



**“PLAN DE MARKETING PARA SEGURO DE SALUD  
INDEPENDIENTES - RIMAC SEGUROS”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

**Presentado por**

**Srta. Fabiola Báscones Espinoza**

**Srta. Samantha Diaz Vaisman**

**Srta. Rommy Ortiz Túpac Yupanqui**

**Asesora: Profesora Carla Pennano Villanueva**

**2018**

A mi familia, sobre todo a mi mamá Tany, por su fuerza; y a mi papá Juan Carlos, por estar conmigo siempre.

**Fabiola Báscones Espinoza**

A mi madre Raquel, por impulsarme y apoyarme; y a mi novio Francisco, por su comprensión y paciencia. A ambos, muchas gracias por estar conmigo siempre y por su gran amor.

**Samantha Diaz Vaisman**

A mi familia, por su apoyo incondicional; y a la razón de mi vida, mis hijas Ariana y Valeria, por su comprensión.

**Rommy Ortiz Túpac Yupanqui**

Agradecemos a Dios; a todas las personas que nos ayudaron a desarrollar la presente tesis; a quienes nos brindaron información; a quienes asistieron a nuestros focus groups y contestaron nuestras encuestas; y a quienes nos asesoraron, en especial a Carla Pennano. Y, finalmente, a nosotras, amigas co-autoras, que con mucho esfuerzo logramos hacer un gran trabajo y consolidar una linda amistad.

## **Resumen ejecutivo**

Las condiciones externas del mercado son atractivas y prometedoras para que la empresa Rimac Seguros desarrolle un seguro de salud enfocado en los trabajadores independientes de los niveles socioeconómicos (NSE) C y D de Lima Metropolitana. El Estado está incentivando que más personas cuenten con seguro, también está simplificando ciertos procesos comerciales para que las empresas aseguradoras privadas puedan brindar un mejor servicio. Esto hace que la competencia sea más fuerte en este mercado y que las aseguradoras sean más inclusivas.

Se ha identificado que los segmentos medios y bajos son atractivos en volumen y poder adquisitivo. Es por todo ello que algunos de los principales competidores directos e indirectos de Rimac (Mapfre, Pacífico e Interbank) han lanzado seguros de salud para ellos. Las autoras de la presente investigación consideran importante que Rimac, por ser el líder del mercado, debe contar con este seguro dentro de su portafolio de servicios por posicionamiento, responsabilidad social y el volumen atractivo que representa este segmento.

Rimac deberá aprovechar sus fortalezas de posicionamiento, marca, canales de venta y servicios de recaudación sólidos para diferenciarse. Esta diferenciación podrá darse brindando un seguro de salud competitivo que cubra las necesidades del target en cuanto a calidad del servicio, cobertura, precio, condiciones de pago y ubicación geográfica adecuados a sus posibilidades y estilos de vida. Para lograrlo, se contará con una importante red de clínicas, medicentros y farmacias valiosas para el segmento objetivo, donde se cubrirán las principales especialidades médicas usadas por este target a un precio accesible.

Uno de los principales retos será concientizar a las personas de este target en la importancia de contar con un seguro de salud. Los esfuerzos de marketing estarán enfocados en este objetivo, puesto que no solo permitirá el éxito proyectado de este producto, sino también mejorará la calidad de vida de los clientes.

Este seguro le permitirá a Rimac alcanzar un nuevo segmento de mercado, el cual representa un porcentaje importante de la población. Además, cómo se podrá ver a lo largo de la presente tesis, los resultados proyectados son atractivos (VAN [cinco años] > ~S/ 26,8 millones / ROI > 1.223% / TIR 119%).

## Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Índice de tablas.....</b>                                 | <b>ix</b> |
| <b>Índice de gráficos .....</b>                              | <b>x</b>  |
| <b>Índice de anexos .....</b>                                | <b>xi</b> |
| <br>   |           |
| <b>Resumen ejecutivo.....</b>                                | <b>iv</b> |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo I. Introducción.....</b>                         | <b>1</b>  |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional .....</b> | <b>2</b>  |
| 1. Análisis del macroentorno (Pestel).....                   | 2         |
| 1.1 Conclusiones del macroentorno.....                       | 2         |
| 2. Análisis del microentorno (Porter).....                   | 4         |
| 2.1 Poder del consumidor .....                               | 4         |
| 2.1.1 Perfil del target.....                                 | 4         |
| 2.1.2 Poder: alto.....                                       | 4         |
| 2.2 Poder del proveedor .....                                | 5         |
| 2.3 Amenaza de sustitutos.....                               | 6         |
| 2.3.1 Poder: Alto.....                                       | 6         |
| 2.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores .....          | 8         |
| 2.4.1 Amenaza: Alta .....                                    | 8         |
| 2.5 Rivalidad de la industria .....                          | 8         |
| 2.5.1 Poder alto, baja rentabilidad .....                    | 8         |
| 2.6 Conclusiones del microentorno.....                       | 9         |
| 3. Análisis del ambiente interno.....                        | 9         |
| 3.1 Organización y estructura .....                          | 9         |
| 3.2 Misión y visión .....                                    | 10        |
| 3.3 Valores y filosofía.....                                 | 10        |
| 3.4 Productos y servicios .....                              | 10        |
| 3.5 Análisis FODA .....                                      | 11        |
| 3.5.1 Conclusión .....                                       | 13        |
| 4. Diagnóstico situacional.....                              | 13        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Capítulo III. Investigación de mercados .....</b>                         | <b>14</b> |
| 1. Objetivos.....  | 14        |
| 2.1 General.....   | 14        |
| 2.2 Específicos.....   | 14        |
| 2. Metodología.....  | 15        |
| 2.1 Investigación exploratoria.....  | 15        |
| 2.1.1 Resultados de la investigación secundaria.....                         | 15        |
| 2.1.2 Investigación primaria.....  | 16        |
| 2.1.3 Investigación concluyente.....   | 20        |
| 2.1.4 Tamaño del universo.....   | 20        |
| 2.1.5 Tamaño de la muestra.....  | 20        |
| 3. Resultados y análisis de las encuestas.....                               | 21        |
| 4. Decisiones estratégicas.....  | 22        |
| 5. Estimaciones de la demanda.....   | 22        |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....</b>                            | <b>25</b> |
| 1. Estrategias genéricas.....  | 25        |
| 2. Estrategia de crecimiento.....  | 25        |
| 3. Objetivos de marketing.....   | 25        |
| 4. Estrategia de segmentación.....   | 26        |
| 5. Estrategia de posicionamiento.....  | 27        |
| 6. Estrategia de clientes.....   | 28        |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo V. Tácticas de marketing.....</b>                                | <b>29</b> |
| 1. Estrategia de producto.....   | 29        |
| 2. Estrategia de precio.....   | 31        |
| 2.1 Precios fijados.....   | 31        |
| 2.2 Factores internos y externos considerados en la fijación de precios..... | 32        |
| 2.2.1 Factor interno: costos.....  | 32        |
| 2.2.2 Factor externo: precios de la competencia.....                         | 33        |
| 2.2.3 Factor externo: valor dado por los clientes.....                       | 33        |
| 2.3 Estrategias de precios.....  | 33        |
| 2.3.1 Precios fijos.....   | 33        |
| 2.3.2 Precios bajos y descontados.....                                       | 34        |
| 2.3.3 Precios psicológicos pares.....  | 34        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3. Estrategia de plaza .....                         | 34        |
| 3.1 Canales de venta .....                           | 34        |
| 3.1.1 Módulos de venta.....                          | 35        |
| 3.1.2 Telemarketing .....                            | 35        |
| 3.1.3 Plataformas presenciales.....                  | 35        |
| 3.1.4 Canales digitales .....                        | 35        |
| 3.1.5 Canal no tradicional (BBVA) .....              | 38        |
| 3.2 Canales de recaudación.....                      | 38        |
| 3.3 Canales de entrega .....                         | 38        |
| 3.3.1 Canales de atención de siniestros.....         | 38        |
| 3.4 Canales postventa.....                           | 39        |
| 3.4.1 Canal de atención de consultas y reclamos..... | 39        |
| 4. Estrategia de promoción .....                     | 39        |
| 4.1 Objetivos .....                                  | 39        |
| 4.2 Mensaje.....                                     | 39        |
| 4.3 Mezcla de comunicación.....                      | 40        |
| 4.3.1 Publicidad .....                               | 40        |
| 4.3.2 Eventos y experiencias.....                    | 41        |
| 4.3.3 Ventas personales .....                        | 41        |
| 4.3.4 Marketing directo e interactivo.....           | 41        |
| 4.3.5 Estrategia de CRM.....                         | 42        |
| 4.4 Presupuesto y alcance .....                      | 42        |
| 5. Estrategia de personas.....                       | 42        |
| 6. Estrategia de procesos.....                       | 45        |
| 6.1 Macroproceso de generación de negocios .....     | 46        |
| 6.1.1 Prospección.....                               | 46        |
| 6.1.2 Ventas .....                                   | 46        |
| 6.1.3 Emisión y endoso.....                          | 47        |
| 6.1.4 Renovación y ajustes .....                     | 47        |
| 6.2 Macroproceso de administración de pólizas .....  | 47        |
| 6.2.1 Gestión de cobranzas .....                     | 47        |
| 6.2.2 Gestión de siniestros .....                    | 48        |
| 7. Estrategia de evidencias físicas.....             | 48        |
| <b>Capítulo VI. Implementación y control .....</b>   | <b>50</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| 1. Proyección de ventas.....               | 50        |
| 2. Presupuesto de gastos .....             | 51        |
| 2.1 Gastos directos .....                  | 51        |
| 2.2 Gastos indirectos.....                 | 51        |
| 3. Presupuesto de inversiones .....        | 53        |
| 4. Estado de resultados.....               | 53        |
| 5. Flujo de efectivo .....                 | 54        |
| 6. Análisis de sensibilidad.....           | 55        |
| 7. Plan de contingencia .....              | 56        |
| <br>                                       |           |
| <b>Conclusiones y recomendaciones.....</b> | <b>57</b> |
| <br>                                       |           |
| <b>Bibliografía .....</b>                  | <b>58</b> |
| <b>Anexos .....</b>                        | <b>63</b> |
| <b>Nota biográfica .....</b>               | <b>79</b> |



## Índice de tablas

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Tabla 1.  | Análisis Pestel .....   | 3  |
| Tabla 2.  | Análisis del poder de los proveedores .....   | 5  |
| Tabla 3.  | Análisis de los sustitutos .....  | 7  |
| Tabla 4.  | Resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter.....                              | 8  |
| Tabla 5.  | Contribución de primas por ramo 2016.....   | 10 |
| Tabla 6.  | Cartera actual de seguros de asistencia médica .....                                  | 11 |
| Tabla 7.  | Matriz FODA del Seguro Rimac para independientes .....                                | 12 |
| Tabla 8.  | Lista de principales fuentes secundarias consultadas .....                            | 15 |
| Tabla 9.  | Focus groups realizados .....   | 17 |
| Tabla 10. | Expertos entrevistados.....   | 18 |
| Tabla 11. | Definición del universo .....   | 20 |
| Tabla 12. | Filtros de demanda para seguro de salud.....  | 23 |
| Tabla 13. | Alcance del target y demanda anual (escenario conservador).....                       | 24 |
| Tabla 14. | Proyección de la demanda para los siguientes cinco años (escenario conservador) ..... | 24 |
| Tabla 15. | Objetivos de marketing del proyecto.....  | 25 |
| Tabla 16. | Criterios del mercado meta.....   | 26 |
| Tabla 17. | Emprende Salud: plan base y plan adicional.....                                       | 30 |
| Tabla 18. | Emprende Salud: precios del plan base y el plan adicional, incluido IGV.....          | 32 |
| Tabla 19. | Emprende Salud: costos y márgenes del plan base y el plan adicional .....             | 32 |
| Tabla 20. | Distribución de las ventas por canal .....  | 34 |
| Tabla 21. | Presupuesto de marketing y alcance.....   | 43 |
| Tabla 22. | Personas, sueldos y dedicación.....   | 43 |
| Tabla 23. | Programas de incentivos del personal de ventas .....                                  | 45 |
| Tabla 24. | Proyección de ventas, incluye deserción de clientes .....                             | 50 |
| Tabla 25. | Comisiones de venta según canal .....   | 51 |
| Tabla 26. | Presupuesto de gastos indirectos, en nuevos soles .....                               | 52 |
| Tabla 27. | Presupuesto de inversiones en recursos humanos, en nuevos soles .....                 | 53 |
| Tabla 28. | Presupuesto de inversiones en marketing, en nuevos soles.....                         | 53 |
| Tabla 29. | Estado de resultados proyectado, en nuevos soles .....                                | 54 |
| Tabla 30. | Flujo de efectivo proyectado, en nuevos soles .....                                   | 55 |
| Tabla 31. | Análisis de sensibilidad .....  | 56 |

## Índice de gráficos

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Gráfico 1. | Organigrama Rimac Seguros.....                           | 9  |
| Gráfico 2. | Estrategia digital para el lanzamiento del producto..... | 37 |
| Gráfico 3. | Procesos de generación de negocio .....                  | 46 |
| Gráfico 4. | Procesos de administración de pólizas .....              | 47 |

## Índice de anexos

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Anexo 1.  | Anexo 1. Encuesta .....  | 62 |
| Anexo 2.  | Matriz FODA de Rimac Seguros .....   | 64 |
| Anexo 3.  | Resultados de la encuesta .....  | 65 |
| Anexo 4.  | Detalle de filtros de demanda para seguro de salud .....   | 66 |
| Anexo 5.  | Análisis de atractividad para clínicas propuestas .....  | 67 |
| Anexo 6.  | Análisis de atractividad para Mifarma.....   | 68 |
| Anexo 7.  | Gastos no cubiertos y exclusiones .....  | 69 |
| Anexo 8.  | Listado de beneficios adicionales de salud.....  | 70 |
| Anexo 9.  | Mapa de Lima: red de clínicas del seguro “Emprende Salud” y los seguros de la competencia directa en los distritos donde se concentran los NSE C y D... 71 |    |
| Anexo 10. | Brand price ladder .....   | 72 |
| Anexo 11. | Mapa de Lima: puntos de venta de Rimac Seguros y la competencia directa en los distritos donde se concentran los NSE C y D .....                           | 73 |
| Anexo 12. | Estudio “TGI- Target Group Index”: Alcance y afinidad de los medios de comunicación por NSE de Lima.....   | 74 |
| Anexo 13. | Mapa de macroprocesos y procesos de nivel 2 de Rimac Seguros.....  | 75 |

## **Capítulo I. Introducción**

El presente trabajo de investigación desarrolla un plan de marketing para la empresa Rimac Seguros. Se plantea un modelo de negocios pensado en ofrecer un seguro de salud orientado a trabajadores independientes de NSE medios y bajos. Actualmente, la compañía no cuenta con un producto acorde a este segmento, lo cual es una gran oportunidad considerando la situación actual de salud en el Perú.

En el país el sistema de aseguramiento de salud presenta grandes deficiencias y carencias que todavía persisten en distintos estratos de la sociedad, que generan injusticias e inequidades. Existe una importante proporción de la población que no está cubierta e inclusive, entre los que sí cuentan con un seguro, existen diferencias entre las mismas coberturas. Si bien se cuentan con diversas iniciativas lanzadas a través de diferentes organismos públicos y no gubernamentales con expectativas de mejorar esta situación, aún queda un largo camino para cubrir estas necesidades básicas de la sociedad.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, las autoras de la presente investigación consideran que Rimac Seguros, siendo líder del mercado asegurador, actor clave en el crecimiento y desarrollo del Perú por más de 120 años, podría ser uno de los grandes protagonistas en sumar al desarrollo de la salud. La presente tesis se enfocará en la población menos beneficiada para la cual se propondrá un seguro de salud al alcance de todos, que cubra las necesidades básicas, basado en un servicio de calidad, personal capacitado y motivado, con equipamiento e infraestructura moderna.

Así, en el segundo capítulo se realiza el análisis del macroentorno y del microentorno para evaluar los factores externos, además del estudio del ambiente interno, para ver cuán favorables se presentan. Posteriormente, en el tercer capítulo, se lleva a cabo el análisis cualitativo y cuantitativo para conocer las necesidades del segmento y poder aterrizarlas en el producto. A partir de este resultado se desarrolla el planeamiento estratégico y las tácticas de marketing, aplicadas a las 7P del servicio. Finalmente, en el capítulo VI, se evalúa la viabilidad del lanzamiento del producto para determinar su contribución al valor de la empresa.

## **Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional**

### **1. Análisis del macroentorno (Pestel)**

El análisis Pestel (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales) (David 2013) da a conocer el entorno macroeconómico bajo el cual se desarrolla el proyecto, y permite identificar retos y factores favorecedores para el mismo (ver tabla 1).

#### **1.1 Conclusiones del macroentorno**

En cuanto al entorno político, se tiene un panorama favorable, considerando que las políticas en salud que se vienen implementando serán provechosas al sector privado en la creación de nuevos productos alineados a las necesidades de este segmento desatendido y a las expectativas del gobierno. Esto hace que EsSalud incluya a trabajadores independientes, lo cual podría incrementar la resistencia de este segmento de adquirir un seguro de salud particular. Por otro lado, las aseguradoras privadas tendrán que ampliar sus coberturas para mejorar sus servicios, por lo cual la rentabilidad de las mismas se podría ver afectada.

En cuanto al entorno económico, a pesar de la crisis de este año, el incremento de la capacidad adquisitiva y la mayor confianza en las entidades bancarias permitirán que los trabajadores independientes inviertan en un mejor seguro de salud. En cuanto al entorno social, el segmento al cual se dirigirá la presente propuesta se caracteriza por alta concentración de población de Lima, buen desempeño económico y desatención existente por parte de las empresas aseguradoras privadas y del gobierno. Todos estos aspectos representan una oportunidad atractiva para desarrollar un seguro acorde a todas sus necesidades. Sin embargo, también representan un reto importante, ya que se tendrán que dedicar esfuerzos para concientizar a la población de este segmento sobre la importancia de contar con un seguro de salud además de generar confianza en las aseguradoras privadas, en este caso, en Rimac Seguros. En el entorno tecnológico, el acceso a Internet y redes sociales hace que las personas se encuentren cada vez más informadas y actualizadas. Hoy en día el acceso a la información es libre para cualquier persona que cuente con un equipo móvil con acceso a Internet, por lo que es muy importante contar con un canal on line que permita llegar al segmento elegido. Finalmente, en cuanto al entorno legal, se cuentan con disposiciones que permitirán regular un mercado competitivo en beneficio de los consumidores. El reto estará en armar una estrategia adecuada para abordar las amenazas descritas, principal diferencial que permitirá lograr resultados.

