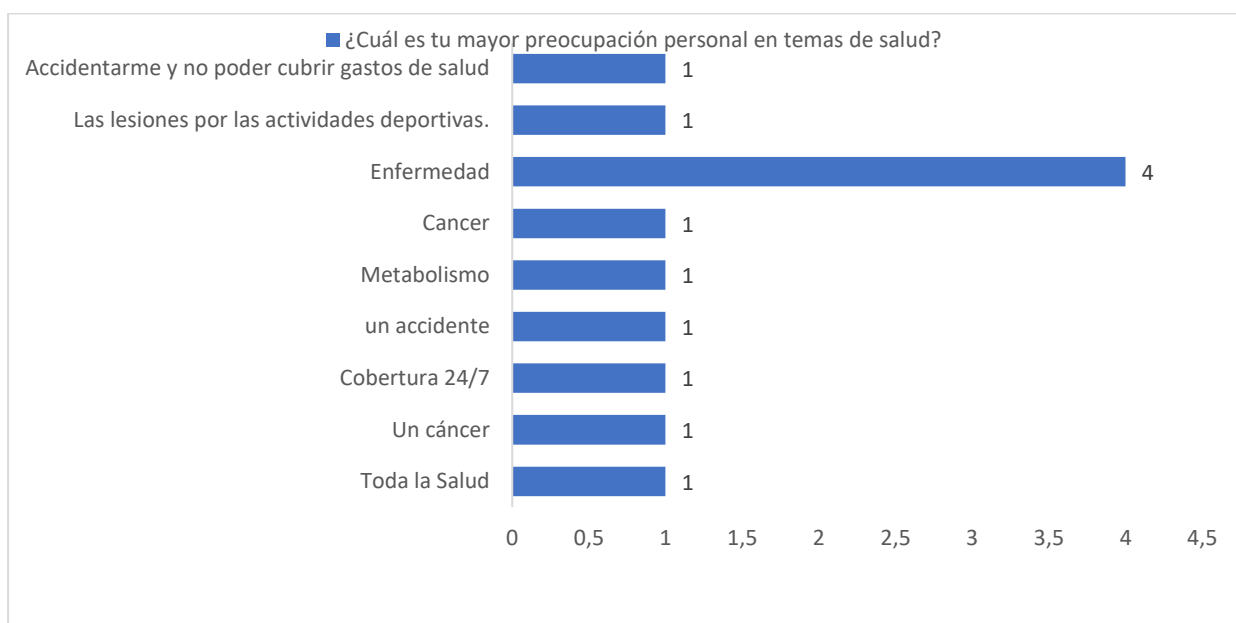
**Conclusión:** Primer rango de precios es el de \$1000 a \$1500 con un 48,2%, en segundo lugar se ubica el rango de \$2001 a \$4000 con el 23,5%, en tercer lugar el rango de \$1501 a \$2000 con el 21,2% que nos da el total de 92,9%.

## ¿Cómo te identificas mejor?

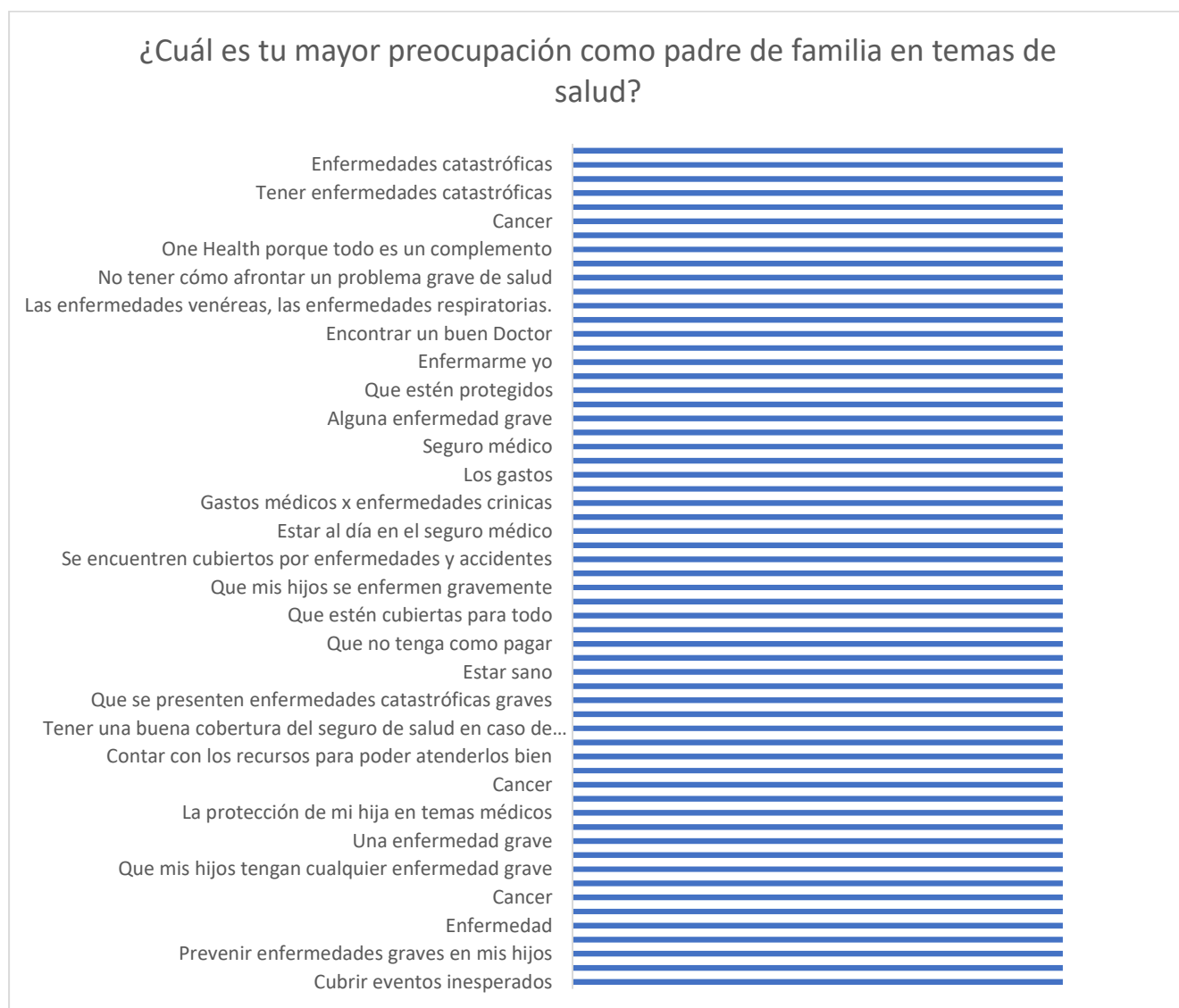
384 respuestas



**Conclusión:** El 69,8% de los encuestados tiene hijos, y el 30,2% no tiene hijos, por lo tanto la sierra ecuatoriana es un segmento muy familiar.