**Tabla 1. Análisis Pestel**

| FACTOR      | COMENTARIO/ NOTICIA   | FUENTE  | OPORTUNIDAD/ AMENAZA | DECISIÓN ESTRATÉGICA   |
|-------------|---|---|----------------------|--|
| Político    | La meta del presente gobierno es garantizar que la población acceda a una atención integral de calidad, haciendo énfasis en la población más vulnerable.  | Ministerio de Salud (Minsa) 2011.                         | Oportunidad          | Cubrir un segmento en el cual Rimac Seguros actualmente no se enfoca.  |
| Político    | EsSalud, como parte de sus objetivos estratégicos, busca extender la cobertura del aseguramiento social, incluyendo a los trabajadores independientes e informales.   | Seguro Social de Salud (EsSalud) 2012.                    | Amenaza              | Ofrecer un seguro que pueda competir con el sector público y que le brinde mayores beneficios al target.   |
| Político    | La meta del presente gobierno es formalizar el sector laboral, del 27% que se registra actualmente al 40% en el 2021. Debido a esto el empleo formal creció 0,8% en enero 2017 (0,5% en Lima)   | Diario Oficial El Peruano 2017; Diario La República 2017. | Oportunidad          | Captar un target con mayor crecimiento, mejores condiciones de vida y poder adquisitivo.   |
| Económico   | Debido al escándalo de Odebrecht y al Fenómeno del Niño, el producto bruto interno (PBI) estimado para el 2017 es de 2,7% y para el 2018 es de 3,8%.  | Romainville 2017.   | Amenaza              | Brindar una oferta de valor atractiva y acorde con la capacidad adquisitiva del target.  |
| Económico   | El porcentaje de la población financieramente incluida en el país alcanzó el 35,49% al tercer trimestre del 2016, 3,28% más que el mismo periodo del 2015.  | Asociación de Bancos del Perú (Asbanc) 2017.              | Oportunidad          | Considerar la mayor confianza en entidades bancarias para la venta de seguros de salud.  |
| Económico   | Durante los dos primeros meses de 2017 se registra una disminución del nivel de confianza del consumidor y una caída en los ingresos de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada. En febrero se registró una tasa de desempleo de 7,7% en Lima Metropolitana, tasa mayor al 6,9% de febrero del año pasado.   | Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) 2017.            | Amenaza              | Centrarse en trabajadores independientes (personas naturales con el Registro Único del Contribuyente [RUC]), segmento que ha crecido en el país, con ingresos suficientes que les permita invertir en un mejor seguro de salud.                                  |
| Social      | El 66% de la población está concentrado en los NSE C (42%) y D (24%). Solo en Lima Metropolitana, el 31% del NSE C y el 35,5% del NSE D no están afiliados a ningún sistema de salud. De los afiliados, el sistema preferido son EsSalud y el SIS para los NSE C y D, respectivamente, con un gasto promedio mensual en salud por hogar de S/ 117 y S/ 77.                    | Apeim, 2016.  | Oportunidad          | De acuerdo a esta tendencia, existen mayores posibilidades de colocar ventas de un seguro de salud, considerando el gasto promedio mensual existente.  |
| Social      | En Lima Metropolitana, el número de trabajadores independientes representa el 16% en el NSE C y el 21% en el NSE D.   | Apeim, 2016.  | Oportunidad          | Siendo el número de trabajadores independientes importante, existe una gran oportunidad de atender este nicho con un seguro de salud <i>ad hoc</i> .   |
| Social      | En el 2016, los principales motivos por los cuales el Perú urbano no se atiende en establecimientos de salud son: no les fue necesario (44,3%), usan remedios caseros o se automedican (30,5%), no tienen seguro/falta de tiempo/ maltrato de personal (23,8%), el establecimiento le queda lejos/falta de confianza/ demora en atender (15,6%) y por falta de dinero (5,9%). | Superintendencia Nacional de Salud (SuSalud) 2016.        | Amenaza              | Para el 75% que no se atendió, quienes consideraron que no fue necesario hacerlo o que se automedican, dedicar esfuerzos a campañas de educación sobre la importancia de los seguros de salud.   |
|             |   |   | Oportunidad          | Para el resto, desarrollar un seguro con servicios de buena calidad, fácil acceso y más centros de atención en distintos puntos geográficos.   |
| Social      | En el 2016 se incrementaron los reclamos: en el SIS por problemas de eficiencia y protección financiera (37,5%) y por calidad de la atención (32,3%). En EsSalud, el 37,5% de reclamos se debieron a problemas de accesibilidad, el 35% a la oportunidad de la atención y el 22,6% a la calidad de la prestación.   | Susalud 2016.   | Oportunidad          | Considerando las principales deficiencias del Seguro Integral de Salud (SIS) y EsSalud, se propone desarrollar un seguro de salud que considere un precio adecuado, una atención de calidad y oportuna, de fácil acceso para todos los asegurados.               |
| Social      | El 55% de los ingresos en los hogares peruanos se genera de forma diaria, semanal o quincenal.  | Kantar World Panel 2014.                                  | Amenaza              | Considerar distintas frecuencias de pago, debido a las distintas periodicidades de ingreso en los hogares peruanos.  |
| Tecnológico | A octubre de 2015, en el Perú el 58% del NSE C y el 37% del NSE D usan Internet, más específicamente, el 33% y el 16% son usuarios intensivos respectivamente (de cinco a siete veces por semana). En Lima, la penetración de Internet es de 57%.   | Gfk Perú 2015.  | Oportunidad          | Usar el canal on line para tener mayor presencia en la web, que permita una comunicación bidireccional con el target.  |
| Tecnológico | En Lima Metropolitana, el 39% de la población tiene smartphones. En general, en el Perú la penetración de smartphones ha crecido entre el 2015 y el 2016 (de 24% a 34%). El 59% del NSE D lo usa al día entre tres a seis horas, y el NSE C lo hace para entretenerse (48%).  | Gfk Perú 2016; Diario Gestión 2015.                       | Oportunidad          | Repotenciar el app móvil de la compañía para que sea el principal canal de comunicación con el target.   |
| Tecnológico | Aparición de aplicaciones de salud que pueden ser usadas en smartphones y que sirvan de guía y/o apoyo tanto para pacientes como para médicos. Entre los más conocidos se encuentran iDoctus y mHealth.   | The App Date 2014.  | Amenaza              | Habilitar un app con historial de atenciones, preguntas frecuentes, chat con un ejecutivo especializado, opciones de reserva de cita, etcétera, para usarlo como un canal más; que sea fácil y rápido de usar, y que cubra sus principales necesidades de salud. |
| Legal       | Garantizar el derecho fundamental a la protección de los datos personales.  | Congreso de la República 2011.                            | Amenaza              | Mapear una base de datos de consentimientos permitirá que se cumpla con las gestiones comerciales.   |
| Legal       | Se establece la disposición para vender u ofrecer productos de seguros a través de comercializadores sin necesidad de realizar muchos trámites para registrarse.  | Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) 2010.      | Oportunidad          | Posibilidad de usar canales de comercialización adicionales para ofrecer productos, de forma más cercana y confiable para el target.   |
| Legal       | Se regula la utilización de las pre existencias en la contratación de un nuevo seguro de enfermedades y/o asistencia médica con la misma compañía de seguros a la que se estuvo afiliado en el período inmediato anterior.  | Congreso de la República 2006; Patiño 2017.               | Amenaza              | Comunicar la regulación para beneficiar a los posibles compradores.  |
| Legal       | Se lanza la nueva ley que prohíbe realizar algún recargo por pre existencias al migrar de una Empresa Prestadora de Salud (EPS) a un seguro privado o viceversa.  | Congreso de la República 2006; Patiño 2017.               | Amenaza              | Incentivar la contratación del seguro a personas provenientes de EsSalud o SIS   |

Fuente: David, 2013; Minsa, 2011; EsSalud, 2012; Diario Oficial El Peruano, 2017; Diario La República, 2017; Romainville, 2017; Asbanc, 2017; BCRP, 2017; Apeim, 2016; SuSalud, 2016; Kantar World Panel, 2014; Gfk Perú, 2015; Gfk Perú, 2016; Diario Gestión, 2015; The App Date, 2014; Congreso de la República, 2011; SBS, 2010; Congreso de la República, 2006; Patiño, 2017.  
Elaboración: Propia, 2017.

## **2. Análisis del microentorno (Porter)**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter (2010) sobre las condiciones del mercado de seguros de salud para el segmento de trabajadores independientes de los NSE C y D permitirá tener un panorama completo para el desarrollo de un producto que posibilite la diferenciación y competitividad de Rimac.

### **2.1 Poder del consumidor**

#### **2.1.1 Perfil del target**

El target está enfocado en trabajadores independientes, hombres y mujeres del NSE C y D de 26 a 45 años de Lima Metropolitana. Son emprendedores, tanto formales como informales, que buscan su progreso personal o familiar. Al ser independientes valoran mucho su tiempo pues para ellos el tiempo que no están trabajando es tiempo en el que no están produciendo dinero. Ellos estudian y trabajan porque desean avanzar y mejorar su calidad de vida, buscan oportunidades y son muy creativos. En cuanto a su perfil de consumo, buscan productos y servicios funcionales que les sean útiles, prefieren rendimiento a moda.

Dentro del target se distinguen dos subsegmentos con necesidades diferenciadas: los solteros y los que tienen familia. En el primer caso buscarían una mejora en su estilo de vida y en el segundo, no solo piensan en ellos sino también en el bienestar y seguridad de su pareja e hijos.

#### **2.1.2 Poder: alto**

El poder del consumidor es alto debido a la variedad de opciones que existe en el mercado, que va desde seguros estatales hasta privados que incluyen más o menos coberturas según el precio.

En el caso de este target, su poder es mayor aún, ya que se compite con seguros estatales como EsSalud, el SIS, el Minsa y los hospitales de la Solidaridad que, a pesar de no tener una atención de gran calidad ni oportuna, consideran mayores coberturas que los seguros privados existentes en el mercado.

Además, los clientes se encuentran poco fidelizados y poco educados respecto de los seguros privados, por lo que si les parece que el servicio por el que pagan no satisface sus expectativas es muy probable que se cambien de compañía de seguros o regresen a su seguro estatal.

## 2.2 Poder del proveedor

El negocio de seguros de salud depende directamente de varios proveedores, para los cuales se realiza un análisis por separado en la tabla 2:

**Tabla 2. Análisis del poder de los proveedores**

| TIPO       | PROVEEDOR   | PODER    | DESCRIPCIÓN   |
|------------|---|----------|---|
| Clave      | Centros médicos                                     | Alto     | Es importante contar con la mayor cantidad de centros médicos para el plan de seguro; sin embargo, se debe llegar a un buen acuerdo para que los precios de las clínicas sean atractivos para el target. Los centros médicos tendrán como beneficio un mayor número de clientes fijos, pero es importante que estén distribuidas geográficamente de acuerdo a la concentración del target.  |
| Clave      | Ambulancias   | Bajo     | Las ambulancias forman parte de la cobertura de emergencias y hospitalizaciones. El manejo de una adecuada flota de ambulancias en función de la demanda en tiempos y zonas geográficas es clave.   |
| Clave      | Laboratorios  | Moderado | Los laboratorios se verán beneficiados con la mayor afluencia de pacientes fijos.   |
| Clave      | Farmacias   | Moderado | Las farmacias tendrán mayor número de clientes fijos; sin embargo, hay que llegar a un buen acuerdo, en especial con las cadenas más grandes, para que los descuentos sean atractivos para el target.   |
| Clave      | Médicos a domicilio                                 | Moderado | Rimac quiere armar una buena red de médicos a domicilio que den una atención de calidad y oportuna en las zonas donde se encuentra el target. Al igual que con las clínicas, se debe llegar a un buen acuerdo con los médicos para que ellos se sientan satisfechos con la alianza y para que el precio que llegue al target sea adecuado.  |
| Secundario | Recaudadores (bancos, operadores de pago y retails) | Moderado | Las entidades de banca y de soluciones de pago, como BCP, Interbank, Scotiabank, Continental y Banco de la Nación, así como los operadores Visa, American Express, Mastercard y Diners, ofrecen el servicio de canalizar las cobranzas de las primas pagadas por los clientes. Asimismo la alianza con Cencosud ayuda con el sector no bancarizado. Es importante para Rimac brindar facilidades de pago a sus asegurados y para los recaudadores, tener a Rimac como cliente, ya que representa una importante fuente de ingresos. |
| Secundario | Call center   | Bajo     | Este servicio ya se encuentra tercerizado. Los esfuerzos de despliegue serían menores, ya que los proveedores se encuentran homologados a los procesos de Rimac.  |
| Secundario | Gimnasios   | Bajo     | Hay muchas cadenas de gimnasios ubicadas en zonas estratégicas para el target que se verían beneficiadas teniendo el respaldo de Rimac.   |
| Secundario | Nutricionistas                                      | Bajo     | En el mercado hay muchos nutricionistas que apreciarían la exposición brindada por Rimac.   |

Fuente: Porter, 2010.  
Elaboración: Propia, 2017.



## **2.3 Amenaza de sustitutos**

### **2.3.1 Amenaza: Alta**

Es alta, puesto que los competidores directos son igual de fuertes que Rimac en cuanto a posicionamiento y poder financiero. Además, la competencia indirecta y los sustitutos son usados frecuentemente por el target. En la tabla 3 se indican los principales competidores directos, indirectos y sustitutos:

**Tabla 3. Análisis de los sustitutos**

| TIPO DE COMPETIDOR    | COMPETIDOR                  | CARACTERÍSTICAS   |
|-----------------------|-----------------------------|---|
| Competencia directa   | Mapfre                      | <b>Producto.</b> Asistencia Médica Sumar Salud<br><b>Precio mensual.</b> Afiliación individual promedio: S/ 76; afiliación familiar: S/ 256<br><b>Beneficio máximo anual.</b> S/ 100.000<br><b>Cobertura</b><br>- <b>Ambulatoria.</b> Costo de S/ 10 en las especialidades de la Red de Centros Médicos Mapfre. Incluye especialidad psicología/nutrición<br>- <b>Emergencia.</b> Solo ambulatoria (accidental y médica). Renta hospitalaria por S/ 250 diarios hasta por 30 días<br>- <b>Oncológica.</b> Indemnización por diagnóstico positivo de cáncer por S/ 10.000  |
|                       | Pacífico                    | <b>Producto.</b> Auxilio Médico - Plan Clásico/Plan Plus<br><b>Precio mensual.</b> Afiliación individual promedio: S/ 39,90 a S/ 58,90; afiliación familiar: S/ 120,00<br><b>Beneficio máximo anual.</b> S/ 20.000 - S/ 30.000<br><b>Cobertura</b><br>- <b>Ambulatoria.</b> Por emergencia accidental. Rehabilitación física luego de 90 días de la emergencia. Médicos a domicilio.<br>- <b>Emergencia.</b> Atención por emergencia médico quirúrgica / odontológica / accidental  |
|                       | Interbank                   | <b>Producto.</b> Protección Salud<br><b>Precio mensual.</b> Afiliación individual promedio: S/ 42; afiliación familiar: S/ 124<br><b>Beneficio máximo anual.</b> S/ 20.000<br><b>Cobertura</b><br>- <b>Ambulatoria.</b> Atenciones médicas ilimitadas. Hasta S/ 25 de cobertura en medicina general. Médico a domicilio: S/ 35. Consulta médica telefónica las 24 horas.<br>- <b>Emergencia.</b> Cobertura hasta por S/ 350 por evento (máximo tres eventos al año). Renta hospitalaria S/ 300 diarios, máximo 60 días al año. Reembolso de S/ 5.000 por gastos médicos por accidentes. Traslado médico ambulatorio   |
| Competencia indirecta | EsSalud                     | <b>Producto.</b> +Salud Seguro Potestativo<br><b>Precio mensual.</b> Afiliación individual promedio: S/ 138; afiliación familiar: S/ 550<br><b>Cobertura</b><br>- <b>Ambulatoria.</b> Consultas médicas de todas las especialidades, exámenes clínicos, rayos X, curaciones, atenciones odontológicas. Programa de Asistencia Domiciliaria (Padomi) para titular y dependientes previa autorización médica. EsSalud en línea. Medicamentos e insumos médicos contenidos en los petitorios institucionales.<br>- <b>Emergencia.</b> Se atienden emergencias en el hospital asignado<br>- <b>Oncología.</b> Cobertura de los tipos de cáncer más frecuentes, en el marco del Plan Esperanza |
|                       | SIS                         | <b>Producto.</b> SIS Independiente<br><b>Precio mensual.</b> Afiliación individual promedio: S/ 39; afiliación familiar: S/ 115<br><b>Cobertura</b><br>- <b>Ambulatoria.</b> Consultas médicas de todas las especialidades, exámenes clínicos, rayos X, curaciones, atenciones odontológicas. Medicamentos e insumos médicos contenidos en los petitorios institucionales.<br>- <b>Emergencia.</b> Se atienden emergencias en el hospital asignado<br>- <b>Oncología.</b> Cobertura de los tipos de cáncer más frecuentes, en el marco del Plan Esperanza   |
|                       | Clínica Internacional       | <b>Producto.</b> Tarjeta Salud Familiar<br><b>Afiliación anual.</b> Titular 18 años a más S/ 45; dependientes directos (cónyuge, hijos y padres) S/ 10<br><b>Cobertura</b><br>- <b>Consulta:</b> Lima y Mediceuro (San Isidro y El Polo) S/ 50<br>- <b>Procedimientos médicos.</b> Descuento hasta 24%<br>- <b>Laboratorio/imágenes.</b> Descuento hasta 25%<br>- <b>Farmacia.</b> Descuento hasta 35%<br>- <b>Hospitalización.</b> Descuento hasta 25%<br>- <b>Emergencia.</b> Pago de consulta S/ 50, descuento hasta 25%<br>- <b>Médico a domicilio.</b> Medicina general S/ 70, pediatría S/ 80   |
| Sustitutos            | Hospital de la Solidaridad  | Sistema metropolitano de la Solidaridad para atenciones ambulatorias y algunas cirugías ambulatorias<br><b>Precio.</b> Costo entre S/ 8 a S/ 15 de citas e imágenes a corto plazo, atención rápida, staff de alta calidad<br><b>Ambulatoria.</b> Más de 50 especialidades médicas<br><b>Emergencias.</b> Atiende emergencias las 24 horas solo en hospitales<br><b>Oncología.</b> Cuenta con especialidad de cirugía oncológica   |
|                       | Hospitales del Minsa        | Usados por no asegurados<br><b>Emergencia.</b> Solo emergencias: principalmente se atiende emergencias accidentales/quirúrgicas<br>Sistema de Atención Médica Móvil de Urgencia (SAMU) es un servicio médico integral gratuito, implementado solo en Comas  |
|                       | Clínicas del Dr. Luis Quito | Especializado en diagnósticos por imágenes y laboratorios clínicos. No cuentan con un programa de afiliación. No atiende emergencias.<br><b>Precio.</b> Los pagos son por atención, oscilan entre S/ 20 a S/ 50, según la sede<br><b>Ambulatoria.</b> Tiene las siguientes especialidades adicionales a los diagnósticos: medicina general, ginecología. No cuenta con pediatría.<br><b>Oncología.</b> Cuenta con la especialidad de ginecología oncológica, que ve concretamente la prevención y el tratamiento de los cánceres de cuello uterino, ovario, endometrio o cuerpo uterino   |
|                       | Médico de cabecera          | Suele ser un conocido de la familia. Solo atenciones ambulatorias. Principales especialidades identificadas: medicina general, pediatría, odontología, ginecología y geriatría<br><b>Precio:</b> S/ 25 a S/ 40  |
|                       | Farmacias de barrios        | Cercanía y asesoría. Las que no pertenecen a una cadena asesoran y venden medicamentos sin receta   |

Fuente: Porter, 2010.  
Elaboración: Propia, 2017.