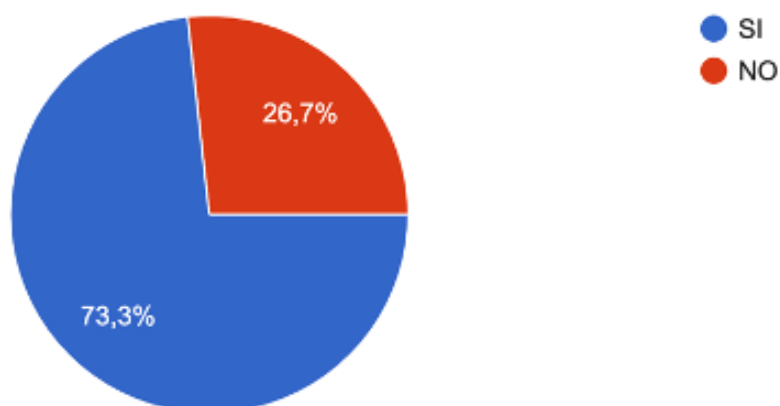
**Conclusión:** Esta pregunta es para el encuestado que no tiene hijos. En primer lugar con 4 puntos se encuentra ENFERMEDAD como la mayor preocupación de la mayoría de los encuestados, y el resto de variables fueron criterios diversos que habla desde cáncer, salud en general, lesiones, accidentes, entre otras.



**Conclusión:** Esta pregunta es para los encuestados que tienen hijos. Existen diversos criterios sobre la mayor preocupación de los padres de familia en tema de salud, en este resumen se habla en general de: enfermedades, cáncer, gastos médicos, tener buena cobertura, protección, recursos económicos. Prevención enfermedades, etc.

## ¿Has contratado seguros de salud en los últimos 5 años?

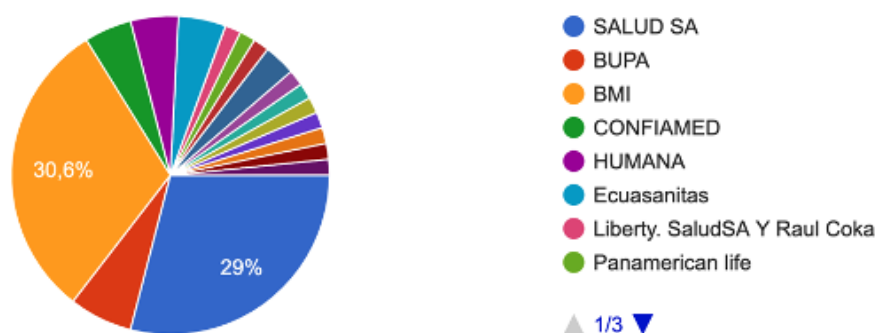
384 respuestas



**Conclusión:** La mayoría de los encuestados ha contratado seguro de salud en los últimos 5 años con un 73,3%. Es decir tiene cultura de prevención en la sierra ecuatoriana.

## Indica el nombre de la empresa con la que contrataste el seguro médico de salud

277 respuestas

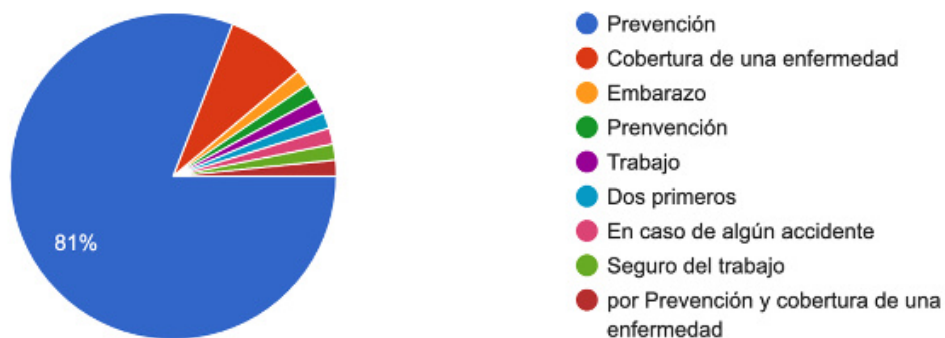


**Conclusión:** La mayoría de los encuestados ha contratado seguro de salud con SALUD SA 29% y BMI con un 30,65%.



### En caso de haber contratado seguros de salud, ¿por qué motivo lo hiciste?

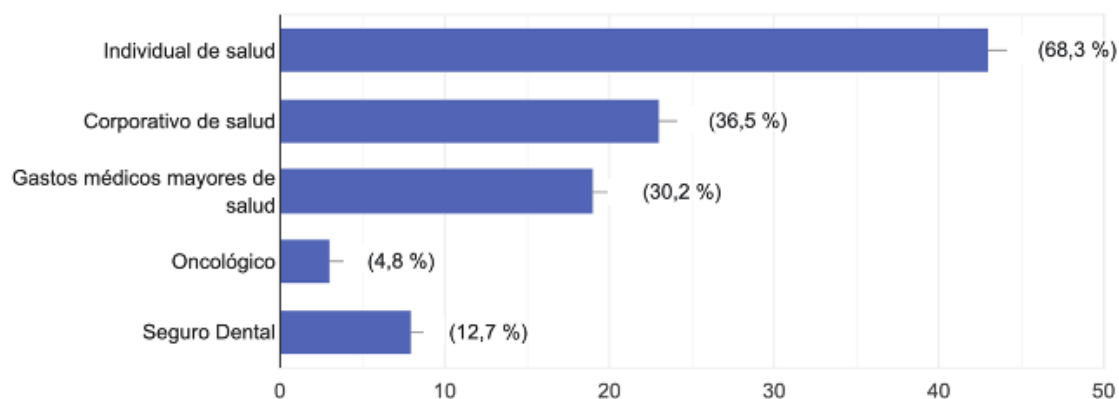
281 respuestas



**Conclusión:** El motivo que predomina para contratar seguros de salud es la Prevención con un 81% seguido por cobertura de una enfermedad, esto significa que el segmento de la sierra ecuatoriana tiene cultura de prevención.