## 2.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores

### 2.4.1 Amenaza: Alta

Las barreras de entrada son bajas puesto que, a pesar de que no es tan sencillo que puedan ingresar nuevos grupos de aseguradoras tan fuertes como las que existen actualmente en el mercado peruano, el riesgo de que las grandes empresas existentes lancen nuevos productos de salud para independientes es alto. Asimismo, la posibilidad de que canales no tradicionales como los bancos o grupos financieros ingresen al mercado ofreciendo seguros de salud es alto.

## 2.5 Rivalidad de la industria

### 2.5.1 Poder alto, baja rentabilidad

La rivalidad de la industria es alta; actualmente existen múltiples opciones de seguros de salud y sustitutos que cubren esta necesidad al alcance de ellos, en donde se han encontrado ciertas oportunidades de mejora que podrían ser tomadas para el lanzamiento.

Por otro lado, no todos los trabajadores independientes consideran importante contar con un seguro de salud. Es por ello que muchos se atienden de manera particular solo cuando lo necesitan; es decir, de manera “reactiva”, o se automedican. Además, se cuenta con una variedad de seguros entre privados y estatales, los cuales consideran mayores coberturas. El poder de los proveedores es alto ya que hay una fuerte dependencia a firmar alianzas estratégicas para dar un servicio de calidad acorde a las necesidades del target.

El resumen de las cinco fuerzas de Porter se muestra en la tabla 4:

**Tabla 4. Resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter**

| Cinco fuerzas de Porter                   | Grado                   |
|---|-------------------------|
| Poder del consumidor                      | Alto                    |
| Poder del proveedor                       | (*) Ver detalle tabla 3 |
| Amenaza de sustitutos                     | Alta                    |
| Amenaza de entrada de nuevos competidores | Alta                    |
| Rivalidad de la industria                 | Alta                    |

Fuente: Porter, 2010.

Elaboración: Propia, 2017.

## 2.6 Conclusiones del microentorno

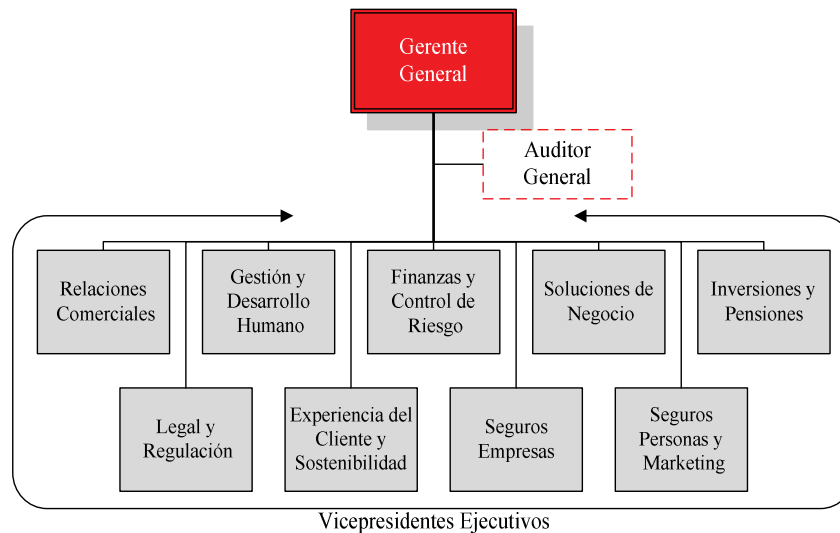
Según el análisis del micro entorno, evaluando las cinco fuerzas de Porter se obtienen resultados que no necesariamente son favorables para la compañía ya que existe un alto grado de competitividad y alto poder del consumidor y proveedor. La realidad del mercado, el posicionamiento y postura competitiva de Rimac, así como el factor de responsabilidad social permitirán sustentar por qué es importante sacar al mercado un producto de salud para personas de ingresos medios.

## 3. Análisis del ambiente interno

### 3.1 Organización y estructura

Rimac Seguros es la empresa líder del mercado asegurador peruano. Forma parte del grupo Breca, conglomerado empresarial peruano con presencia internacional y con más de cien años de existencia (Rimac Seguros s.f.a). Cuenta con productos y servicios adecuados a las necesidades del cliente, una atención de calidad y un gran respaldo financiero, pilares que le han permitido mantenerse como líder del mercado asegurador peruano por más de 12 años consecutivos, con una participación de mercado de 31,5% en general, y 38,9% en cuanto a primas de la cartera de Seguros de Salud y Escolares. Su organigrama se observa en el gráfico 1:

**Gráfico 1. Organigrama Rimac Seguros**



Fuente: Rimac Seguros, s.f.c.  
Elaboración: Propia, 2017.

### 3.2 Misión y visión

Rimac Seguros define su misión de la siguiente manera: «Trabajamos por un mundo con menos preocupaciones» (Rimac Seguros s.f.a).

Su visión se expresa en estas líneas: «Ser una empresa socialmente responsable, centrada en el cliente y de clase mundial, líder nacional de seguros y salud» (Rimac Seguros s.f.a).

### 3.3 Valores y filosofía

La filosofía y los valores de Rimac Seguros se presentan a continuación (Rimac Seguros s.f.a):

- «Tenemos Vocación de Servicio: Existimos por nuestros clientes.
- Somos Íntegros: Actuamos de manera honesta, solidaria y transparente.
- Estamos Comprometidos: Tomamos los retos como propios.
- Buscamos la Excelencia: Hacemos las cosas siempre mejor. ».

### 3.4 Productos y servicios

Rimac Seguros tiene una cartera de productos clasificados en tres ramos: Riesgos Generales, Vida y Salud. El detalle de la contribución de cada ramo se encuentra en la tabla 5.

**Tabla 5. Contribución de primas por ramo 2016**

| Ramo              | Producto              | Primas 2016 |      |
|-------------------|-----------------------|-------------|------|
|                   |                       | US\$ miles  | %    |
| Riesgos generales | Domiciliario          | 549.425     | 52%  |
|                   | Vehículos             |             |      |
|                   | SOAT                  |             |      |
| Vida              | Vida individual       | 394.107     | 38%  |
|                   | Accidentes personales |             |      |
|                   | Sepelio               |             |      |
|                   | Desgravamen           |             |      |
|                   | Escolares             |             |      |
| Salud             | Asistencia médica     | 103.816     | 10%  |
|                   | EPS                   |             |      |
| Total             |                       | 1.047.348   | 100% |

Fuente: Rimac Seguros, 2017a.  
Elaboración: Propia, 2017.

En cuanto a asistencia médica del ramo salud, Rimac actualmente ofrece seguros que están orientados a personas del NSE A y B+ por el costo de la prima. Los seguros que componen su cartera actual se detallan en la tabla 6.

**Tabla 6. Cartera actual de seguros de asistencia médica**

| Tipo                           | Seguros                                  | Descripción   |
|--------------------------------|--|---|
| <b>Seguros integrales</b>      | Salud Preferencial                       | Brinda atención en los mejores centros médicos del Perú y las principales instituciones a nivel internacional. Con cobertura anual por persona de US\$ 4.000.000 cubre atenciones por emergencia, hospitalización y maternidad.   |
|                                | Red Preferente                           | Brinda atenciones ambulatorias, hospitalarias y de emergencias con una protección por persona de hasta S/ 1.000.000 al año.   |
|                                | Full Salud                               | Brinda atenciones ambulatorias, hospitalarias y de emergencias con una protección por persona de hasta S/ 9.600.000 al año.   |
|                                | Salud Red Médica                         | Cubre gastos de curación para atenciones ambulatorias, hospitalarias, de emergencias y maternidad, con una protección por persona de hasta S/ 4.000.000 al año.   |
|                                | Salud Red Médica Clásica                 | Brinda atención en tres amplias redes de clínicas, con una cobertura anual por persona de S/ 3.200.000 para gastos por enfermedad y/o accidentes, y cuenta con beneficios adicionales tales como: maternidad, oncología, entre otras.   |
| <b>Seguros hospitalarios</b>   | Salud Red Médica Privada                 | Brinda protección de S/ 1.000.000 por persona al año.   |
|                                | Salud Oro                                | Brinda atenciones ambulatorias, hospitalarias y de emergencias con una protección por persona de hasta S/ 300.000 al año.   |
|                                | Salud Red Hospitalaria                   | Brinda atención para hospitalizaciones y cirugías ambulatorias con una protección por persona de hasta S/ 3.200.000 al año.   |
| <b>Seguros complementarios</b> | Plan Continuidad                         | Para quienes buscan estar protegido aun cuando pierdan el vínculo laboral. Brinda cobertura a todas las enfermedades diagnosticadas en el plan de salud primario del asegurado.   |
|                                | Salud Indemnizatorio Enfermedades Graves | Indemniza al paciente ante el diagnóstico de cáncer, insuficiencia renal crónica, ceguera, infarto del miocardio, trasplante de órganos, entre otros.   |
|                                | Oncológico Integral                      | Ofrece al paciente y a su familia tratamiento de cáncer con un beneficio máximo anual por persona ilimitado.  |
|                                | Accidentes Niños y Jóvenes               | Cubre los accidentes de los hijos al 100%.  |
|                                | Salud Emprendedores                      | Alternativa para los trabajadores independientes y sus familias. Ofrece las coberturas de la Ley de Aseguramiento Universal de la Salud. Además, permite al trabajador independiente, incluir en el plan de salud a su cónyuge sin límite de edad de ingreso ni permanencia, así como a sus hijos menores de 24 años. |

Fuente: Rimac Seguros, s.f.b.  
Elaboración: Propia, 2017.

### 3.5 Análisis FODA

A continuación se presenta el análisis FODA del seguro Rimac para independientes (ver tabla 7):

**Tabla 7. Matriz FODA del Seguro Rimac para independientes<sup>1</sup>**

| FORTALEZAS <sup>2</sup>  | OPORTUNIDADES   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Marca sólida, reconocida y atractiva.</li> <li>● Canales de ventas sólidos.</li> <li>● Cuenta con el soporte de la Clínica Internacional y red de proveedores para el sector salud.</li> <li>● Diversidad de servicios de recaudación: de manera presencial en las oficinas de Rimac, a través de supermercados Cencosud, por cargo en cuenta y cuentas recaudadoras en los cinco principales bancos del Perú.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mayor bancarización en la población (Asbanc 2017).</li> <li>● Tendencia a adquisición de seguros en el mercado peruano (Apeim 2016).</li> <li>● En Lima, el 16% y el 21% del NSE C y D son trabajadores independientes, respectivamente (Apeim 2016).</li> <li>● La población muestra descontento con los servicios recibidos en los seguros de salud estatales (EsSalud y SIS) principalmente por la baja calidad del servicio, eficiencia financiera, accesibilidad y oportunidad de atención (SuSalud 2016).</li> <li>● Crecimiento del NSE C y mayor concentración de la población en los NSE C y D (Apeim 2016).</li> <li>● Tendencia a mayor uso de Internet, redes sociales y smartphones en NSE C y D (Gfk Perú 2015; Diario Gestión 2015).</li> <li>● Reglamento que establece la disposición para vender u ofrecer productos de seguros a través de comercializadores sin necesidad de realizar muchos trámites para registrarse (SBS 2010).</li> </ul>  |
| DEBILIDADES <sup>3</sup>   | AMENAZAS  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Baja presencia en provincias y conos de Lima.</li> <li>● Alianzas con red de proveedores de salud concentrados en zonas geográficas de NSE A y B.</li> <li>● No se cuenta con una oferta de valor en el sector de salud que esté al alcance de los NSE medios.</li> <li>● Procesos operativos complejos que no soportan el negocio, provocando insatisfacción y pérdida de clientes.</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Estancamiento de la economía (Romainville 2017).</li> <li>● EsSalud tiene como parte de sus objetivos estratégicos incluir a los trabajadores independientes e informales (EsSalud 2012).</li> <li>● Inflación superior a la esperada (resultados 2016) (Villar 2017).</li> <li>● Aumento de la tasa de desempleo y ligero incremento de la informalidad (BCRP 2016).</li> <li>● Tendencia a usar remedios caseros y autorecetarse (SuSalud 2016).</li> <li>● El 55% de los ingresos en los hogares peruanos se da de forma diaria, semanal o quincenal (Kantar World Panel 2014).</li> <li>● Aparición de mHealth apps (The App Date 2014).</li> <li>● Ley de protección de los datos personales (Congreso de la República 2011).</li> <li>● Ley que regula las preexistencias y prohíbe recargos en la contratación de un nuevo seguro de salud (Congreso de la República 2006; Patiño 2017).</li> <li>● Aparición de nuevos seguros de salud privados enfocados en el nicho por empresas importantes en el país (Mapfre s.f., Villar 2017, y Pacífico s.f.).</li> </ul> |

Fuentes: Asbanc, 2017; Apeim, 2016; SuSalud, 2016; Gfk Perú, 2015; Diario Gestión, 2015; SBS, 2010; Romainville, 2017; EsSalud, 2012; Villar, 2017; BCRP, 2016; SuSalud, 2016; Kantar World Panel, 2014; The App Date, 2014; Congreso de la República, 2011; Congreso de la República, 2006; Patiño, 2017; Mapfre, s.f.; Pacífico, s.f.

Elaboración: Propia, 2017.

<sup>1</sup> Ver el anexo 2 para más detalle sobre el FODA de la empresa.

<sup>2</sup> Información reservada de Rimac Seguros.

<sup>3</sup> Información reservada de Rimac Seguros.

### **3.5.1 Conclusión**

De acuerdo al análisis FODA realizado se puede concluir que es necesario generar alianzas estratégicas con proveedores clínicos que brinden ventajas competitivas frente a las otras aseguradoras que ya tienen identificado a este segmento desatendido. Asimismo, corregir los procesos operativos será un punto clave para diferenciar el producto de lo ofrecido por el sector público, el cual viene presentando problemas de insatisfacción en el servicio prestado. Las estrategias del marketing mix deberán estar enfocadas en las necesidades del segmento objetivo. La estrategia de comunicación será clave puesto que no solo deberá brindar la información sobre el seguro de manera clara y sencilla, sino que también deberá concientizar al target sobre la importancia de cuidar su salud y contar con un seguro.

## **4. Diagnóstico situacional**

Las condiciones externas del mercado son atractivas y prometedoras para el desarrollo de un seguro de Salud Rimac enfocado en los trabajadores independientes de los NSE C y D. Por un lado, el Estado peruano está impulsando que toda la población cuente con seguros de salud, como también está simplificando ciertos procesos comerciales para que las empresas aseguradoras privadas puedan brindar un mejor servicio. Esto hace que la competencia sea más fuerte en este mercado y que las aseguradoras sean más inclusivas. Se ha identificado que los segmentos medios y bajos son atractivos en volumen y poder adquisitivo. Es por todo ello que algunos de los principales competidores directos (Mapfre y Pacífico) e indirectos (Interbank) han lanzado seguros de salud para dichos segmentos. Rimac deberá aprovechar sus fortalezas de posicionamiento, marca, canales de venta y servicios de recaudación sólidos para diferenciarse brindando un seguro de salud competitivo que cubra las necesidades del target con un precio, condiciones de pago y ubicación geográfica adecuados a sus posibilidades y estilos de vida. Uno de los principales retos será concientizar a las personas de este segmento sobre la importancia de contar con un seguro de salud.



## Capítulo III. Investigación de mercados

### 1. Objetivos

#### 1.1 General

Validar el público objetivo planteado, conocer la valoración que le dan a cada uno de los atributos a plantear dentro del producto y su predisposición de compra de un seguro de salud Rimac.

#### 1.2 Específicos

- **Conocer la industria**
  - Conocer los seguros que actualmente se ofrecen para el target.
  - Conocer los sustitutos a los que actualmente recurren.
  - Identificar a qué centros médicos asisten los trabajadores independientes de los NSE C y D de Lima Metropolitana de 26 a 45 años.
  - Identificar los mejores canales de venta que se enfocan en el target.
  - Identificar y conocer las políticas de salud que favorecen a la presente propuesta.
- **Conocer el perfil del consumidor**
  - Identificar qué canales de venta conocen, prefieren y usan.
  - Identificar cuáles son las necesidades que su seguro de salud debería cubrir.
  - Conocer qué aspectos son valorados e importantes en un seguro de salud.
  - Definir qué significa calidad.
  - Identificar los principales medios de pago que utilizan.
  - Identificar las principales características demográficas del target (edad, estado civil, sexo, NSE, zona geográfica donde viven y trabajan).
  - Identificar el estilo de vida del consumidor, características psicográficas.
  - Identificar las principales características económicas del target (ingresos, educación, empleo).
  - Identificar la percepción que tiene el consumidor sobre los seguros.
  - Identificar cuánto es lo que invierte el target en salud.
  - Identificar principales entidades financieras con las que trabaja el target.
  - Conocer la periodicidad de sus posibilidades de pago, de acuerdo a sus ingresos.

- **Validar la propuesta de valor**
  - Identificar si el plan de seguro cubre las necesidades del target (especialidades, centros de salud, beneficios adicionales, coberturas).
  - Validar si el precio y los medios de pago considerados son los adecuados.
  - Identificar si los canales a través de los cuales se brinda asesoría e información son suficientes y valiosos para el target.
- **Estimar la demanda**
  - Estimar el universo poblacional de trabajadores independientes del nivel socio económico (NSE) C y D entre 26 y 45 años en Lima Metropolitana.
  - Hallar cuántas personas del target conocen a Rimac Seguros.
  - Hallar cuántas personas del target están dispuestas a comprar este seguro de salud, dadas las características y precios.

## 2. Metodología

Para el sondeo de mercado se han realizado dos tipos de investigación: exploratoria, que proveerá de los datos cualitativos necesarios para comprender la situación actual y las principales necesidades del target con respecto a seguros de salud; y concluyente, con la que se estimará la demanda y se creará una propuesta de valor que satisfaga las necesidades del target.

### 2.1 Investigación exploratoria

**Tabla 8. Lista de principales fuentes secundarias consultadas**

| Principales fuentes secundarias consultadas |
|---|
| Asbanc 2017                                 |
| Apeim 2016                                  |
| Arellano Marketing 2017                     |
| SuSalud 2016                                |
| Kantar World Panel 2014                     |
| Gfk Perú 2015                               |
| Gfk Perú 2016                               |
| Minsa 2011                                  |

Elaboración: Propia, 2017.