### ¿Qué tipo de seguro de salud tienes actualmente?

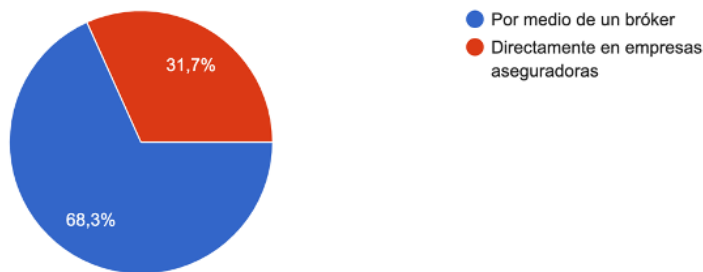
281 respuestas



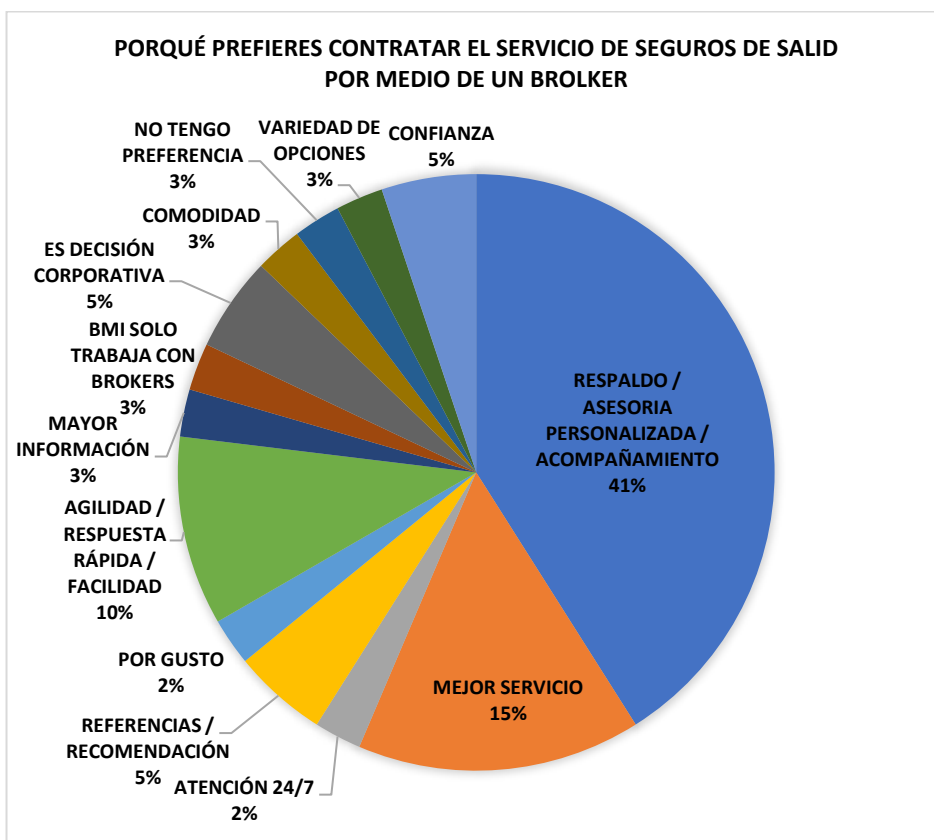
**Conclusión:** La mayoría del segmento de la sierra tiene seguro individual con un 68,3%, seguido del seguro corporativo con un 36,5% y tercero por un seguro de gastos médicos mayores de salud con el 30,2%, es decir existe oportunidad de mercado en estos dos últimos en la sierra ecuatoriana.

¿Cuál es tu preferencia al momento de contratar seguros de salud?

281 respuestas



**Conclusión:** La mayoría del segmento de la sierra tiene seguro prefiere contratar el servicio de seguros de salud a través de un bróker con el 68,3, lo que nos da una ventaja al momento de ingresar en este mercado.



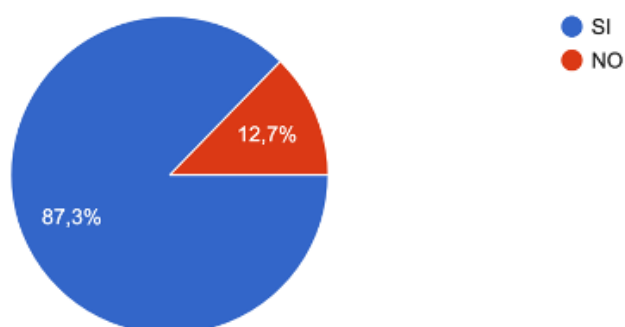
**Conclusión:** La mayoría del segmento de la sierra prefiere contratar el servicio por el respaldo, asesoría personalizada y acompañamiento en un 41%, en segundo lugar por Mejor Servicio que ofrecen con el 15%, y tercer lugar por la Agilidad, respuesta rápida y facilidad que brindan los brókers.



**Conclusión:** La mayoría del segmento de la sierra prefiere contratar el servicio por medio de una aseguradora en primer lugar por la Facilidad y atención directo con el 30%, segundo por Mejores precios con el 15% y seguridad que brinda con el 15%, y en tercer lugar porque es una decisión del trabajo en un 10%

¿Has utilizado tu seguro de salud en los últimos 5 años?