#### 2.1.1 Resultados de la investigación secundaria

- El porcentaje de la población financieramente incluida en el país alcanzó el 35,49% al tercer trimestre del 2016, 3,28% más que el mismo periodo del 2015 (Asbanc 2017).
- En Lima Metropolitana, el 31% del NSE C y el 35,5% del NSE D no se encuentra afiliado a ningún sistema de salud (en el 2015 fueron 33% en el C y 41% en el D). De los afiliados, el

sistema preferido son EsSalud y el SIS para el NSE C y D, respectivamente, con un gasto promedio mensual en salud por hogar de S/ 117 y S/ 77, respectivamente (Apeim 2016).

- En Lima Metropolitana, el número de trabajadores independientes representa el 16% en el NSE C y el 21% en el NSE D (Apeim 2016).
- En el 2016, la población urbana del país con algún problema de salud se atendió principalmente en farmacias (17,1%) y en segundo lugar en establecimientos del Minsa o gobierno regional (12,9%) (SuSalud 2016).
- Las principales barreras que tiene el NSE C contra los seguros son la desconfianza (52%), el poco valor percibido (59%), el poco entendimiento y la percepción costosa (55%) (Arellano Marketing 2017).
- En el 2016, los principales motivos por los cuales el Perú urbano no se atiende en establecimientos de salud es porque no les fue necesario (44,3%), usó remedios caseros o se autorecetó (30,5%), no tiene seguro/falta de tiempo/ maltrato de personal (23,8%), establecimiento le queda lejos/falta de confianza/ demora en atender (15,6%) y por falta de dinero (5,9%) (SuSalud 2016).
- En los últimos cinco años ha habido un crecimiento del NSE C de 21,5% (del 2012 al 2016, de 34,9% a 42,4%). En el 2016, el mayor porcentaje de la población está concentrado en los NSE C y D, en suma 66% (NSE C 42,4% y NSE D 23,8%) (Apeim 2016).
- El 55% de los ingresos en los hogares peruanos se da de forma diaria, semanal o quincenal (Kantar World Panel 2014).
- A octubre de 2015, en el Perú el 58% del NSE C y el 37% del NSE D usan Internet, más específicamente, el 33% y el 16% son usuarios intensivos respectivamente (de cinco a siete veces por semana). En Lima, la penetración de Internet es de 57% y de smartphones es de 39% (Gfk Perú 2015, 2016).
- Existe la ley que promueve que todas las personas que residen en el territorio nacional cuenten con un seguro que le permita acceder a un conjunto de atenciones de salud de carácter preventivo, promocional, recuperativo y de rehabilitación, en condiciones adecuadas de eficiencia, equidad, oportunidad, calidad y dignidad (Minsa 2011).

### 2.1.2 Investigación primaria

- **Focus group.** Se realizaron dos focus groups, como se muestra en la tabla 9:

**Tabla 9. Focus groups realizados**

| Nº grupo | Rango de edades | NSE | ¿Tiene familia?   | Sexo  |
|----------|-----------------|-----|-------------------|-------|
| 1        | 26 – 45         | C   | Con y sin familia | Mixto |
| 2        | 26 – 45         | D   | Con y sin familia | Mixto |

Elaboración: Propia, 2017.

Principales hallazgos de los focus group:

- Todos coinciden en que el problema de los hospitales es que hay que esperar mucho para las citas. No les gusta que en el hospital los doctores lleven a sus alumnos para que vean a los pacientes.
- Los que tienen o han tenido EsSalud dicen que es importante, pero para emergencias, porque la atención es rápida, si no, te dicen que no hay cita y que regreses. Piensan que las clínicas están mejor organizadas, la dinámica es simple para el usuario. Si estás mal solo vas, pagas y te atienden, tienen la percepción de que es mejor.
- No tienen cultura de uso así tengan seguro, solo lo usan cuando ya tienen la enfermedad. No van por prevención, sobre todo por falta de tiempo. Si están enfermos y es algo simple van a la farmacia y se automedican según las indicaciones del farmacéutico. Si es algo más grave van a su médico particular. A los padres les preocupa la salud de sus hijos y quieren inculcarles una cultura de salud desde temprana edad.
- Algunos han tenido malas experiencias con los seguros privados: costos elevados, precios inflados en la farmacia, tiempo de carencia.
- Rimac está en el top of mind de los participantes del focus. En segundo lugar, La Positiva y Pacífico, y en tercero, Mapfre.
- Para ellos, un servicio de calidad está asociado con rapidez, precio, infraestructura, buena atención, buenos médicos, cobertura y copagos.
- Para el NSE C, el precio mensual máximo de la póliza debería estar entre S/ 80 a S/ 100 para adultos, y S/ 150 un adulto y un niño (ya que en EsSalud pagan actualmente entre S/ 60 a S/ 80). El copago debería estar entre S/ 15 a S/ 50. El medio de pago mediante el que preferirían pagar su seguro es el débito y los bancos que prefieren son (en orden): BCP, Continental y Scotiabank. Los medios de contacto que prefieren son el correo electrónico (todos revisan sus correos) y SMS. Los lugares para hacer el contrato que preferirían son la oficina central del Rimac o que el vendedor vaya a buscar al cliente.
- Para el NSE D, el precio mensual máximo de la póliza está en S/ 50 para adultos, y entre S/ 80 a S/ 100 por un adulto más un niño. El copago debería estar entre S/ 20 a S/ 30. El medio de pago mediante el que preferirían pagar su seguro es de forma presencial en la oficina central o en una entidad financiera grande como BCP o Continental, porque hay

desconfianza del débito automático, no saben cuánto les pueden estar descontando. Les gustaría pagar con frecuencia mensual. Los medios de contacto que prefieren son teléfono para sacar cita y luego de forma personal para explicar bien el producto (que busquen a los clientes). También mencionaron módulos en centros comerciales o correo electrónico. Los lugares para hacer el contrato que prefieren son que el vendedor vaya a buscar al cliente, en el módulo de venta o por teléfono.

- Para el NSE C, en cuanto a coberturas, prefieren que incluya en primer lugar emergencias y, en segundo lugar, hospitalización. En cuanto a especialidades, prefieren que incluya en primer lugar, pediatría; en segundo, ginecología; y en tercer lugar, otorrinolaringología. En cuanto a beneficios adicionales, prefieren que incluya en primer lugar descuentos en farmacias; en segundo, nutricionista; y en tercero, psicología. En cuanto a clínicas, prefieren que se incluyan Suiza Lab (Miraflores), Clínica Centenario Peruana Japonesa, Ricardo Palma (San Isidro), entre otras.
- Para el NSE D, en cuanto a coberturas, prefieren que incluya en primer lugar emergencias y en segundo, consultas médicas, seguido de hospitalización. En cuanto a especialidades, prefieren que incluya en primer lugar medicina interna; en segundo, pediatría; y en tercero, urología. En cuanto a beneficios adicionales, prefieren que incluya en primer lugar descuentos en farmacias; en segundo, nutricionista; y en tercero, psicología. En cuanto a clínicas, prefieren que se incluyan la red de la Clínica Internacional (Bellavista, Santa Anita, Lima), la Clínica de la Universidad Cayetano Heredia (Magdalena, SMP), y Ricardo Palma Plaza Lima Sur (Chorrillos).
- **Entrevistas a expertos.** Se entrevistaron a expertos del sector salud y a especialistas de los NSE del target. En la tabla 10 se indican los expertos entrevistados:

**Tabla 10. Expertos entrevistados**

| Experto                  | Cargos   |
|--------------------------|--|
| Giselle González Moy     | Sub directora Comercial Salud - MAPFRE   |
| Carlos Flores Chamocho   | Sub gerente de Segmento Consumo Banca Personas, Gerencia de División Gestión de Patrimonio del BCP       |
| Hilario Chong Shing Cong | Sub gerente de Conocimiento del Consumidor, Gerencia de Área Marketing y Experiencia del Cliente del BCP |
| Allan Sarmiento          | Subgerente Comercial Corredores - Rimac Seguros  |
| Hjalmar Cuentas          | Gerente de Seguros Individuales de Salud de Rimac Seguros  |

Elaboración: Propia, 2017.

Principales hallazgos de las entrevistas a expertos:

- En el 2016 Mapfre lanza “Sumar” un seguro para los NSE B- y C (38% de la población del Perú). Es el producto más económico de Mapfre. No cobran deducibles (hasta el

- momento de la entrevista, actualmente el costo es de S/ 10), además de cero intereses en caso el afiliado decida financiarse. Cuentan con 12 especialidades. No incluye hospitalización, pero sí una renta hospitalaria de S/ 250 diarios (hasta 30 días en un año), independientemente de la clínica en la que se encuentre, o si lo cubre EsSalud.
- Mapfre ha logrado bancarizar a sus afiliados, en caso de no tener cuentas de crédito o débito, ya que los pagos se realizan con cargo a cuenta.
  - El pago de este seguro de Mapfre se puede realizar semanal, quincenal, cada 23 días, mensual o tiempos mayores (como bimestral, trimestral, cuatrimestral o anual), de acuerdo a lo que se haya definido en el contrato. El cobro se realiza hasta cuatro veces dentro del mes que les corresponde realizar el pago, de lo contrario se anula la póliza.
  - El NSE D ahorra mediante juntas vecinales (tipo pandero). La importancia de la junta es tanta que tiene prioridad antes que pagar deudas, es lo primero que deben pagar porque es su principal fuente de ahorro para cubrir emergencias. Este segmento no accede fácilmente al crédito, y los que sí pasan los filtros de riesgo, no saben usar la tarjeta, no la entienden y tienen malas experiencias.
  - El NSE C ahorra su dinero “en el colchón”, las juntas también son importantes, pero tienen la opción de guardar su dinero para algo. Se encuentran, principalmente, en los conos y Lima Centro. La bancarización es baja, de 30%, aproximadamente. Se mueven mucho por descuentos y buscan tener beneficios tangibles e inmediatos.
  - El 70% de los clientes del BCP de los NSE C y D son independientes, entre formales e informales. La periodicidad de ingresos del segmento es normalmente diario, semanal o quincenal, en muy pocos casos, mensual.
  - En el NSE C los mayores de 36 años son los menos digitales, son más intensivos en medios tradicionales. Entre los 23 y 35 años son más intensivos en el uso de Internet, también televisión y radio, pero muy poco con periódicos.
  - Los seguros de salud de Rimac, normalmente, son para los NSE A o B+.
  - Rimac considera complicado llegar a los NSE C y D ya que el canal de ventas es muy importante. Si se trata de alcanzar primas de bajo precio deben evaluar a través de qué canal van a vender, puesto que estos son caros e influyen en el precio. Podría ser a través de un canal no tradicional como telemarketing o a través de los mismos centros médicos.
  - Según Rimac, las principales especialidades básicas que se deberían cubrir son pediatría, ginecología y medicina interna.
  - La estructura de costos de un seguro de salud de Rimac es la siguiente: prima prueba de riesgo que considera tasa de uso (cantidad de personas) y costo promedio por cada

atención médica, ambos dan como resultado la prima prueba de riesgo (per cápita); gastos administrativos; porcentaje de comisión del canal de venta donde participan corredor, canal no tradicional, telemarketing o fuerza de venta; gastos técnicos (volantes/ folletos); todo eso se suma y se le adiciona el IGV y eso da como resultado el precio, el cual varía por rango de edad. Entre más edad más alto es el precio, ya que a mayor edad hay mayor probabilidad de sufrir enfermedades.

## 2.2 Investigación concluyente

### 2.2.1 Tamaño del universo

El tamaño del universo se ha calculado en base a las siguientes cifras de Apeim (ver tabla 11):

- Población de los NSE C y D de 26 a 45 años de Lima Metropolitana.
- Trabajadores independientes.
- Afiliados a EsSalud y SIS, no afiliados a ningún seguro.

**Tabla 11. Definición del universo**

| N° de personas en Lima Metropolitana | NSE        |               |                     | Edad (de 26-45 años) |                     | Independientes |                   | Situación seguro salud      |                   |
|--------------------------------------|------------|---------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------|-------------------|-----------------------------|-------------------|
|                                      | Tipo       | %             | N° personas         | %                    | N° personas         | %              | N° personas       | EsSalud + SIS + No afiliado | N° personas       |
| 10.012.437                           | C          | 42,40%        | 4.245.273,29        | 29,10%               | 1.235.374,53        | 15,90%         | 196.424,55        | 95,50%                      | 187.585,45        |
|                                      | D          | 23,80%        | 2.382.960,01        | 29,20%               | 695.824,32          | 21,00%         | 146.123,11        | 99,10%                      | 144.808,00        |
|                                      | <b>C+D</b> | <b>66,20%</b> | <b>6.628.233,29</b> |                      | <b>1.931.198,85</b> |                | <b>342.547,66</b> |                             | <b>332.393,44</b> |

Fuente: Apeim, 2016.

Elaboración: Propia, 2017.

### 2.2.2 Tamaño de la muestra

La muestra se calculó de la siguiente manera:

$$n = \frac{N * Z^2 * \sigma^2}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * \sigma^2}$$

, n= 384 encuestas

Donde:

$N = 332,393.44$  (Universo)

$Z^2 = 1.96^2$  (al 95% de confianza)

$e^2 = 0.05^2$  (error permisible)

$$\sigma^2 = 0.5^2 \text{ (Varianza)}$$

En base a ello se determinó que el tamaño de la muestra es de 384 encuestas.

- **Método.** Por conveniencia.
- **Medios.** Presenciales, se realizaron encuestas a personas pertenecientes al target en los sitios que ellos frecuentan:
  - Centros de salud como hospitales del Minsa, de EsSalud y de la Solidaridad.
  - Centros comerciales, como Megaplaza, Minka, Plaza Lima Norte, Mall del Sur, Gamarra, el mercado central y otros mercados.
  - Domicilios de zonas donde hay mayor proporción de NSE C y D.

### 3. Resultados y análisis de las encuestas

- El 94% de los encuestados estaría dispuesto a adquirir un seguro privado de salud (definitivamente 58% y probablemente 36%).
- El precio promedio final que pagarían los encuestados por la prima mensual de un adulto es de S/ 50, por la de un niño es S/ 33 y como copago de la atención S/ 20. Estos resultados fueron homogéneos tanto en el NSC C y D, por edad, por sexo y en los encuestados con y sin familia.
- En cuanto a coberturas, todas fueron relevantes para los encuestados; sin embargo, las más valiosas fueron emergencias y consultas médicas.
- Con respecto a las especialidades médicas, todas son valoradas por los encuestados, siendo las más importantes: medicina interna, pediatría y cardiología.
- Considerando las clínicas que los encuestados conocen, prefieren las siguientes: en primer lugar, la Red de Clínicas Internacional; en segundo, la Red de Clínicas Luis Quito; en tercero, la Red de Clínicas Ricardo Palma; y en cuarto, la Red de Clínicas San Pablo.
- Los beneficios adicionales más destacados por los encuestados fueron descuentos en farmacias y terapias físicas.
- En promedio, cada encuestado aseguraría a dos adultos (incluido él) y un niño.
- El 52% de los encuestados pagaría la prima de manera mensual, el 20% una vez al año y el 16% cada seis meses.
- El medio de pago favorito es a través de depósitos: el 32% en agencias o agentes de bancos, el 28% en la oficina central de la aseguradora y el 14% en supermercados.



#### **4. Decisiones estratégicas**

Según los resultados de las encuestas, se plantean las siguientes decisiones estratégicas:

- Crear dos planes de salud, uno base y otro adicional con diferentes propuestas de valor para el target, considerando los precios seleccionados por los encuestados. Con respecto a la prima mensual para niños y el copago de atención, también se tomarán en cuenta los precios elegidos. Los precios de las primas de las encuestas son promedios, a los cuales se les aplicarán las variables de edad y siniestralidad para fijar los precios finales según rangos de edad.
- Ofrecer las coberturas más valoradas, que son emergencias y consultas médicas. Asimismo, se ofrecerá laboratorio y farmacias.
- Incluir las especialidades médicas más importantes y que será posible brindar de acuerdo al precio que están dispuestos a pagar.
- Considerar las clínicas preferidas por los encuestados para hacer las negociaciones con respecto a los copagos de atención en las clínicas que ya pertenecen a las redes de Rimac e incluir a las que todavía no forman parte.
- Tomar en cuenta descuentos en farmacias.
- Brindar las frecuencias y medios de pago elegidos por los encuestados, los cuales ya son ofrecidos por Rimac.

#### **5. Estimaciones de la demanda**

Se ha calculado la demanda de un seguro de Salud Rimac para trabajadores independientes de los NSE C y D de Lima Metropolitana considerando cifras de Apeim y los resultados de la investigación concluyente.

El resultado de los filtros aplicados se puede apreciar en la tabla 12<sup>4</sup>, para tres escenarios: pesimista, conservador y optimista.

---

<sup>4</sup> Para más detalle sobre los filtros aplicados para el cálculo de la estimación de demanda, ver anexo 4.

**Tabla 12. Filtros de demanda para seguro de salud**

| Filtros                             |                          | Escenario pesimista         | Escenario conservador         | Escenario optimista  | Procedimiento   |  |
|-------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------|--|---|--|
| F1: Filtro estilo                   |                          | 99,48%                      |                               |  | Se filtran solo decisores de compra   |  |
| F2: Filtro predisposición de compra |                          | 28,91%                      | 44,11%                        | 66,61%   | Se considera predisposición a la compra para cada escenario:<br>Optimista - Sí: 90% - Probablemente: 40%<br>Conservador: - Sí: 70% - Probablemente: 10%<br>Pesimista: - Sí 50% - Probablemente: 0%  |  |
|                                     |                          | <b>Precio prima mensual</b> |                               |  |   |  |
| F3: Filtro precio                   | Opción 1: Plan base      | 91,16%                      |                               |  | Se considera el porcentaje que estaría dispuesto a comprar al precio de S/ 69,90 (Plan adicional) y S/ 49,90 (Plan base).   |  |
|                                     | Opción 2: Plan adicional | 8,84%                       |                               |  |   |  |
|                                     |                          |                             | <b>Precio copago consulta</b> |  |   |  |
|                                     | Opción 1: Plan Base      | 36,97%                      |                               |  | Se considera el porcentaje que estaría dispuesto a pagar el monto de S/ 29,90 sobre el universo de cada plan.   |  |
| Opción 2: Plan adicional            | 68,75%                   |                             |                               |  |   |  |
|                                     |                          | <b>Coberturas</b>           |                               |  |   |  |
| F4: Filtro atributos                | Opción 1: Plan base      | 70,48%                      |                               |  | Se evalúa la importancia de las coberturas, valorado por el público objetivo versus el porcentaje de captación valorado por el negocio  |  |
|                                     | Opción 2: Plan adicional | 82,55%                      |                               |  |   |  |
|                                     |                          |                             | <b>Especialidades</b>         |  |   |  |
|                                     | Opción 1: Plan base      | 82,23%                      |                               |  | Se evalúa la importancia de las especialidades valorado por el público objetivo versus el porcentaje de captación, valorado por el negocio  |  |
|                                     | Opción 2: Plan adicional | 100,00%                     |                               |  |   |  |
|                                     |                          |                             | <b>Clínicas</b>               |  |   |  |
| Opción 1: Plan base                 | 67,07%                   |                             |                               | Se evalúa la importancia de las clínicas afiliadas valorado por el público objetivo versus el porcentaje de captación, valorado por el negocio |   |  |
| Opción 2: Plan adicional            | 80,64%                   |                             |                               |  |   |  |
| Filtro final por plan               | Opción 1: Plan base      | 3,77%                       | 5,75%                         | 8,68%  | Considerando cada uno de los porcentajes hallados anteriormente (F1, F2, F3, F4), se calcula el porcentaje final que se tomará para hallar el porcentaje de captación que podríamos obtener para cada plan. No se considera frecuencia de compra, no aplica para seguros. |  |
|                                     | Opción 2: Plan adicional | 1,16%                       | 1,78%                         | 2,68%  |   |  |
| Filtro final total                  |                          | 4,93%                       | 7,52%                         | 11,36%   | Considera la suma de ambos filtros finales de cada plan.  |  |

Fuente: Encuestas realizadas.  
Elaboración: Propia, 2017.