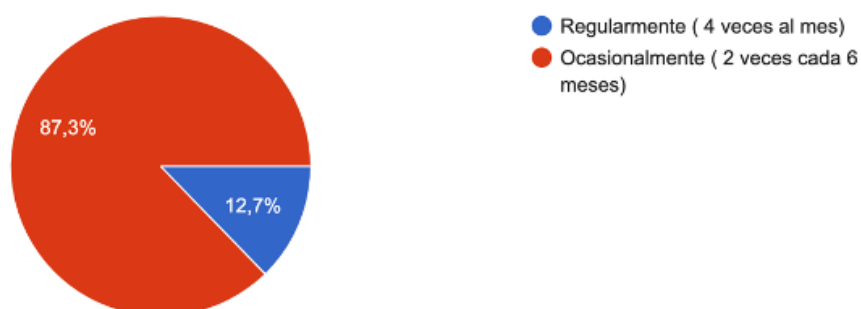
281 respuestas



**Conclusión:** La mayoría del segmento de la sierra ha utilizado el seguro en los últimos 5 años en un 87,3%

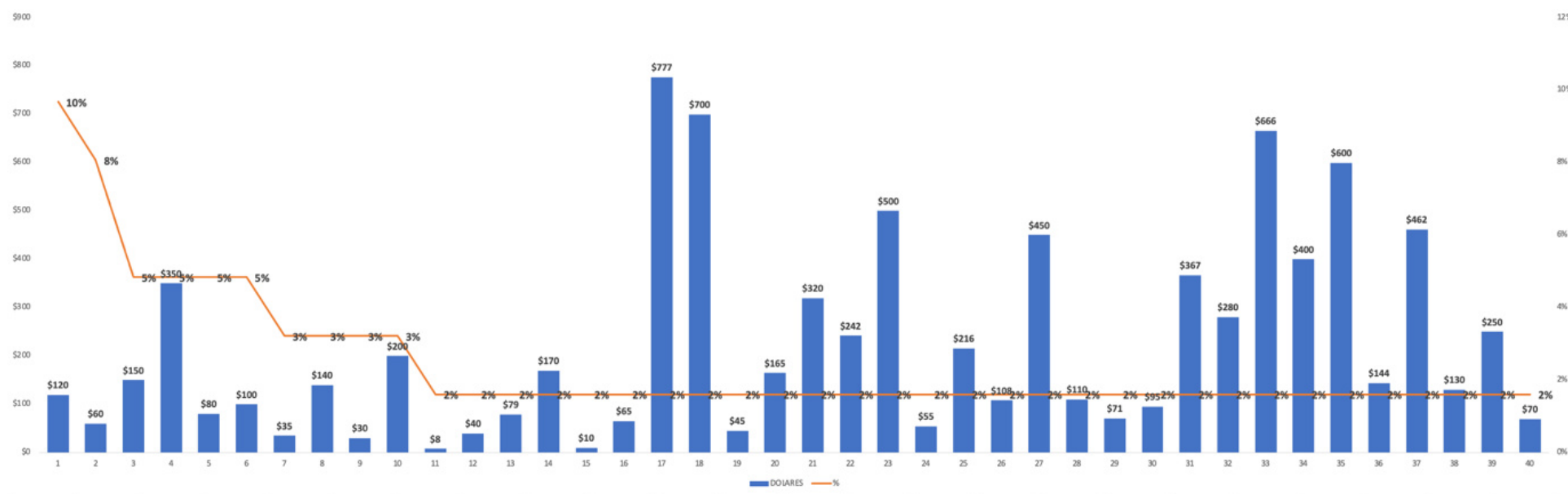
Si has utilizado tu seguro de salud, ¿con qué frecuencia lo has utilizado desde el año 2022 hasta la fecha?

246 respuestas

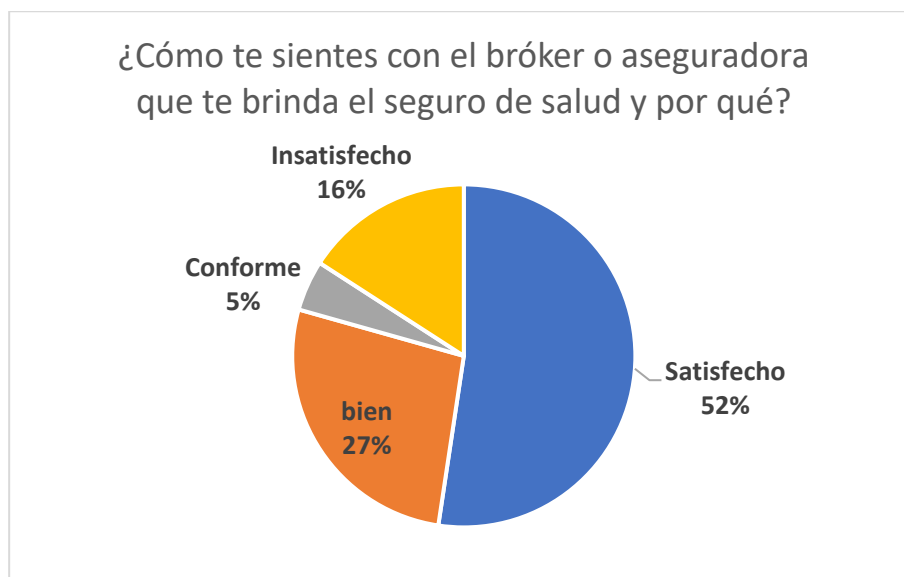


**Conclusión:** La mayoría del segmento de la sierra que ha utilizado el seguro desde el 2022 lo ha usado ocasionalmente entre 2 veces cada 6 meses.

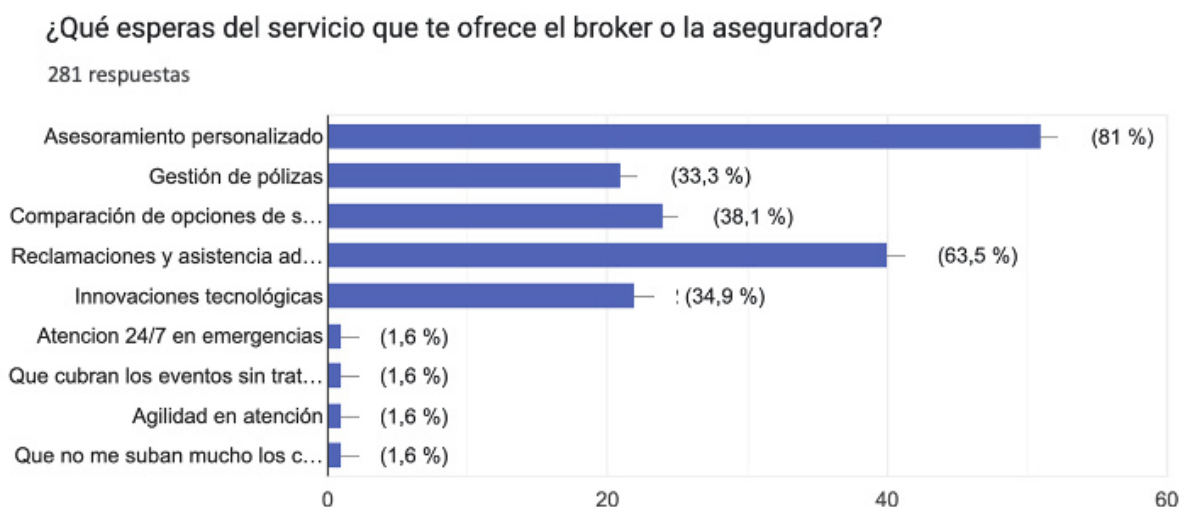
¿Cuál es el monto mensual que pagas por tu seguro de salud?