Considerando el filtro del escenario conservador y aplicándolo al alcance de las estrategias de comunicación sobre el target, se obtiene la siguiente demanda anual de pólizas de salud del seguro propuesto<sup>5</sup>, presentada en la tabla 13:

**Tabla 13. Alcance del target y demanda anual (escenario conservador)**

|  |               |
|--|---------------|
| <b>Universo del target</b>                 | 332.393       |
| <b>Alcance de estrategias de marketing</b> | 248.514       |
| <b>Filtro de estimación de demanda</b>     | 7,52%         |
| <b>Demanda anual de pólizas de seguro</b>  | <b>18.700</b> |

Fuente: Encuestas realizada.

Elaboración: Propia, 2017.

Finalmente, considerando un crecimiento del PBI en el Perú de 3% (Romainville 2017), y un crecimiento adicional de 1% por las estrategias de marketing realizadas, en la tabla 14 se proyecta la demanda de pólizas anuales para los primeros cinco años<sup>6</sup>.

**Tabla 14. Proyección de la demanda para los siguientes cinco años (escenario conservador)**

|   | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Número de pólizas de seguro (crecimiento anual 4%)</b> | 18.700      | 19.448      | 20.226      | 21.035      | 21.876      |

Fuente: Encuestas realizada.

Elaboración: Propia, 2017.

En conclusión, según la información recaudada y los estudios realizados, el target está interesado en adquirir un seguro de salud particular para ellos y sus familias. El reto será poder brindar un seguro de salud de calidad superior a los existentes en el mercado, que satisfaga las principales necesidades del target y que vaya acorde a su capacidad adquisitiva.

<sup>5</sup> Para más detalle sobre las estrategias de comunicación, ver capítulo V.

<sup>6</sup> Para más detalle sobre las estrategias de marketing, ver capítulo V.

## Capítulo IV. Planeamiento estratégico

### 1. Estrategias genéricas

Según las estrategias genéricas de Michael Porter (Porter 2010), la presente investigación se centrará en la estrategia de diferenciación. Rimac cuenta con fortalezas de posicionamiento, marca, canales de venta y servicios de recaudación sólidos para diferenciarse brindando un seguro de salud competitivo que cubra las necesidades del target a un precio económico, una amplia variedad de especialidades, una red de clínicas enfocada en el target y ubicación geográfica adecuados a sus posibilidades y estilos de vida<sup>7</sup>.

### 2. Estrategia de crecimiento

De acuerdo a las estrategias de crecimiento de Igor Ansoff (Freije Uriarte y Freije Obregón 2006), la presente investigación se enfocará en la estrategia de penetración del mercado, es decir, entrar a un mercado existente con un producto actual, esto considerando que se requiere realizar la captación de no consumidores actuales, ya que se ha identificado que los segmentos medios y bajos son atractivos en volumen y poder adquisitivo. Adicionalmente, se quiere captar clientes de la competencia, ya que algunos de los principales competidores de Rimac han lanzado seguros de salud para dichos segmentos y han tenido una buena acogida.

### 3. Objetivos de marketing

**Tabla 15. Objetivos de marketing del proyecto**

| Área            | Objetivos  | Indicador  | Corto plazo      | Mediano plazo     | Largo plazo |
|-----------------|--|--|------------------|-------------------|-------------|
| Mercado         | Penetración de Rimac en el target                          | Captación de nuevos clientes/Total clientes Rimac (%) <sup>8</sup> | 14%              | 16%               | 18%         |
| Ventas          | Incrementar las primas de seguros de salud en la compañía. | Primas por venta nuevo producto/Primas totales de salud (%)        | 10% <sup>9</sup> | 13%               | 15%         |
| Fidelización    | Mejorar el porcentaje de retención de clientes             | Retención de clientes (%)  | 80%              | 85% <sup>10</sup> | 87%         |
| Posicionamiento | Ser reconocidos en el target                               | Nivel de recordación en el target                                  | 40%              | 50%               | 60%         |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

<sup>7</sup> Para ver más detalle sobre la estrategia de diferenciación, ver capítulo V.

<sup>8</sup> Se toma como referencia la cantidad de pólizas de salud vendidas a diciembre de 2017 para el NSE C y D para Lima Metropolitana versus la demanda anual estimada al año 1, año 3 y año 5 para el mismo target

<sup>9</sup> Se tomó como base para el incremento, el monto de las primas actualizado a diciembre de 2017, de los productos de salud, excluyendo EPS y la estimación de la demanda para el primer año.

<sup>10</sup> Se considera 85% porque es el promedio actual que se tiene para los productos de salud actuales en Rimac.

#### 4. Estrategia de segmentación

El target está enfocado en trabajadores independientes, hombres y mujeres del NSE C y D de 26 a 45 años de Lima Metropolitana. Son emprendedores, que buscan su progreso personal o familiar. Al ser independientes valoran mucho su tiempo pues para ellos el tiempo que no están trabajando es tiempo en el que no están produciendo dinero. Son empeñosos, desean progresar y mejorar su calidad de vida, buscan oportunidades y son muy creativos. En cuanto a su perfil de consumo, buscan productos y servicios funcionales que les sean útiles, prefieren rendimiento a moda.

En la siguiente tabla se detallan los aspectos considerados en la estrategia de segmentación.

**Tabla 16. Criterios del mercado meta**

| Criterios           | Clasificación     | Valores   |
|---------------------|-------------------|---|
| <b>Geográfico</b>   | Distritos         | Distritos de Puente Piedra, Comas, Carabaylo, Independencia, Los Olivos, San Martín, Callao, Cercado de Lima, Rimac, Breña, La Victoria, San Juan de Lurigancho, Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín y Pachacamac. |
| <b>Demográficos</b> | Edad              | De 26 a 45 años   |
|                     | Empleo            | Trabajadores independientes   |
|                     | Sexo              | Hombres y mujeres   |
|                     | Tenencia de hijos | Con y sin hijos   |
|                     | Estado civil      | Solteros, casados, convivientes, separados, divorciados y viudos.   |
| <b>Psicográfico</b> | NSE               | C y D   |
|                     | Estilo de vida    | Valoran su tiempo y su dinero, gastan sólo cuando es necesario.   |
|                     |                   | Emprendedores, empeñosos, se esfuerzan mucho, buscan su progreso personal o familiar.   |
| <b>Conductual</b>   | Consumo           | Buscan productos y servicios funcionales  |
|                     |                   | Prefieren rendimiento a moda  |
|                     | Beneficios        | Buscan descuentos y precios bajos   |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La segmentación psicográfica se basó en los siguientes insights:

- Por mis hijos hago el esfuerzo de pagar más por darles algo mejor, porque son mi prioridad.
- No me afilio a ningún seguro, porque siento que me pueden estafar y voy a perder dinero.
- En los hospitales pierdo muchas horas, y por ende pierdo dinero, porque el tiempo que no trabajo es el tiempo que dejo de generar ingresos.

La creación de “Emprende Salud” es estratégica para Rimac, ya que le permitirá ingresar a un segmento atractivo que no había sido atendido. Este producto tiene potencial para convertirse en un producto estrella (para mayor detalle ver Capítulo V).

## **5. Estrategia de posicionamiento**

“Emprende Salud”, busca posicionarse como un seguro de salud simple, confiable y cercano que permite que los trabajadores independientes y personas de los NSE medios y bajos puedan contar con servicios médicos de calidad cerca de donde se encuentran y a un precio justo para ellos y para los suyos.

Para ello, es importante tener claro el marco de referencia competitivo, el cual está conformado por: Pacífico Seguros, Mapfre e Interbank, por ser empresas privadas de gran embergadura.

A continuación, se detallan los aspectos considerados para el posicionamiento:

### **a. Mantra**

Seguro de salud simple, confiable y cercano.

### **b. Puntos de paridad**

- Seguros de salud con precios considerados económicos.
- Medicina general y emergencia.
- Clínicas ubicadas en Lima Norte y Top.

### **c. Puntos de diferenciación**

- Red de clínicas más amplia ubicadas en Lima Norte, Sur, Top, Centro, Este y Oeste.
- Incluye más variedad de especialidades, algunas de capa compleja como cardiología y neurología.
- Más puntos de venta localizados en los distritos de mayor concentración del target.
- Descuentos en farmacias como beneficio adicional.

## 6. Estrategia de clientes

Se propone desarrollar una relación cercana y de confianza con el cliente. Para ello se incluirá un enfoque pensado en este target dentro de la estrategia de Customer Relationship Management (CRM) de Rimac, la cual actualmente no los considera (Peppers y Rogers 2001). Siendo un mercado nuevo e incipiente para Rimac, en esta primera etapa se enfocará en lo siguiente:

- **Identificar.** Crear y mantener una base de datos de clientes única, centralizada y actualizada con todas las acciones realizadas. Hacer pruebas piloto y medir la efectividad de las acciones comerciales para mejorarlas en función a los indicadores de gestión (contactabilidad, tasa de cierre). Utilizar nuevos elementos de interacción como estrategias pull o de cross sell. Optimizar los procesos para lograr eficiencias, en ventas y postventa.
- **Diferenciar/priorizar.** Revisión continua del producto para validar que genere valor a los clientes, para ello se realizarán encuestas periódicas de satisfacción al cliente que permitan levantar alertas o ajustes en el producto; y se realizarán análisis estadísticos de eventos como reclamos, siniestros, perfiles de venta y juicio experto de los vendedores para ajustar el producto según las necesidades.
- **Interactuar.** Desarrollar un plan de educación para los clientes a través de activaciones, charlas y anuncio por radio donde se eduque al target con respecto a seguros. Utilizar un lenguaje sencillo, que le permita al cliente entender los beneficios y la importancia de contar con un seguro. Se ofrecerán canales de comunicación para poder absolver sus dudas, como por ejemplo “Habla Claro” (nueva app de Rimac) que les permitirá acceder a información en el momento que lo necesiten y generar interacción; así como envío de comunicaciones al cliente, para tangibilizar los beneficios obtenidos por contar con un seguro.
- **Personalizar.** Usar Big Data para análisis de datos no estructurados que incluya al target. Esto permitirá mejorar la oferta de valor específica a cada cliente, atender al cliente por el medio que más prefiera y dar beneficios valorados en cada interacción. Con todo ello, se podrá mejorar el nivel de satisfacción, incrementar el volumen de ventas y el porcentaje de retención en el largo plazo.

## Capítulo V. Tácticas de marketing

### 1. Estrategia de producto

Según Kotler y Keller (2012), los seguros de salud pertenecen a la categoría de servicio puro del mix de servicios. Además, necesitan de la presencia del cliente para poder ser brindado, por lo que la asesoría por parte de Rimac y la calidad de la atención en las clínicas son indispensables.

Según los resultados de la encuesta realizada y al posicionamiento definido se ofrecerá una propuesta de valor que satisfaga las necesidades del target. La estrategia del servicio está enfocada en la diferenciación (Kotler y Keller 2012), a través de beneficios que son altamente valorados por el mercado meta y que no son brindados por ningún otro seguro del mismo tipo, como:

- La Red de Clínicas Internacional y otras clínicas ubicadas en los distritos donde vive la mayor parte del target (como se puede ver en la tabla 17 y en el anexo 9)<sup>11</sup>.
- Descuento en la cadena de farmacias Mifarma, debido a que el target suele automedicarse. La elección de la cadena fue en función a la afinidad y geolocalización con el segmento<sup>12</sup>.
- Otros beneficios adicionales de salud<sup>13</sup>: descuentos preferenciales en diagnósticos no cubiertos por la póliza. Estos descuentos se brindan en la Clínica Internacional. El paciente asume el 100% de los gastos. También se incluye el programa de beneficios Rimac: beneficios especiales por ser cliente en productos y servicios de los establecimientos afiliados.

El seguro tendrá como nombre “Emprende Salud”, bajo la marca paraguas de Rimac Seguros. El mix del servicio tendrá dos planes para poder satisfacer de la mejor manera posible al target, en cuanto a coberturas, red de clínicas, copagos, especialidades médicas y beneficios adicionales (ver tabla 17):

---

<sup>11</sup> El detalle de las nuevas clínicas propuestas para pertenecer a este nuevo seguro se encuentra en la tabla 17. El análisis de atractividad para asociar a estas clínicas a la red de Rimac se puede ver en el anexo 5.

<sup>12</sup> El análisis de atractividad para el aliado estratégico Mifarma se puede ver en el anexo 6.

<sup>13</sup> El detalle de los beneficios adicionales de salud se puede ver en el anexo 8.



**Tabla 17. Emprende Salud: plan base y plan adicional**

| Condiciones generales  |   | Red de clínicas  |   | Copago*   | Cubierto al** | Plan base  |   |
|--|---|--|---|-----------|---------------|--|---|
| <b>Modalidad de atención</b>   | Atención al crédito, es decir el asegurado debe pagar el copago y coaseguro correspondiente a la red de clínicas donde se brinde la atención. | Red de Clínicas Internacional (sede Bellavista, Santa Anita)   |   |           |               | <b>Beneficio máximo anual</b>                        | S/ 30.000                                       |
| <b>Edad de ingreso</b>   | Titular: 26 a 55 años<br>Dependientes: Hasta 55 años  | Red de Clínicas LimaTambo (sede San Juan de Lurigancho, Minka y Cercado de Lima)   |   |           |               | <b>Red de clínicas</b>                               | Red 1, Red 2, Red 3, Red 4                      |
| <b>Periodo de carencia</b><br>(a partir del inicio de vigencia del contrato)       | Tres meses. A excepción de emergencia médica accidental.  | Red de Clínicas Ricardo Palma (Sede Plaza Lima Sur)  |   |           |               | <b>Especialidades</b>                                | Medicina interna                                |
| <b>Periodo de espera</b><br>(a partir del inicio de vigencia del contrato)         | 10 meses para un listado de 20 enfermedades ***   | Red de Clínicas de Cayetano Heredia (Sede Magdalena y Cercado de Lima)   |   |           |               |  | Ginecología                                     |
| <b>Emergencia accidental</b>   | Sin copago. Cubierto al 100% (hasta S/ 350 por evento, máximo tres eventos por año)   | Red de Clínicas de Dr. Luis Quito (Sede Lince, San Juan de Lurigancho, Ate, La Victoria, San Juan de Miraflores, Comas, Los Olivos)*****   |   |           |               |  | Pediatría                                       |
| <b>Médico a domicilio</b><br>(Solo medicina general, medicina interna y pediatría) | S/ 35 consulta (incluye medicinas)****  | <b>Red 1</b>   | San Miguel Arcángel (Sede San Juan de Lurigancho)                   | S/.29.90  | 80%           |  | Traumatología                                   |
| <b>Médico virtual</b><br>(Solo medicina general)                                   | S/ 25 consulta (incluye delivery de medicinas y análisis a domicilio)****   |  | San Bernardo (Sede Pueblo Libre)                                    |           |               |  | Oftalmología                                    |
| <b>Orientación médica telefónica**</b>   | 24 horas del día, los 365 días del año.   |  | Mundo Salud (Sede Los Olivos)*****                                  |           |               |  | Odontología*                                    |
| <b>Chequeo preventivo anual</b>  | Periodo de espera de 120 días   |  | Clínica Integra Médica (Sede Independencia)*****                    |           |               |  | Urología  |
| <b>No incluye</b>  | Ver anexo 7 de gastos no cubiertos y exclusiones.   |  | Clínicas Médicas Peruanas (Sede Carabayllo)*****                    |           |               | Gastroenterología                                    |   |
|  |   |  | Clínica Monte Sinai (Sede Lurigancho)*****                          |           |               | * Los copagos son por cada pieza tratada y terminada |   |
|  |   |  | Clínica Cayetano Heredia Sur (Villa El Salvador)*****               |           |               |  |   |
|  |   |  | Clínica Montecristo - Central de la Salud (Pachacamac)*****         |           |               |  |   |
|  |   |  | Clínica María Huarhua (Villa María del Triunfo)*****                |           |               |  |   |
|  |   |  | Clínica Villa Sur (Lurín)*****                                      |           |               |  |   |
|  |   |  | Clínica Monteluz (Sede Puente Piedra)*****                          |           |               |  |   |
|  |   |  | Red de Clínicas Internacional (Sede San Isidro y El Polo)           |           |               |  |   |
|  |   | <b>Red 2</b>   | Clínica Stella Maris (Sede Pueblo Libre)                            | S/. 34.90 | 80%           |  |   |
|  |   |  | Clínica San Judas Tadeo (Sede San Miguel)                           |           |               |  |   |
|  |   | <b>Red 3</b>   | Red de Clínicas Internacional (Sede Cercado de Lima)                | S/. 39.90 | 80%           |  |   |
|  |   | <b>Red 4</b>   | Red de Clínicas Internacional (Sede San Borja)                      | S/. 44.90 | 75%           |  |   |
|  |   | <b>Red 5</b>   | Red de Clínicas Maison de Santé (Sede Chorrillos y Cercado de Lima) | S/. 49.90 | 75%           |  |   |
|  |   |  | Red de Clínicas Sanna (Sede El Golf y La Molina)                    |           |               |  |   |
|  |   |  | Red de Clínicas San Pablo (Sede Surco)                              |           |               |  |   |
|  |   | <b>Red 6</b>   | Red de Clínicas Ricardo Palma (Sede San Isidro)                     | S/. 64.90 | 70%           |  |   |
|  |   |  | Red de Clínicas Sanna (Sede San Borja)                              |           |               |  |   |
|  |   | <b>Red 7</b>   | Red de Clínicas Maison de Santé (Sede del Este- Surco)              | S/. 74.90 | 70%           |  |   |
|  |   | * Copago, monto fijo que debe pagar el asegurado por cada consulta médica, de acuerdo a la red de proveedores médicos afiliados donde se brinde la atención.                                 |   |           |               |  |   |
|  |   | **Coaseguro, porcentaje de los gastos cubiertos que debe pagar el asegurado por cada atención ambulatoria, de acuerdo a la red de proveedores médicos afiliados donde se brinde la atención. |   |           |               |  |   |
|  |   | *****Son clínicas propuestas para pertenecer a la red de clínicas de este seguro de Rimac. No son las clínicas que Rimac ofrece en sus seguros actualmente.                                  |   |           |               |  |   |
|  |   |  |   |           |               | <b>Plan adicional</b>                                |   |
|  |   |  |   |           |               | <b>Beneficio máximo anual</b>                        | S/ 40.000                                       |
|  |   |  |   |           |               | <b>Red de clínicas</b>                               | Red de Clínicas Plan Base + Red 5, Red 6, Red 7 |
|  |   |  |   |           |               | <b>Especialidades</b>                                | Especialidades Plan Base +                      |
|  |   |  |   |           |               |  | Otorrinolaringología                            |
|  |   |  |   |           |               |  | Neurología                                      |
|  |   |  |   |           |               |  | Cardiología                                     |
|  |   |  |   |           |               |  | Dermatología                                    |
|  |   |  |   |           |               | <b>Renta hospitalaria</b>                            | S/ 150 diarios*                                 |
|  |   |  |   |           |               | *Por un máximo de 30 días al año                     |   |
|  |   |  |   |           |               | <b>Beneficios adicionales</b>                        |   |
|  |   |  |   |           |               | Descuentos en cadenas de Farmacias MiFarma           | 15%   |

Fuente: Resultados de la encuesta y Rimac, 2017a.  
Elaboración: Propia, 2017.