**Conclusión:** La tendencia que está representada por la línea naranja nos muestra que la mayoría de personas paga un valor mensual por el seguro de salud médica entre los \$100 a 200%.



**Conclusión:** La mayoría del segmento de la sierra se siente satisfecho en un 52% con el servicio que le brinda el bróker o la aseguradora. Seguido de un 27% que indicó que se siente bien, y un 16% insatisfecho.



**Conclusión:** La mayoría del segmento de la sierra espera del servicio en un 81% asesoramiento personalizado, 63,5% apoyo en reclamaciones y asistencias, y un 38,1% apoyo en comparación de opciones.

### ¿Porqué motivo no contrataste un seguro de salud?

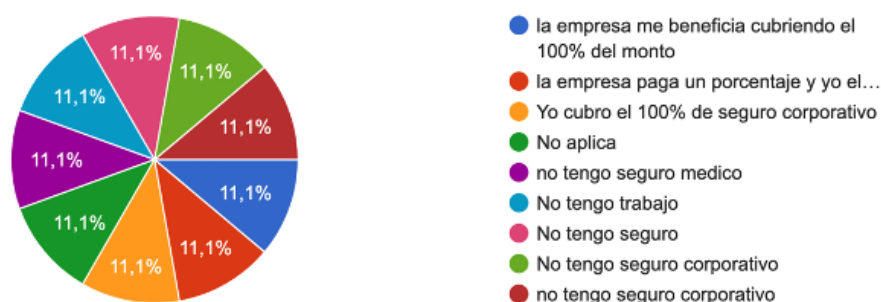
103 respuestas



**Conclusión:** Esta pregunta se realizó a las personas que respondieron que No contrataron seguro de salud. La mayoría tomó la decisión en un 43,5% porque tiene seguro de salud pública, seguido del 17% porque tienen un seguro corporativo y en tercer lugar con el 13% porque no le interesa asegurarse.

### El seguro corporativo que te ofrece la empresa donde trabajas que beneficio te da?

40 respuestas



**Conclusión:** Esta pregunta se realizó a las personas que respondieron que tiene seguro corporativo. Todas las respuestas fueron equitativas con el 11,11%.

## Anexo 2. Análisis Financieros

**Tabla 7** Flujo de ingresos y Flujo de caja, VAR, TIR, Punto de equilibrio y Recuperación de la inversión.

FLUJO DE INGRESOS Y FLUJO DE CAJA						
Crecimiento de ventas	10%					
Cuota Aseguradora	79%					
Comisión anualizada x agente	12.5%					
Incremento anual de arriendo	13.12%					
Comisión anualizada My Broker	21%					
Retención comisión	8%					
Tasa de impuestos	20%					
Utilidades empleados	15%					
Depreciación acelerado inmuebles	0.3%					
Depreciación lineal del servicio	\$125.00					
Inflación anual	2.47%	1.54%	1.54%	1.54%	1.54%	1.54%
<b>Flujos Proyectados</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	<b>2023 OCT-NOV-I</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Ingresos Bancarios	\$20,000					
Venta	\$90,000	\$360,000	\$396,000	\$435,600	\$479,160	\$527,076
Cuota Aseguradora	\$71,100	\$284,400	\$312,840	\$344,124	\$378,536	\$416,390
Comisión My Broker	\$18,900	\$75,600	\$83,160	\$91,476	\$100,624	\$110,686
Retención comisión	\$1,512	\$6,048	\$6,653	\$7,318	\$8,050	\$8,855
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$56,288</b>	<b>\$145,152</b>	<b>\$159,667</b>	<b>\$175,634</b>	<b>\$193,197</b>	<b>\$212,517</b>
<b>Costos Fijos</b>						
Arriendo	\$2,475.00	\$10,008.24	\$10,008.24	\$11,321.32	\$11,321.32	\$12,806.68
Salarios	\$22,050.00	\$88,313.19	\$89,673.21	\$91,054.18	\$92,456.41	\$93,880.24
Seguro médico corporativo	\$945.00	\$3,784.85	\$3,843.14	\$3,902.32	\$3,962.42	\$4,023.44
Gastos de Áreas tercerizadas	\$400.00	\$1,602.05	\$1,626.72	\$1,651.78	\$1,677.21	\$1,703.04
Gastos adecuación oficina	\$14,170.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Costo de diseño de servicio	\$7,100.00	\$2,538.50	\$2,577.59	\$2,617.29	\$2,657.59	\$2,698.52
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$47,140</b>	<b>\$106,247</b>	<b>\$107,729</b>	<b>\$110,547</b>	<b>\$112,075</b>	<b>\$115,112</b>
<b>Costos Variables</b>						
Internet	\$300	\$1,202	\$1,220	\$1,239	\$1,258	\$1,277
Viaticos - Gasolina	\$720	\$2,884	\$2,928	\$2,973	\$3,019	\$3,065
Servicios Básicos	\$600	\$2,403	\$2,440	\$2,478	\$2,516	\$2,555
Gastos Mensajería	\$150	\$601	\$610	\$619	\$629	\$639
Telefonía Movil, Planes	\$480	\$1,922	\$1,952	\$1,982	\$2,013	\$2,044
Cafetería insumos	\$300	\$1,202	\$1,220	\$1,239	\$1,258	\$1,277
Limpieza Insumos	\$300	\$1,202	\$1,220	\$1,239	\$1,258	\$1,277
Mantenimiento ofcina	\$600	\$2,403	\$2,440	\$2,478	\$2,516	\$2,555
Oficina Insumos	\$300	\$1,202	\$1,220	\$1,239	\$1,258	\$1,277
Gastos Marketing	\$2,940	\$11,775	\$11,956	\$12,141	\$12,328	\$12,517
Comisiones de Agentes	\$2,363	\$9,450	\$10,395	\$11,435	\$12,578	\$13,836
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$9,053</b>	<b>\$36,244</b>	<b>\$37,602</b>	<b>\$39,060</b>	<b>\$40,629</b>	<b>\$42,319</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$96</b>	<b>\$2,661</b>	<b>\$14,336</b>	<b>\$26,027</b>	<b>\$40,493</b>	<b>\$55,086</b>
Impuesto a la renta	\$19	\$532	\$2,867	\$5,205	\$8,099	\$11,017
Utilidades empleados	\$14	\$399	\$2,150	\$3,904	\$6,074	\$8,263
<b>Utilidad Neta antes de depreació</b>	<b>\$62</b>	<b>\$1,730</b>	<b>\$9,319</b>	<b>\$16,917</b>	<b>\$26,320</b>	<b>\$35,806</b>
Depreciación acelerado inmuebles y	\$0	\$36	\$73	\$109	\$145	\$181
Depreciación lineal del servicio	\$0	\$125	\$125	\$125	\$125	\$125
<b>Utilidad Neta después de deprea</b>	<b>\$62</b>	<b>\$1,568</b>	<b>\$9,121</b>	<b>\$16,683</b>	<b>\$26,050</b>	<b>\$35,500</b>
Inversión Bancaria	-\$24,679					
Capital de Trabajo	-\$10,000	\$3,500	\$3,500	\$3,500	\$3,500	\$3,500
<b>Flujo Neto</b>	<b>-\$34,617</b>	<b>\$5,068</b>	<b>\$12,621</b>	<b>\$20,183</b>	<b>\$29,550</b>	<b>\$39,000</b>



VAN	\$35,245
Tasa de descuento	12%
TIR	37%

Comprobación		
0	-\$34,616.73	
1	\$4,525.24	$VP = VF / (1+i)^1$
2	\$10,061.43	$VP = VF / (1+i)^2$
3	\$14,366.19	$VP = VF / (1+i)^3$
4	\$18,779.79	$VP = VF / (1+i)^4$
5	\$22,129.38	$VP = VF / (1+i)^5$
<b>VAN</b>	<b>\$35,245.30</b>	<b>COMPROBADO!</b>

Punto de Equilibrio						
Formula: CF/(PV-CVU)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de Equilibrio = Costo Fijo / Mg Contribución	33.76	30.21	30.21	30.57	30.57	30.97

Margen de contribución = (Precio de Venta - Costo Variable Unitario CVU)	\$1,397	\$3,517	\$3,566	\$3,616	\$3,667	\$3,717
Precio de venta	2000.00	3717.93	3775.19	3833.33	3892.36	3952.30
CVU= Costo Variable / Producción	\$603.50	\$201.36	\$208.90	\$217.00	\$225.72	\$235.11

Recuperación de la inversión en tiempo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Payback	-\$34,617	\$5,068	\$12,621	\$20,183	\$29,550	\$39,000
En años	-\$34,617	-\$29,548	-\$16,927	\$3,256	\$32,806	\$71,806

12	\$20,183
x	\$16,927
meses	10.06
La inversión se recupera en octubre del 3 año	

Tabla 8 Costos fijos y variables

Costos fijos	
<b>Arriendos + Alícuota</b>	
Oficina Republica	\$ 825.00
<b>Total arriendos</b>	<b>\$ 825.00</b>
<b>Sueldos</b>	
CEO	\$ 2,000.00
Gerente Comercial y de Marketing	\$ 1,100.00
Agente 1	\$ 700.00
Agente 2	\$ 700.00
Agente 3	\$ 700.00
Ejecutivo de Talento Humano	\$ 700.00
Personal de Limpieza	\$ 450.00
Asistente Administrativo	\$ 500.00
Asistente de Operaciones	\$ 500.00
<b>Total Sueldos</b>	<b>\$ 7,350.00</b>
<b>Seguro médico corporativo</b>	<b>\$ 315.00</b>
<b>Gastos de Áreas tercerizadas</b>	<b>\$ 133.33</b>
<b>Total de costos fijos</b>	<b>\$ 8,623.33</b>

60 m2

Costos variables		
Internet	\$ 100.00	aproximadamente mensual
Viáticos - Gasolina	\$ 240.00	
Servicios Básicos	\$ 200.00	aproximadamente mensual
Gastos Mensajería	\$ 50.00	
Telefonía Movil, Planes	\$ 160.00	
Cafetería insumos	\$ 100.00	aproximadamente mensual
Limpieza Insumos	\$ 100.00	aproximadamente mensual
Mantenimiento oficina	\$ 200.00	aproximadamente mensual
Oficina Insumos	\$ 100.00	aproximadamente mensual
Gastos Marketing	\$ 980.00	aproximadamente mensual
Comisiones de Agentes	\$ 787.50	aproximadamente mensual
<b>Total costos variables</b>	<b>\$ 3,017.50</b>	

**Tabla 9** *Detalle de Meta de venta, comisión y unidades de contratos.*

Ventas		Unidades de contratos de seguros de salud	valor de cada contrato individual
1 Vendedor al mes	\$ 10,000	5	\$ 2,000
1 Vendedor al año	\$ 120,000	60	
3 Vendedores al año = Meta Comercial anual My-Broker	\$ 360,000	180	
Vental Mensual	\$ 30,000	15	
Comisión que pagan Aseguradora anualizada (21%)	\$ 75,600		
Comisión que se paga a los 3 verdedor al año (12.5%)	\$ 9,450		
Comisión anualizada que se paga los 3 vendedores al mes	\$ 788		
Comisión anualizada que se paga a cada verdedor al mes	\$ 263		

Comisión anualizada que se paga los 3 vendedores por los 3 primeros meses del 2023	\$ 2,363
--	----------

Comisión anual total despues de descontar el 8% de crédito tributario	\$ 69,552	Precio de venta / Comisión
Comisión de los primeros 3 meses despues de descontar el 8% crédito tributario	\$ 17,388	

**Tabla 10** *Capital de trabajo y Préstamo bancario*

Capital de trabajo	Monto
Capital de trabajo Inicial	\$10,000.00

Préstamo bancario	Monto
Préstamos a largo plazo 48	\$20,000.00
Tasa 10,72% + gastos	\$4,678.80
Total préstamos	\$24,678.80
Cuota Mensual	\$514.14

**Tabla 11** *Gastos y Resumen de inversión inicial*

Gastos de adecuación Oficina	Unidades	Valor unitario	Totales
Laptops	6	\$800.00	\$4,800.00
Escritorios individual	2	\$250.00	\$500.00
Mesa larga para agentes	1	\$400.00	\$400.00
Mesa Sala de reuniones	1	\$400.00	\$400.00
Pizarrón	1	\$300.00	\$300.00
Televisores	2	\$800.00	\$1,600.00
Sillas	12	\$40.00	\$480.00
Sala de espera (sofá y mesa de centro)	1	\$1,000.00	\$1,000.00
Lámparas y luces de techo	6	\$30.00	\$180.00
Plantas	2	\$30.00	\$60.00
Decoraciones	1	\$1,500.00	\$1,500.00
Pintura de paredes	1	\$500.00	\$500.00
			<b>\$11,720.00</b>