En cuanto a cobertura, se ofrecerán consultas médicas, emergencia, laboratorio, orientación médica telefónica, médico virtual y médico a domicilio. Debido al alto costo de la hospitalización no se brindará esta cobertura como parte del plan pero se dará una renta hospitalaria como beneficio adicional para el asegurado solo en el plan adicional. Por otro lado, se brindará como beneficio adicional, tanto en el plan base como en el adicional, descuentos en farmacias y un chequeo preventivo anual.

“Emprende Salud” incluirá las especialidades más comunes, demandadas y valoradas por el target, según el análisis de la siniestralidad histórica de Rimac y los resultados de las encuestas. Cada plan incluye las especialidades que pueden ser cubiertas según los precios que el target está dispuesto a pagar.

La propuesta incluye redes de clínicas valiosas para el target, según los resultados de las encuestas. Se tiene pensado incluir una estrategia para generar alianzas con clínicas adicionales que se encuentran ubicadas en zonas cercanas a ellos para diferenciar la presente propuesta de la competencia<sup>14</sup>. En el anexo 9 se aprecia la ubicación de las clínicas de cada plan.

Actualmente, Rimac no ofrece ningún producto integral de salud pensado en los niveles C y D. La creación de “Emprende Salud” es estratégica para Rimac, ya que le permitirá ingresar a un segmento atractivo que no había sido atendido, y ampliar considerablemente sus ingresos y la base de clientes. Otras empresas privadas ya reconocieron el potencial en este segmento y han creado productos ad hoc para ellos.

Este producto tiene potencial para convertirse en un producto estrella. Se estima que al año 5 representará un crecimiento de 15% en primas de la cartera de salud de Rimac, con un incremento del market share de 18% (para más detalle, ver Tabla 5. Objetivos de marketing del proyecto).

## **2. Estrategia de precio**

### **2.1 Precios fijados**

La estrategia de precios empleada es la estrategia de penetración, puesto que el objetivo es captar la mayor cantidad de clientes del target. Los precios fijados para “Emprende Salud” se

---

<sup>14</sup> El análisis de atractividad para asociar a las nuevas clínicas a la red de Rimac se puede ver en el anexo 5.

han basado en los resultados de las encuestas con respecto a cuál es el precio que el target está dispuesto a pagar por este seguro de salud.

En la tabla 18 se muestran los precios fijados para cada plan de “Emprende Salud” de Rimac.

**Tabla 18. Emprende Salud: precios del plan base y el plan adicional, incluido IGV**

|   | Precios plan base |                    | Precios plan adicional |                    |
|---|-------------------|--------------------|------------------------|--------------------|
|   | Prima mensual*    | Prima total anual* | Prima mensual*         | Prima total anual* |
| <b>Adultos</b>                              | S/ 49,90          | S/ 598,80          | S/ 69,90               | S/ 838,80          |
| <b>Hijos dependientes menores de edad**</b> | S/ 29,90          | S/ 358,80          | S/ 39,90               | S/ 478,80          |

\*Las primas son referenciales por persona sujeto a evaluación de antecedentes médicos, siniestralidad y criterios técnicos actuariales El precio de la prima es válido hasta los 60 años, a partir de entonces tendrá otro precio sujeto a evaluación. \*\*Prima para hijos dependientes menores de edad, siempre que exista en póliza un asegurado con la condición de Titular.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 2.2 Factores internos y externos considerados en la fijación de precios

Para la fijación de los precios del plan base y plan adicional de “Emprende Salud” de Rimac se tomaron en cuenta los siguientes factores internos y externos (Kotler y Armstrong 2012):

### 2.2.1 Factor interno: costos

**Tabla 19. Emprende Salud: costos y márgenes del plan base y el plan adicional**

|   | Plan base (adulto) | Plan base (hijo)*                        | Plan adicional (adulto) | Plan adicional (hijo)* |
|---|--------------------|--|-------------------------|------------------------|
| <b>Precio de venta unitario (incluye IGV)</b> | S/ 49,90           | S/ 29,90                                 | S/ 69,90                | S/ 39,90               |
| <b>Comisión telemarketing</b>                 |                    |  | 30%                     |                        |
| <b>Comisión punto de venta</b>                |                    |  | 15%                     |                        |
| <b>Comisión ejecutivo (canal plataforma)</b>  |                    |  | 15%                     |                        |
| <b>Comisión BBVA</b>                          |                    |  | 30%                     |                        |
| <b>Siniestralidad</b>                         |                    |  | 20%                     |                        |
| <b>Renta Hospitalaria (2% Plan Adicional)</b> |                    | S/ 150 diarios por 15 días promedio      |                         |                        |
| <b>SMS mensual cobranzas</b>                  |                    | S/ 0,08 (por responsable de pago)        |                         |                        |
| <b>Gestión de morosidad (35% moroso)</b>      |                    | S/ 3,33 (por responsable de pago moroso) |                         |                        |
| <b>Margen contribución promedio</b>           |                    |  | 36%                     |                        |

\*Hijos dependientes menores de edad, siempre que exista en póliza un asegurado con la condición de titular.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El margen de contribución ha sido hallado aplicando todos los costos variables directos e indirectos (Horngren, Datar, & Rajan, 2012). Estos costos son: los porcentajes de las comisiones de venta considerando la distribución de ventas por cada canal<sup>15</sup>, los costos relacionados a las cobranzas, a la tasa de siniestralidad de Rimac y a la renta hospitalaria del Plan Adicional, con los cuales se obtiene un margen de contribución de 36% promedio para los dos planes.

### **2.2.2 Factor externo: precios de la competencia**

La propuesta está enfocada en precios bajos, como se puede apreciar en el anexo 10, pero con una oferta de valor bastante completa y *ad hoc* a las necesidades del target. Adicionalmente, a diferencia de la competencia directa (Pacífico e Interbank) que brindan un precio flat sin diferenciación por edad, se ha considerado brindar un precio menor para hijos dependientes menores a 18 años.

### **2.2.3 Factor externo: valor dado por los clientes**

Según los resultados de la investigación de mercado realizada, el 100% de los encuestados estaría dispuesto a pagar los precios propuestos para niños y adultos:

- S/ 49,90 mensual por adulto
- S/ 29,90 mensual por hijo dependiente menor de edad

Sin embargo, se ha decidido agregar valor al seguro de salud propuesto brindando mayores beneficios a través de un plan adicional por los precios de S/ 69,90 por adulto y S/ 39,90 por hijo dependiente menor de edad, precios que el 9% y 36% de los encuestados estaría dispuesto a pagar, respectivamente.

## **2.3 Estrategias de precios**

En base a todo lo antes detallado, las estrategias de precio a llevarse a cabo son las siguientes (Francesc 2008):

### **2.3.1 Precios fijos**

A diferencia de otros seguros de salud, “Emprende Salud” no hará distinción en los precios según la edad del adulto o del niño. El precio para adultos de 18 a 55 años (para titulares) del plan base será S/ 49,90 y del plan adicional, S/ 69,90. Los precios para niños o hijos

---

<sup>15</sup> Ver estrategia de plaza.

dependientes hasta los 17 años serán, para el plan base, S/ 29,90, y para el plan adicional, S/ 39,90.

### 2.3.2 Precios bajos y descontados

El producto se enfoca en precios bajos pero brindando más beneficios que los seguros low cost de los competidores directos. Rimac cuenta con ventajas competitivas que se lo permiten, entre ellas, la red de clínicas con la que cuenta debido al poder de negociación y prestigio de Rimac Seguros, como también, ser el líder de mercado y ser la marca de seguros con mayor brand awareness en el mercado peruano, según el estudio de mercado realizado por Price Waterhouse Coopers (PwC 2016). Además, el volumen del mercado al que se apunta es bastante atractivo por lo que compensa la baja utilidad resultado de los bajos precios.

### 2.3.3 Precios psicológicos pares

Se decidió aplicar esta estrategia con precios como S/ 29,90, S/ 39,90, S/ 49,90 y S/ 69,90, puesto que ayuda al producto a ser percibido como un seguro de salud de precios bajos. Además, permite a Rimac estar en el rango de precios que el target está dispuesto a pagar, pero manteniendo un buen margen.

## 3. Estrategia de plaza

### 3.1 Canales de venta

Las ventas del producto serán impulsadas a través de cada uno de los canales de venta propuestos (ver tabla 20):

**Tabla 20. Distribución de las ventas por canal**

|                              | Distribución |
|------------------------------|--------------|
| Módulos de venta             | 4%           |
| Plataformas de Rimac         | 9%           |
| Telemarketing                | 60%          |
| Web                          | 4%           |
| CNT – BBVA Banco Continental | 23%          |

Fuente: Rimac Seguros, 2017a.  
Elaboración: Propia, 2017.

Para este seguro de salud, Rimac cuenta con distintos canales. Se plantea el siguiente mix para facilitar la entrega del servicio a los clientes:

### **3.1.1 Módulos de venta**

Ubicados en los principales centros comerciales y en la Clínica Internacional. Cada módulo contará con dos ejecutivos de ventas, los cuales estarán a cargo de un supervisor. A continuación, se detallan los ocho módulos con los que Rimac cuenta<sup>16</sup>.

- Módulo Real Plaza Centro Cívico.
- Módulo Gamarra.
- Módulo Plaza Lima Norte.
- Módulo Mall Santa Anita.
- Módulo Minka.
- Módulo Mall Bellavista.
- Módulo San Miguel.
- Módulo Megaplaza.
- Módulos Clínica Internacional (Sede San Borja y Cercado de Lima).

### **3.1.2 Telemarketing**

Rimac cuenta con un call center que se encargará de realizar la gestión inbound y outbound; se habilitará un landing page para la emisión de pólizas y una pasarela de pagos. Mensualmente, se le asignará una base de datos de clientes potenciales de 30.000 registros para su gestión outbound.

### **3.1.3 Plataformas presenciales**

Las oficinas comerciales de Rimac están ubicadas en San Isidro y Miraflores, donde los clientes interesados en adquirir el seguro pueden realizar la compra de manera presencial<sup>17</sup>. Adicionalmente, los clientes pueden acercarse a dichas oficinas para presentar sus consultas, pagos, reclamos o solicitudes de modificación de sus pólizas.

### **3.1.4 Canales digitales**

Se utilizarán los siguientes medios digitales: email marketing, mensaje de texto (SMS), Whatsapp, Facebook, Chat bot (canal interactivo donde pueden escribir sus consultas y recibir respuestas inmediatas) y landing page, través del cual los clientes pueden realizar la compra de todos sus seguros o dejar una solicitud con sus datos para que alguien los contacte.

---

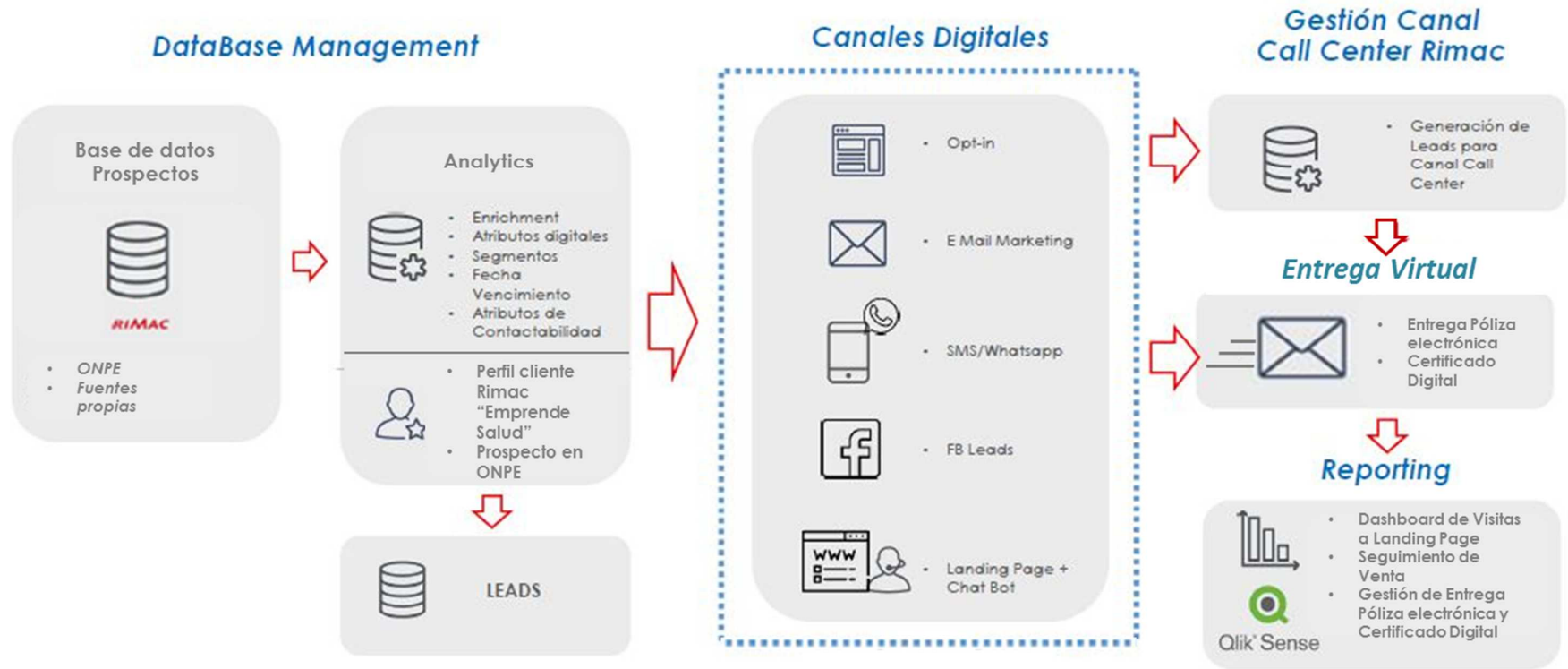
<sup>16</sup> Para mayor detalle sobre la ubicación de los puntos de venta de Rimac y los de la competencia, ver anexo 11.

<sup>17</sup> Para mayor detalle sobre la ubicación de los puntos de venta de Rimac y los de la competencia, ver anexo 11.

Teniendo en cuenta la Ley de Protección de Datos (Congreso de la República 2011), se implementará la gestión de Opt-In, la cual permitirá adquirir el consentimiento por parte de los prospectos para incluirlos en la base de datos e iniciar el proceso de ventas.

El gráfico 2 detalla la estrategia digital a implementar para el lanzamiento del producto.

**Gráfico 2. Estrategia digital para el lanzamiento del producto**



Fuente: Rimac Seguros, s.f.d.  
Elaboración:

Propia,

2017.



### 3.1.5 Canal No Tradicional (BBVA)

Se aprovecharán las empresas del grupo y se hará una alianza estratégica con el BBVA Banco Continental. A través de este canal, se llegará a la cartera del banco que representan 5 millones de tarjetahabientes, de los cuales el 26% pertenece al target. A su vez, esta alianza facilitará la cobranza al asociar los pagos de las primas a la tarjeta del banco. Por otro lado, la imagen del BBVA ayudará a disminuir la barrera de desconfianza que tiene el target de afiliarse a un seguro.

## 3.2 Canales de recaudación

Rimac ofrece todas estas opciones de recaudación de pagos:

- Depósitos en agencias o agentes de bancos: BCP, Banco Continental, Scotiabank, Interbank
- Depósitos en las oficinas de Rimac
- Depósitos en supermercados Metro y Wong
- Transferencias bancarias
- Afiliación de tarjetas de débito o crédito

El medio de pago favorito del target<sup>18</sup> es por depósitos (32%) a través de agencias o agentes de bancos; 28% a través de las oficinas de la aseguradora y un 14% a través de supermercados. Se enfatizará la posibilidad de pago por estos medios en la estrategia de promoción.

## 3.3 Canales de entrega

### 3.3.1 Canales de atención de siniestros

- **Clínicas y laboratorios.** La red de clínicas detalladas en la estrategia de producto no solo ha sido seleccionada por su ubicación geográfica, enfocada en los distritos donde vive la mayor parte del target (como se aprecia en el anexo 9), sino también porque cumple con las políticas y parámetros de Rimac para afiliarse a las clínicas dentro de su red, basadas en la aprobación de SuSalud (2014).
- **Médico a domicilio.** Consultas médicas en la comodidad del hogar, para atenciones de medicina general, medicina interna y pediatría, solicitándolas a través de la Central de Emergencias.
- **Farmacias.** Cadenas de farmacias seleccionadas de acuerdo al target, que brindarán

---

<sup>18</sup> Según resultados de la encuesta realizada.

medicamentos y productos afines con descuentos diferenciados.

- **Médico virtual.** Servicio brindado a través de la app de la Clínica Internacional, que permitirá brindar atención médica a través de video llamada por Internet. El servicio resuelve consultas sobre enfermedades o síntomas de baja complejidad de medicina general. Servicio disponible en la ciudad de Lima, de lunes a viernes, en el horario de 8:00 am y 8:00 pm. Solo para personas mayores de 18 años.
- **Central de Emergencias.** Central telefónica que tendrá un horario de funcionamiento de 24 horas, los 365 días del año. Permite solicitar el envío del servicio de médico a domicilio, orientación médica telefónica, envío de servicio de ambulancia.

### **3.4 Canales postventa**

#### **3.4.1 Canal de atención de consultas y reclamos**

Los canales de comunicación que permitirán realizar la gestión postventa de los clientes se soportarán a través de plataformas, central telefónica, página web o correo electrónico, teniendo como tiempos de respuesta 30 días para reclamos y cinco días útiles para consultas. Adicionalmente, Rimac cuenta con personal de apoyo que atiende vía telefónica 24 horas, los siete días de la semana, y que puede asesorar en la compra o en la atención de sus siniestros.

## **4. Estrategia de promoción**

### **4.1 Objetivos**

- Informar al mercado meta sobre el seguro “Emprende Salud”.
- Trabajar con un mix de comunicación que permita alcanzar a más del 50% del target.
- Educar al target sobre la importancia de contar con un seguro de salud y específicamente sobre los beneficios de “Emprende Salud”.
- Impulsar las ventas de este nuevo seguro “Emprende Salud”.
- Reducir las barreras que tiene el target contra los seguros: desconfianza, poco valor percibido, poco entendimiento y percepción costosa.

### **4.2 Mensaje**

El mensaje será principalmente informativo, ya que el target toma decisiones de compra por motivos funcionales. Se centrará en los tres principales lineamientos de comunicación:

- **Simple.** Fácil de entender y de usar.
- **Ágil.** Ser oportuno, estar en el momento en que las personas necesitan del servicio.
- **Confiable.** Que crean en lo que dice Rimac, cumpliendo lo ofrecido.

El mensaje desarrollado en la comunicación estará basado en lo siguiente (Keller 2008):

- **Insight inspirador.** “Los seguros de salud privados son muy caros, prefiero automedicarme y en caso de suma urgencia o emergencia ir al médico. Además, los hospitales no nos quedan cerca y su atención es muy lenta”.
- **Beneficio basado en el insight.** Seguro de salud privado con precios económicos, descuentos en farmacias y red de clínicas en los distritos donde vive el target.
- **Razón para creer.** “Emprende Salud” de Rimac Seguros ha sido desarrollado para personas de los NSE C y D. Se han establecido los precios de acuerdo a lo que ellos están dispuestos a pagar mensualmente (según resultados de la investigación de mercado). Se cuenta con una amplia red de clínicas (detalladas en la estrategia de producto) ubicadas en los distritos donde vive el target. Además, se han considerado descuentos en una de las cadenas de farmacias más grandes del país, para que tengan todas las facilidades para adquirir sus medicamentos.

### 4.3 Mezcla de comunicación

La mezcla de comunicaciones que se propone para “Emprende Salud” está conformada por:

#### 4.3.1 Publicidad

Los medios de comunicación seleccionados están basados en el estudio de alcance y afinidad de cada medio (TGI- Target Group Index) por NSE de Lima realizado por Kantar Ibope Media (2017)<sup>19</sup>. A través de la publicidad, se logrará alcanzar a porcentajes importantes del target. A continuación, se detallan los medios usados:

- **Televisión abierta.** Se auspiciarán los programas más vistos por el target.
- **Radio.** No solo se harán anuncios, sino que se realizarán concursos sobre trivias acerca de este nuevo seguro de Rimac, los premios serán entregados según coordinaciones realizadas con los ganadores.
- **Paneles exteriores.** Estarán ubicados en los distritos donde vive la mayor parte del mercado

---

<sup>19</sup> Ver anexo 12 para mayor detalle.

meta (identificados en el anexo 9).

- **Publicidad en Internet.** Facebook Ads, Google Ads.
- **Publicidad en las pantallas de los centros de atención del BBVA Banco Continental.**

#### **4.3.2 Eventos y experiencias**

Se harán activaciones, donde se tendrá mayor contacto con los posibles clientes, además de brindarles más información. Este medio ayudará a alcanzar el objetivo de educar al target puesto que las activaciones consistirán en concursos que premiarán el conocimiento de las personas con respecto al producto “Emprende Salud”.

#### **4.3.3 Ventas personales**

Se realizarán a través de los módulos de venta especificados en la estrategia de plaza y las oficinas comerciales de Rimac Seguros. Para ello se contará con fuerza de ventas y supervisores. El detalle de sus capacitaciones y funciones se verá en la estrategia de personas (punto 5 del presente capítulo).

#### **4.3.4 Marketing directo e interactivo**

Se usarán distintos medios digitales para generar una comunicación más cercana y rápida con el target, a través de:

- Mailings.
- Facebook, Twitter, Youtube.
- Whatsapp y SMS.
- Landing page de Rimac (página web).
- Aplicaciones móviles (app).

Las aplicaciones móviles con las que Rimac actualmente cuenta son las siguientes:

- **App Beneficios Rimac.** Esta aplicación móvil permite comunicar de manera directa todos los beneficios y descuentos con los que cuentan los clientes. A través de ella podrán tangibilizar el Programa de Beneficios Rimac.
- **App Rimac.** Aplicación móvil que permite revisar la información de sus seguros, encontrar clínicas, médico virtual y solicitar servicios en caso de emergencias médicas.
- **Portal Rimac Habla Claro.** Espacio que informa para qué sirven los seguros, cómo funcionan, qué cubren y qué no cubren, de manera interactiva (Rimac Habla Claro s.f.).

- **Portal Yo me cuido.** Forma parte de las acciones de responsabilidad social de la compañía. El objetivo principal es generar una cultura de prevención entre la comunidad educativa (Rimac Yo me cuido s.f.).
- **Portal Estar Bien.** Inspira a más peruanos a vivir una vida más sana y feliz, brindando información sobre bienestar (Rimac Estar bien s.f.).

Todos estos medios también permitirán lograr el objetivo de educar a las personas del mercado meta, considerando las barreras que tienen contra los seguros como la desconfianza, el poco valor percibido y el poco entendimiento. Adicionalmente, a través de las redes sociales se realizarán concursos y trivias sobre los videos informativos que se publicarán regularmente en ellas.

#### **4.3.5 Estrategia de CRM**

Este es un trabajo a largo plazo para profundizar la relación con los clientes. La estrategia de CRM está detallada en el capítulo IV, en la estrategia de clientes. Debido a que el target necesita tangibilizar este servicio, parte de la comunicación clave que se tendrá con los clientes vía e-mail mensualmente será el especificarles el uso que le han dado a su seguro cada mes y lo que les ha representado en ahorro, además de enviarles las campañas gratuitas que se trabajarán para ellos como, por ejemplo, chequeos preventivos, campañas de vacunación, campañas de medición de la vista, entre otras.

#### **4.4 Presupuesto y alcance**

El presupuesto de la estrategia de comunicación y el alcance para “Emprende Salud” han sido trabajados en base al consumo de medios del target, como se puede apreciar en el anexo 12. El detalle del presupuesto se presenta en la tabla 21.

### **5. Estrategia de personas**

Debido a que Rimac Seguros ya cuenta con personal capacitado y con experiencia en los procesos de un seguro de salud, el personal no es nuevo.

Las personas claves para brindar el seguro “Emprende Salud” son las que se detallan en la tabla 22, donde se pueden visualizar sus sueldos y el porcentaje de dedicación que le darán al producto. En el año cero, tanto el jefe de producto como el analista de producto y el de

marketing dedicarán mayor porcentaje de su tiempo, ya que son parte fundamental para el desarrollo del nuevo producto (como se puede ver en el capítulo VI).

**Tabla 21. Presupuesto de marketing y alcance**

|  | Año 1            | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Producción Materiales</b>                     |                  |                  |                  |                  |                  |
| Video TV   | 161.500          | 161.500          | 161.500          | 161.500          | 161.500          |
| Material Auspicios TV                            | 32.300           | 32.300           | 32.300           | 32.300           | 32.300           |
| Spots Radio                                      | 32.300           | 32.300           | 32.300           | 32.300           | 32.300           |
| Folletería y Merchandising                       | 48.450           | 48.450           | 48.450           | 48.450           | 48.450           |
| <b>ATL</b>                                       |                  |                  |                  |                  |                  |
| Auspicios TV abierta                             | 1.684.431        | 1.139.378        | 1.137.536        | 1.410.735        | 1.707.122        |
| Radio  | 1.122.954        | 1.122.540        | 1.120.725        | 1.389.887        | 1.121.262        |
| Paneles exteriores (6 zonas)                     | 126.332          | 185.682          | 247.175          | 306.538          | 370.940          |
| Publicidad en pantallas centros de atención BBVA | -                | -                | -                | -                | -                |
| <b>Digital</b>                                   |                  |                  |                  |                  |                  |
| Facebook Ads                                     | 196.517          | 56.127           | 50.834           | 48.069           | 46.210           |
| Google Ads                                       | 196.517          | 56.127           | 50.834           | 48.069           | 46.210           |
| <b>Marketing Directo e Interactivo</b>           |                  |                  |                  |                  |                  |
| Mailing  | 3.144            | 3.143            | 2.847            | 2.692            | 2.588            |
| <b>BTL</b>                                       |                  |                  |                  |                  |                  |
| Activaciones                                     | 23.919           | 31.880           | 14.437           | 13.652           | 13.124           |
| <b>Venta personal</b>                            |                  |                  |                  |                  |                  |
| Módulos de venta (8 módulos)                     | 255.472          | 255.378          | 231.294          | 218.713          | 210.256          |
| <b>Inversión total anual (S/.)</b>               | <b>3.883.837</b> | <b>3.124.805</b> | <b>3.130.231</b> | <b>3.712.905</b> | <b>3.792.263</b> |
| <b>Alcance sobre el target</b>                   | <b>74,76%</b>    | <b>69,09%</b>    | <b>68,51%</b>    | <b>69,88%</b>    | <b>70,36%</b>    |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Tabla 22. Personas, sueldos y dedicación**

|   | Sueldo mensual S/    | Año 1      |          | Del Año 2 al 5 |          |
|---|----------------------|------------|----------|----------------|----------|
|   |                      | Dedicación | Cantidad | Dedicación     | Cantidad |
| <b>Jefe de producto</b>                                       | 8.000                | 20%        | 1        | 10%            | 1        |
| <b>Analista de producto</b>                                   | 4.000                | 40%        | 1        | 20%            | 1        |
| <b>Analista de procesos</b>                                   | 4.000                | 20%        | 1        | -              | -        |
| <b>Analista de comisiones</b>                                 | 3.000                | 25%        | 1        | 25%            | 1        |
| <b>Supervisor de telemarketing</b>                            | 4.700                | 50%        | 1        | 50%            | 1        |
| <b>Jefe de emisión</b>  | 5.000                | 25%        | 1        | 25%            | 1        |
| <b>Supervisores de módulos de venta</b>                       | 4.700                | 10%        | 2        | 50%            | 2        |
| <b>Ejecutivos de módulos de venta (centros comerciales)</b>   | 850 + comisión (15%) | 20%        | 16       | 20%            | 16       |
| <b>Ejecutivos de módulos de venta (Clínica Internacional)</b> | 850 + comisión (15%) | 5%         | 4        | 5%             | 4        |
| <b>Ejecutivos de plataforma</b>                               | 850 + comisión (15%) | 5%         | 4        | 5%             | 4        |

Fuente: Información reservada de la empresa.

Elaboración: Propia, 2017.

El personal es indispensable para poder brindar un buen servicio, como también para alcanzar las metas de ventas. Es por ello que se trabajará de manera constante con todo el personal implicado en brindar el servicio de “Emprende Salud”, en los siguientes aspectos:

- **Capacitación.** Se realizarán dos tipos de capacitaciones al personal:
  - Sobre los atributos y procesos de venta del producto “Emprende Salud”. Su cobertura, especialidades médicas y copagos, red de clínicas y beneficios adicionales. Al personal de ventas y atención al cliente, adicionalmente, se le capacitará a detalle sobre los procesos de venta. También, contará con material de apoyo para brindar mayor información a los clientes.
  - Sobre la labor de responsabilidad social de este seguro. No solo es importante que el personal conozca a fondo el producto, también es necesario concientizarlo sobre el enfoque en responsabilidad social que Rimac ha considerado para lanzar “Emprende Salud”.
- **Motivación.** Se manejan distintos programas de incentivos y reconocimientos para motivar al personal de Rimac (Dessler 2015).
  - Incentivos homogéneos para todos los empleados de Rimac, por ejemplo, descuentos en todos los seguros de la empresa en restaurantes, centros educativos, entre otros.
  - Programa de incentivos por méritos que aplica a todo el personal de la planilla de Rimac, a excepción del personal de ventas. Este programa está basado en una evaluación anual para recompensar su buen desempeño. En el caso del personal de atención al cliente (consultas y reclamos), un indicador clave en su evaluación de desempeño es el índice de satisfacción del cliente y el indicador Net Promote Score (indicador de recomendación del producto) serán considerados en la evaluación, ya que ayudará a lograr que todo el personal de “Emprende Salud” esté enfocado en los objetivos de posicionamiento.
  - Para el personal de ventas se emplean tres programas distintos, con sus respectivos indicadores enfocados en los objetivos de marketing para este producto, como se puede apreciar en la tabla 23.

**Tabla 23. Programas de incentivos del personal de ventas**

| Programa  | Descripción  |
|---|--|
| <b>Trabajo a destajo directo</b>                                | Se les pagará una comisión por cada póliza de “Emprende Salud” vendida.  |
| <b>Pagos por méritos</b>  | Se les pagará un bono mensual por alcanzar su meta según el esquema de incentivos, el cual considera lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuota de ventas, la cual incluirá una meta para el producto.</li> <li>• Captación de clientes nuevos.</li> </ul>   |
| <b>Retribuciones no económicas basadas en el reconocimiento</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa actual: Según sus logros anuales, los vendedores son clasificados de la siguiente manera: Ejecutivos Cobre, Plata y Oro.</li> <li>• Programa propuesto: Reconocimiento a la responsabilidad social. Se premiará al ejecutivo que haya vendido más pólizas de “Emprende Salud” durante el año.</li> </ul> |

Fuente: Información reservada de la empresa.

Elaboración: Propia, 2017.

- **Supervisión y control.** Actualmente, todo el personal de Rimac es calificado mediante evaluaciones de desempeño aplicadas de forma semestral y anual, lo cual se deberá seguir haciendo. En el caso de los ejecutivos de ventas de los módulos y de plataforma, los controles se realizan a través de reuniones de venta, donde se miden sus avances de manera semanal con sus supervisores. Por otro lado, se realizan auditorías mensuales a la fuerza de ventas y atención al cliente. Estas auditorías consisten en la herramienta del cliente incógnito para los módulos de venta y plataformas. En el caso de telemarketing, las auditorías consisten en monitorear las grabaciones de las llamadas telefónicas. Con estas acciones se pueden tomar medidas correctivas de manera inmediata.

## 6. Estrategia de procesos

Rimac Seguros cuenta con procesos mapeados y sobre los cuales se trabaja regularmente. Cada uno de sus procesos tiene mecanismos de control para poder identificar las desviaciones. El mapa de los macroprocesos y procesos se puede apreciar con mayor detalle en el anexo 13.

Los macroprocesos en los cuales se tendrán que hacer ajustes debido al seguro “Emprende Salud” son dos:

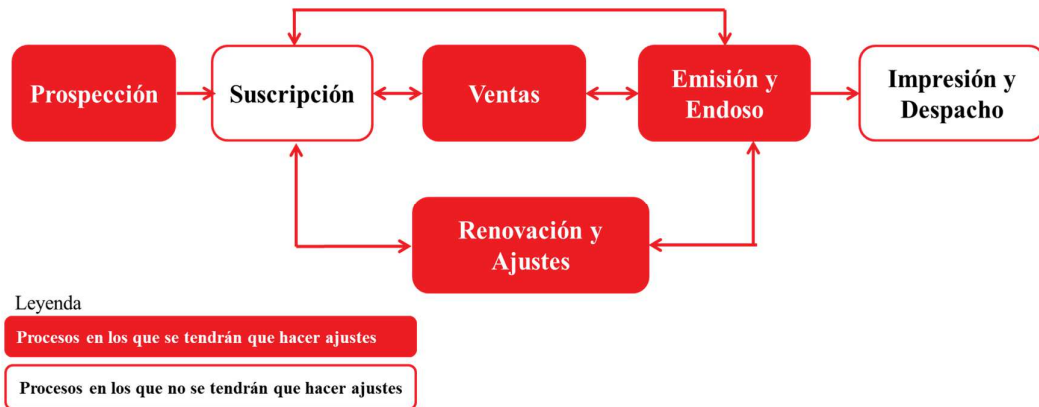
- Generación de negocios.
- Administración de pólizas.

Dentro de estos macroprocesos, los procesos sobre los que se tendrán que manejar algunos cambios, son los señalados en rojo en los gráficos 3 y 4 y que se detallan a continuación:



## 6.1 Macroproceso de generación de negocios

Gráfico 3. Procesos de generación de negocio



Fuente: Rimac Seguros, 2011.

Elaboración: Propia, 2017.

### 6.1.1 Prospección

En este proceso se deberá incluir el ingreso de la data de posibles clientes obtenida de los canales digitales, las plataformas de Rimac, telemarketing y todos los medios de contacto detallados en la estrategia de plaza y promoción. Los principales cambios impactan en los siguientes subprocesos:

- Identificación de potenciales clientes.
- Contacto con el cliente potencial (definición de speech de venta para cada uno de los canales).

### 6.1.2 Ventas

En este proceso se deberán ajustar los porcentajes de dedicación del tiempo de los ejecutivos de ventas y supervisores sobre los productos existentes para incluir un tiempo a la venta de “Emprende Salud”. Los principales cambios impactan en los siguientes subprocesos:

- Presentación de cotización, ajustar los formatos de presentación.
- Definir el proceso de venta directa, a través de plataformas, módulos de ventas y telemarketing.
- Llenado de solicitud y verificación de datos, definición de formato de solicitud del producto.
- Ajustar el proceso de auditoría para el producto.

### 6.1.3 Emisión y endoso

En este proceso se deberán ajustar los porcentajes de dedicación de tiempo del jefe de emisión a cada producto, puesto que deberá incluir la emisión de las pólizas del seguro “Emprende Salud”. Los principales cambios impactan en los siguientes subprocesos:

- Evaluación de incremento de solicitudes de emisión y creación de cliente.
- Verificación de casos de morosidad.
- Incremento en la creación de pólizas y certificados.
- Generación de documentos de cobranza.
- Evaluación de solicitudes de endoso.