Gastos de Áreas tercerizadas	Gasto Anual	Gasto Mensual
Contador	\$600	\$ 50
Jurídico	\$500	\$ 42
Empresa de contratación	\$500	\$ 42
<b>Total</b>	<b>1600</b>	<b>\$133.33</b>

Gastos de Marketing	Gasto Anual	Gasto Mensual
Administración y mantenimiento Página web	\$360.00	\$ 30
Fee Freelance de diseño gráfico	\$2,400.00	\$ 200
Pauta en plataformas digitales	\$2,400.00	\$ 200
Community Manager + Content Manager	\$2,400.00	\$ 200
Campañas de Influencer Marketing	\$400.00	
Impresiones de material publicitario	\$200.00	
Merchandising y uniformes	\$2,000.00	
Eventos corporativos	\$1,000.00	
Gastos de alimentación por representaciones	\$600.00	
	<b>\$11,760.00</b>	<b>\$980.00</b>

Resumen inversión Inicial	Monto
Garantía arriendo oficina	\$ 1,650.00
Gastos de adecuación Oficina	\$ 11,720.00
Constitución de la compañía	\$ 800.00
<b>Total Inversión</b>	<b>\$ 14,170.00</b>

**Tabla 12** Costo del diseño del servicio y Depreciaciones

Costo de Diseño del Servicio	Gasto año 0	Gasto x año
Creación de marca y logotipo	\$1,000.00	
Creación página web + hosting + mantenimiento anual	\$2,000.00	\$500.00
Sucripciones a Plataformas digitales de medición	\$100.00	\$100.00
Capacitación a Agentes / Escuela de Asesores	\$1,000.00	\$1,000.00
Plan de Fidelización Clientes - Recompensas Puntos Negociaciones Comercios	\$2,000.00	\$500.00
Plataforma CRM - Mailing - Mensajería Directa	\$1,000.00	\$400.00
	<b>\$7,100.00</b>	<b>\$2,500.00</b>

Depreciación	
Inmuebles oficina	Servicio
<b>Depraciación acelerada</b>	<b>Depreciación lineal</b>
fórmula	fórmula
$(VIDA\ UTIL * (VIDA\ UTIL + 1)) / VALO\ DEL\ ACTIVO$	$VALOR\ DEL\ ACTIVO / VIDA\ UTIL\ ESTIMADA$
V = 5 AÑOS	2500/5
$(5 * (5 + 1)) / 11720$	<b>\$125.00</b>
<b>0.3%</b>	

## Bibliografía

- Ferrell, O.C., Hirt, G.A., Ferrell, L., Ramos Garza, L., Rodríguez, M.A.A., & Flores Cárdenas, M.Á. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. McGraw-Hill.
- Vera Smith, F., & Jiménez Muñoz, E.R. (2012). *Diagramas de flujo*. Editorial Trillas S.A. de C.V.
- Fonseca, A. (2014). *Marketing Digital en Redes Sociales: Lo imprescindible en Marketing Online para tu empresa en las Redes Sociales*. Smashwords.
- Crehana. (2020, 21 febrero). *Key Visual: ¿Qué es y para qué sirve? | Publicidad en redes sociales (Clase abierta)*[Vídeo].  
YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=GIYYfFNJXo8>
- Sicilia, M., & López, I. (2021). *Marketing en redes sociales*. Editorial ESIC.
- Cortés, F. (2017). Los 6 pilares de la marca. *Mercadotecnia Total*. <https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/los-6-pilares-la-marca/>
- Baker, R. (2021). *Marketing Funnel: La Guía Completa Para Entender La Psicología Del Cliente, Crear Un Embudo De Ventas y Aumentar Los Beneficios. Cómo Configurar Google Analytics y Optimizar El Tipo De Conversión*. Tommaso Sammartano.
- Ferré Trenzano, J.M., & Ferré Nadal, J. (1996). *Políticas y estrategias de comunicación y publicidad: Cómo gestionar la comunicación global de la empresa y diseñar una campaña de publicidad*. Díaz de Santos.
- Cruz Roche, I. (2012). *Canales de distribución*. Ediciones Pirámide.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *De Servicios: Personal, Tecnología y Estrategia* (6.a ed.). Pearson Prentice Hall.
- Piqueras, J. (2018, 24 mayo). *Desarrollo de un plan de marketing digital*. Blog Tresce. <https://www.tresce.com/blog/como-desarrollar-un-plan-de-marketing-digital>.

*El principio de Pareto: Optimice su negocio con la regla del 80/20.* Bélgica. (2016). 50Minutos.es.

El principio de Pareto: Optimice su negocio con la regla del 80/20. (2016). Bélgica: 50Minutos.es.

*El principio de Pareto: Optimice su negocio con la regla del 80/20.* (2016). 50Minutos.es.

*La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva.* (2016). Bélgica: 50Minutos.es.

LogoRapid. (s. f.). *Tabla de códigos Pantone y RGB - LogoRapid.*

LOGORAPID. <https://www.logorapid.com/pantone>

Calvo, L. (2021). Cómo crear un manual de identidad corporativa paso a paso. *Blog.* <https://es.godaddy.com/blog/manual-identidad-corporativa/>

Serrano Ortega, M., & Blázquez Ceballos, P. (2015). *Design thinking: Lidera el presente. Crea el futuro.*

Serrano Ortega, M., & Blázquez Ceballos, P. (2015). *Design Thinking: Lidera el presente. Crea el futuro.* ESIC.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio.* Deusto.

Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing.* Pearson.

*Www.Supercias.Gob.Ec.* (s/f). Gob.ec. Recuperado el 26 de agosto de 2023, de <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/index.htm>

*Banco Central del Ecuador - BCE.* (s/f). Fin.ec. Recuperado el 26 de agosto de 2023, de <https://www.bce.fin.ec>

Nacional, A., Ingeniero, S., Pozo Barrezueta, H. D., & Atentamente, D. J. (s/f). *LEY ORGÁNICA DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES*. Gob.ec. Recuperado el 26 de agosto de 2023, de [https://www.finanzaspopulares.gob.ec/wp-content/uploads/2021/07/ley\\_organica\\_de\\_proteccion\\_de\\_datos\\_personales.pdf](https://www.finanzaspopulares.gob.ec/wp-content/uploads/2021/07/ley_organica_de_proteccion_de_datos_personales.pdf)

INEC.(enero, 2023). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) Indicadores Laborales. [www.ecuadorencifrad.gob.ec](http://www.ecuadorencifrad.gob.ec). Recuperado el 20 de junio de 2023 de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/Enero/202301\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/Enero/202301_Mercado_Laboral.pdf)

Fedeseq. (2022, junio 6). *Mercado de seguros parece dejar atrás la recesión*. Fedeseq1. <https://www.fedeseq.org/post/mercado-de-seguros-parece-dejar-atras-la-recesion>.

*Mayor inflación y alta demanda de servicios médicos impulsan costos globales de beneficios médicos hasta 10% en 2023*. (s/f). WTW. Recuperado el 26 de agosto de 2023, de <https://www.wtwco.com/es-co/news/2022/10/mayor-inflacion-y-alta-demanda-de-servicios-medicos-impulsan-costos-globales-de-beneficios-medicos>

Montesinos Julve, V. (2004). *Introducción a la contabilidad financiera: Un enfoque internacional* (5ta ed.). Edición Ariel.

Negocios, E., & Negocios, E. (2022). *Broker de seguros: en camino a la personalización de servicios*. Ekos Negocios. <https://ekosnegocios.com/articulo/broker-de-seguros-en-camino-a-la-personalizacion-de-servicios>

Superfede, & Superfede. (2019, 9 julio). *Marketplace de Seguros. Seguros 123 - Marketplace de Seguros*. <https://ecuador.seguros123.com/2019/07/09/broker-vs-aseguradora/>

Delgado, H. M. (2012). *Seguros y finanzas para la familia*. Ecoe Ediciones. *Vista de Evolución del mercado de seguros en Ecuador*. REVISTA ERUDITUS. (s. f.). <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/re/article/view/366/320>



Santenac, I., & Connolly, D. (2022). Cómo un broker de seguros global revolucionó su negocio con IT. [www.ey.com. https://www.ey.com/es\\_ec/consulting/how-a-global-insurancMy-Broker-revolutionized-their-business-with-it](https://www.ey.com/es_ec/consulting/how-a-global-insurancMy-Broker-revolutionized-their-business-with-it)

Negocios, E., & Negocios, E. (2022). Especial Sector Asegurador. Ekos Negocios. <https://ekosnegocios.com/articulo/especial-sector-asegurador>

Negocios, E., & Negocios, E. (2022). Trabajo remoto: los mejores seguros médicos para empresas y nómades digitales. Ekos Negocios. <https://ekosnegocios.com/articulo/trabajo-remoto-los-mejores-seguros-medicos-para-empresas-y-nomades-digitales>

Actuaria. (2021, 23 agosto). Análisis del mercado asegurador ecuatoriano. ACTUARIA. <https://actuaria.com.ec/es/analisis-del-mercado-asegurador-ecuatoriano-ecuatoriano/>

Calificación de personas naturales del Sistema de Seguros Privado Agentes de seguro sin relación de dependencia, Ajustadores de siniestro, Inspectores de Riesgo | Ecuador - Guía Oficial de Trámites y Servicios. (s. f.b). <https://www.gob.ec/scvs/tramites/calificacion-personas-naturales-sistema-seguros-privado-agentes-seguro-relacion-dependencia-ajustadores-siniestro-inspectores-riesgo>

Moscoso, A. (2023, 26 junio). Como cuando surgen las buenas IDEAs. Forbes Ecuador. <https://www.forbes.com.ec/columnistas/como-cuando-surgen-buenas-ideas-n35950>

Meléndez, Á. (2023, 9 enero). Tres desafíos para la economía del Ecuador este 2023. Bloomberg Línea. <https://www.bloomberglinea.com/2023/01/09/tres-desafios-para-la-economia-del-ecuador-este-2023/>

Ley general de seguros. Congreso Nacional de la República del Ecuador. R.O. 403 (2006). [Reformado]. Recuperado de <http://www.silec.com.ec/Webtools/LexisFinder/Default.aspx>

Salud (2016, 13 octubre). LEY QUE REGULA COMPAÑÍAS DE SALUD PREPAGADA Y DE ASISTENCIA MEDICA. <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2019/04/LEY-FUNCIONAMIENTO-DE-LAS-EMPRESAS-PRIVADAS-DE-SALUD-RO-863-17-10-2016.pdf>

INEC.(enero, 2023). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) Indicadores Laborales. [www.ecuadorencifrad.gob.ec](http://www.ecuadorencifrad.gob.ec). Recuperado el 20 de junio de 2023 de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/Enero/202301\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/Enero/202301_Mercado_Laboral.pdf)

Flasco (2010). La seguridad social en el Ecuador, historia y cifras. Recuperado el 18 de junio de 2023 de <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/2881/1/BFLACSO-AMP6-07-Sasso.pdf>

Pichincha.com (2021, 10 diciembre). Qué es la Ley de Protección de Datos Personales en Ecuador. <https://www.pichincha.com/portal/blog/post/ley-proteccion-datos-ecuador-que-es#:~:text=El%20art%C3%ADculo%2066%20de%20la,as%C3%AD%20como%20su%20correspondiente%20protecci3n>.

Smith, J. (2022). Análisis estratégico de la empresa: Herramientas y técnicas. Ciudad de México, México: Editorial ABC.

Smith, J. (2022). Understanding Your Customers: Creating Effective Buyer Personas. Nueva York, NY: Editorial XYZ.

González, M. (2021). Mejora continua y control de calidad: Herramientas y técnicas. Madrid, España: Editorial XYZ.

Gray, D., Brown, S., Macanufo, J., & Benítez, B. (2012). Gamestorming: 83 juegos para innovadores, inconformistas y generadores del cambio. Deusto.

Gómez, A. (2020). Registro de marcas en Ecuador: Beneficios y consideraciones legales. Editorial Jurídica Ecuador.

Empresa de Medicina Prepapagada BMI Igualas Médicas. (2022). Contrato de Agenciamiento: Agentes de Seguros sin Relación de Dependencia. Página 9.

Empresa de Medicina Prepapagada SaludSA. (2022). Contrato de Agenciamiento.