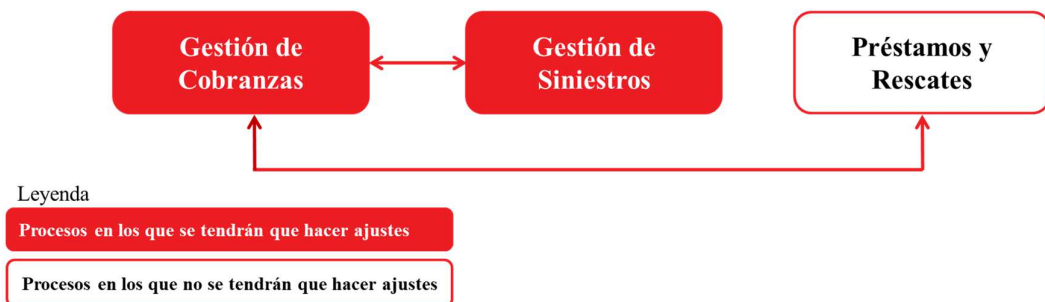
### 6.1.4 Renovación y ajustes

Para la renovación de las pólizas de este nuevo seguro de salud, los principales cambios impactarán en los siguientes subprocesos:

- Inclusión de pólizas por renovar del producto al proceso actual.
- Generación de e-mails de renovación.
- Modificación al proceso de renovación masiva para que incluya el producto.

## 6.2 Macroproceso de administración de pólizas

Gráfico 4. Procesos de administración de pólizas



Fuente: Rimac Seguros, 2011.  
Elaboración: Propia, 2017.

### 6.2.1 Gestión de cobranzas

Este proceso es tercerizado en Rimac; sin embargo, las personas involucradas en este proceso contarán con acceso a la información de los clientes y capacitación por parte de la compañía

para que puedan realizar su trabajo adecuadamente. Los principales cambios impactan en los siguientes subprocesos:

- Generación de información de cartera y asignación de cartera a ejecutivos de cobranza.
- Generación y actualización de estado de cuentas.
- Generación de alerta de vencimiento de pagos vía SMS y e-mail.
- Gestión de cobranza masiva tercerizada. Se solicitará al proveedor una asignación adicional para el producto.
- Monitoreo y seguimiento a resultados de efectividad de cobranza.
- Gestión de comprobantes de pago.
- Gestión de depósitos bancarios y remesas por cargo en cuenta.
- Generación de alerta de débitos efectuados vía SMS.
- Gestión de financiamiento.
- Anulación masiva por morosidad.

#### **6.2.2 Gestión de siniestros**

Se realizará un seguimiento mensual al incremento de gestiones en los siguientes subprocesos de la Central de Emergencia, los cuales son:

- Orientación médica telefónica (OMT).
- Atención de médico a domicilio.
- Envío de unidad de emergencia.
- Monitoreo de tiempo de llegada y plazos de atención (red propia: ambulancias y médicos a domicilio).

Adicionalmente, se incluirá dentro del procedimiento de revisión de facturas clínicas (auditoría médica y administrativa) el detalle de coberturas del producto.

### **7. Estrategia de evidencias físicas**

“Emprende Salud” es un servicio puro, por lo que es necesario tangibilizarlo a través de evidencias físicas esenciales y periféricas (Kotler y Armstrong 2007) para brindarles seguridad y confianza a los clientes.

Las evidencias físicas que se considerarán en cuanto ambiente de servicio serán:

- Los canales de venta como plataformas y módulos de ventas.
- Redes de clínicas afiliadas donde los clientes podrán atenderse.
- Personal de venta y atención.

En cuanto a otros tangibles, se están considerando:

- Envío de póliza electrónica de seguro con certificado digital, comprobantes de pago.
- Envío mensual de tangibilizadores que darán un estatus del uso y el ahorro que el seguro les ha generado a los clientes, así como el recordatorio del uso de sus beneficios.
- Brochures, folleterías y merchandising del seguro.
- Políticas y reglamentos.
- Sitios web como páginas web, redes sociales, Twitter y canal de Youtube.

## Capítulo VI. Implementación y control

### 1. Proyección de ventas

Considerando los resultados de la encuesta aplicada e información interna de Rimac se plantean los siguientes supuestos:

- Según la demanda de cada tipo de plan, se calcula que el 76% del target compraría el plan base y el 24% el plan adicional.
- De la encuesta, en promedio cada adulto afiliaría a un niño. Por lo tanto, se estima, de forma conservadora que, por cada dos pólizas colocadas, se vendería una póliza adicional para un niño.
- Se toma como dato de Rimac el ratio de deserción de clientes anual en seguros de salud: 20%.
- No se cobrará al afiliado el costo del derecho de emisión de la póliza por tratarse del lanzamiento de un nuevo producto.
- No se cobrarán intereses por financiamiento en el pago de la prima de la póliza.

En la tabla 24 se detalla la proyección de ventas de “Emprende Salud” para los siguientes cinco años según la proyección de demanda estimada (ver tabla 14). Los precios de las primas mensuales están detallados en el capítulo V y considera los supuestos presentados.

**Tabla 24. Proyección de ventas, incluye deserción de clientes**

|                    |   | 2018            | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             |
|--------------------|---|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Adultos            | Número de pólizas nuevas  | 18.700          | 19.448           | 20.226           | 21.035           | 21.876           |
|                    | Plan base (76%)   | 14.288          | 14.860           | 15.454           | 16.072           | 16.715           |
|                    | Plan adicional (24%)  | 4.412           | 4.588            | 4.772            | 4.963            | 5.161            |
|                    | Ingreso total por primas de pólizas retenidas sin IG V (en miles de S/) | S/.5.294        | S/.14.023        | S/.21.548        | S/.28.108        | S/.33.893        |
| Niños dependientes | Número de pólizas nuevas  | 9.348           | 9.732            | 10.116           | 10.524           | 10.944           |
|                    | Ingreso total por primas de pólizas retenidas sin IG V (en miles de S/) | S/.1.564        | S/.4.141         | S/.6.364         | S/.8.301         | S/.10.009        |
| Total              | Número de pólizas nuevas  | <b>28.048</b>   | <b>29.180</b>    | <b>30.342</b>    | <b>31.559</b>    | <b>32.820</b>    |
|                    | Ingreso total por primas de pólizas retenidas sin IG V (en miles de S/) | <b>S/.6.858</b> | <b>S/.18.164</b> | <b>S/.27.912</b> | <b>S/.36.409</b> | <b>S/.43.902</b> |

Fuente: Resultados de la encuesta.

Elaboración: Propia, 2017.

## 2. Presupuesto de gastos

### 2.1 Gastos directos

Los gastos directos incluyen las comisiones de venta sobre el precio de la prima mensual sin IGV de la póliza, los cuales se pagan de forma mensual durante el primer año de la póliza, a menos que ésta se anule. No se pagan comisiones de ventas sobre renovación. El detalle de las comisiones se muestra en la tabla 25:

**Tabla 25. Comisiones de venta según canal**

|                             |                  | Comisión ejecutivo de ventas | Comisión supervisor | Comisión total |
|-----------------------------|------------------|------------------------------|---------------------|----------------|
| Comisión de venta por canal | Módulos de venta | 10%                          | 5%                  | 15%            |
|                             | Plataformas      | 10%                          | 5%                  | 15%            |
|                             | Telemarketing    | 20%                          | 10%                 | 30%            |
|                             | CNT – BBVA       | 30%                          | -                   | 30%            |
|                             | Web              | -                            | -                   | 0%             |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Asimismo, se consideran los gastos de siniestralidad y renta hospitalaria. Los supuestos son los siguientes:

- **Siniestralidad de asistencia médica.** 20% sobre el valor de la prima anual<sup>20</sup>. Aplica para las pólizas de ambos planes.
- **Renta hospitalaria.** 2% del total de pólizas requiere hospitalización por un promedio de 15 días al año<sup>21</sup>. Aplica solo para las pólizas del plan adicional.

### 2.2 Gastos indirectos

En los gastos indirectos se encuentran los gastos operativos, que incluyen los gastos administrativos y los de marketing. En el caso de los gastos administrativos están los gastos variables y fijos. Los gastos fijos son los recursos humanos necesarios para la gestión y la operatividad de “Emprende Salud”; los gastos variables son los gastos por la gestión de cobranza, que incluyen:

<sup>20</sup> Información reservada de Rimac Seguros.

<sup>21</sup> Información reservada de Rimac Seguros.

- **Gestión de morosidad.** Se refiere al servicio externo que gestiona a los afiliados responsables de pago que incurren en morosidad. Se considera una tasa de morosidad de 35%. El costo es de S/ 20 la hora y se gestiona a seis clientes por hora<sup>22</sup>.
- Envío de SMS por cobranza a cada afiliado responsable de pago, con un costo unitario de S/ 0,08<sup>23</sup>.

El detalle de los sueldos de los recursos y el presupuesto de marketing se puede ver en el capítulo V. A continuación, la tabla 26 presenta los gastos indirectos totales por año, considerando un factor prestacional de 1,4<sup>24</sup> para los sueldos.

**Tabla 26. Presupuesto de gastos indirectos, en nuevos soles**

|   | Año 1            | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Gastos administrativos</b>               | <b>375.390</b>   | <b>570.136</b>   | <b>772.823</b>   | <b>949.540</b>   | <b>1.105.299</b> |
| <b>Recursos humanos staff</b>               | <b>140.280</b>   | <b>99.960</b>    | <b>99.960</b>    | <b>99.960</b>    | <b>99.960</b>    |
| Jefe de Producto                            | 26.880           | 13.440           | 13.440           | 13.440           | 13.440           |
| Analista de Producto                        | 26.880           | 13.440           | 13.440           | 13.440           | 13.440           |
| Analista de Procesos                        | 13.440           | -                | -                | -                | -                |
| Analista de Comisiones                      | 12.600           | 12.600           | 12.600           | 12.600           | 12.600           |
| Supervisor de Telemarketing                 | 39.480           | 39.480           | 39.480           | 39.480           | 39.480           |
| Jefe de Emisión                             | 21.000           | 21.000           | 21.000           | 21.000           | 21.000           |
| <b>Recursos humanos terceros</b>            | <b>25.200</b>    | <b>25.200</b>    | <b>25.200</b>    | <b>25.200</b>    | <b>25.200</b>    |
| Emisor                                      | 25.200           | 25.200           | 25.200           | 25.200           | 25.200           |
| <b>Recursos humanos comercial</b>           | <b>67.200</b>    | <b>67.200</b>    | <b>67.200</b>    | <b>67.200</b>    | <b>67.200</b>    |
| Ejecutivos de venta – módulos de venta      | 45.696           | 45.696           | 45.696           | 45.696           | 45.696           |
| Ejecutivos de venta – Plataformas           | 2.856            | 2.856            | 2.856            | 2.856            | 2.856            |
| Ejecutivos de venta – Clínica Internacional | 2.856            | 2.856            | 2.856            | 2.856            | 2.856            |
| Supervisores                                | 15.792           | 15.792           | 15.792           | 15.792           | 15.792           |
| <b>Gestión de cobranzas</b>                 | <b>142.710</b>   | <b>377.776</b>   | <b>580.463</b>   | <b>757.180</b>   | <b>912.939</b>   |
| Gestión de morosidad                        | 133.560          | 353.540          | 543.220          | 708.600          | 854.360          |
| Envío de SMS cobranzas                      | 9.150            | 24.236           | 37.243           | 48.580           | 58.579           |
| <b>Gastos de marketing</b>                  | <b>3.883.837</b> | <b>3.124.805</b> | <b>3.130.231</b> | <b>3.712.905</b> | <b>3.792.263</b> |
| <b>Total gastos operativos</b>              | <b>4.259.228</b> | <b>3.694.941</b> | <b>3.903.054</b> | <b>4.662.445</b> | <b>4.897.561</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

<sup>22</sup> Información reservada de Rimac Seguros.

<sup>23</sup> Información reservada de Rimac Seguros.

<sup>24</sup> Información reservada de Rimac Seguros.

### 3. Presupuesto de inversiones

Rimac es una empresa consolidada y “Emprende Salud” formará parte de la cartera de seguros de salud para el ingreso de la compañía a un mercado existente. Por estas razones, la inversión inicial solo incluye al staff de Rimac que durante tres meses se dedicará al proyecto y gestionará que el nuevo seguro sea lanzado con éxito, además de los gastos de marketing para la producción de materiales. La inversión total en recursos humanos, considerando un factor prestacional de 1,4<sup>25</sup> y en marketing se detalla en la tabla 27 y tabla 28, respectivamente.

**Tabla 27. Presupuesto de inversiones en recursos humanos, en nuevos soles**

| Recurso                  | Cantidad | Dedicación | Sueldo mensual en S/ | Sueldo proyecto en S/ |
|--------------------------|----------|------------|----------------------|-----------------------|
| Jefe de Producto         | 1        | 100%       | 8.000                | 33.600                |
| Analista de Producto     | 2        | 100%       | 4.000                | 33.600                |
| Analista de Marketing    | 1        | 100%       | 4.000                | 16.800                |
| Analista de Procesos     | 1        | 100%       | 4.000                | 16.800                |
| Configurador de Producto | 1        | 100%       | 3.000                | 12.600                |
| <b>Total</b>             |          |            |                      | <b>113.400</b>        |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Tabla 28. Presupuesto de inversiones en marketing, en nuevos soles**

| Materiales                                     | Inversión total en S/ |
|--|-----------------------|
| Video televisión                               | 932.054               |
| Material auspicios televisión                  | 250.000               |
| Spots radio                                    | 300.000               |
| Folletería y merchandising (módulos de ventas) | 76.950                |
| Paneles exteriores                             | 126.332               |
| Marketing digital                              | 393.034               |
| <b>Total</b>                                   | <b>2.078.371</b>      |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 4. Estado de resultados

A continuación, en la tabla 29 se presenta la proyección del estado de resultados, el cual fue preparado considerando los datos de ventas, costos y gastos detallados en el presente capítulo. Cabe resaltar que el ajuste de reservas de riesgo en curso es cero ya que el estado de resultados es a año cerrado.

<sup>25</sup> Información reservada de Rimac Seguros.



El año 1 cierra con utilidad negativa por los altos costos de ventas, gastos operativos y, sobre todo, los gastos de siniestros de atención médica y renta hospitalaria que no son compensados por los ingresos de primas del primer año. A partir del año 2 se generan utilidades netas positivas, las cuales irán aumentando en el tiempo por el ingreso de primas de pólizas renovadas que no implican un costo de ventas y porque, al tratarse de un producto que ya está en la etapa de crecimiento, tiene un menor gasto de marketing.

**Tabla 29. Estado de resultados proyectado, en nuevos soles**

|  | <b>Año 1</b>       | <b>Año 2</b>     | <b>Año 3</b>      | <b>Año 4</b>      | <b>Año 5</b>      |
|--|--------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Primas de pólizas (ventas nuevas y planta) | 6.857.681          | 18.163.845       | 27.911.931        | 36.408.510        | 43.902.266        |
| Siniestros de asistencia médica            | (1.371.536)        | (3.632.769)      | (5.582.386)       | (7.281.702)       | (8.780.453)       |
| Renta hospitalaria                         | (1.820.250)        | (4.828.500)      | (7.413.750)       | (9.670.500)       | (11.664.000)      |
| Costo de ventas                            | (1.841.254)        | (3.372.263)      | (3.508.068)       | (3.648.509)       | (3.794.842)       |
| Comisión de telemarketing                  | (1.234.360)        | (2.260.735)      | (2.351.777)       | (2.445.928)       | (2.544.028)       |
| Comisión del canal punto de venta          | (41.145)           | (75.358)         | (78.393)          | (81.531)          | (84.801)          |
| Comisión del canal plataforma              | (92.577)           | (169.555)        | (176.383)         | (183.445)         | (190.802)         |
| Comisión del Canal BBVA                    | (473.172)          | (866.615)        | (901.515)         | (937.606)         | (975.211)         |
| <b>Resultado técnico</b>                   | <b>1.824.640</b>   | <b>6.330.313</b> | <b>11.407.727</b> | <b>15.807.799</b> | <b>19.662.971</b> |
| Gastos operativos                          | (4.259.228)        | (3.694.941)      | (3.903.054)       | (4.662.445)       | (4.897.561)       |
| <b>Utilidad operativa</b>                  | <b>(2.434.587)</b> | <b>2.635.373</b> | <b>7.504.673</b>  | <b>11.145.354</b> | <b>14.765.409</b> |
| Impuesto a la renta                        | -                  | (764.258)        | (2.176.355)       | (3.232.153)       | (4.281.969)       |
| <b>Utilidad real</b>                       | <b>(2.434.587)</b> | <b>1.871.114</b> | <b>5.328.318</b>  | <b>7.913.202</b>  | <b>10.483.441</b> |
| <b>Utilidad real (%)</b>                   | <b>-36%</b>        | <b>10%</b>       | <b>19%</b>        | <b>22%</b>        | <b>24%</b>        |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 5. Flujo de efectivo

En la tabla 30 se desarrolla la proyección del flujo de efectivo. Como se observa, el Valor Actual Neto (VAN) es ~S/ 26,8 millones en el año 5, lo cual demuestra la viabilidad del proyecto. Asimismo, se calculó la Tasa Interna de Retorno (TIR), la cual al año 5 es de 119%, por encima del Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC por sus siglas en inglés) de 14% que solicita Rimac para considerar financieramente viable el desarrollo de un proyecto de salud. Finalmente, el análisis del Retorno sobre la Inversión (ROI) es positivo, lo cual confirma la rentabilidad de “Emprende Salud” (Gitman y Zutter 2012).

**Tabla 30. Flujo de efectivo proyectado, en nuevos soles**

| <b>WACC Rimac proyectos salud</b>    |                    | <b>14%</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>Tres meses</b>  | <b>2018</b>        | <b>2019</b>       | <b>2020</b>       | <b>2021</b>       | <b>2022</b>       |
| <b>Ingreso por ventas (inc. IGV)</b> |                    | 8.092.063          | 21.433.337        | 32.936.079        | 42.962.042        | 51.804.674        |
| <b>Egresos</b>                       |                    |                    |                   |                   |                   |                   |
| Siniestros de asistencia médica      |                    | 1.456.571          | 3.858.001         | 5.928.494         | 7.733.168         | 9.324.841         |
| Renta hospitalaria                   |                    | 1.820.250          | 2.088.000         | 2.353.500         | 2.614.500         | 2.873.250         |
| Comisiones de venta                  |                    | 1.841.254          | 3.372.263         | 3.508.068         | 3.648.509         | 3.794.842         |
| Gastos administrativos               | 113.400            | 375.390            | 570.136           | 772.823           | 949.540           | 1.105.299         |
| Gastos de marketing                  | 2.078.371          | 3.883.837          | 3.124.805         | 3.130.231         | 3.712.905         | 3.792.263         |
| Pago de IGV                          |                    | 1.050.962          | 3.121.918         | 4.876.317         | 6.378.183         | 7.723.312         |
| Impuesto a la renta                  |                    | -                  | -                 | 764.258           | 2.176.355         | 4.281.969         |
| <b>Total egresos</b>                 | <b>2.191.771</b>   | <b>10.428.265</b>  | <b>16.135.122</b> | <b>21.333.692</b> | <b>27.213.160</b> | <b>32.895.775</b> |
| Caja inicial                         | -                  | (2.191.771)        | (4.527.972)       | 770.243           | 12.372.630        | 28.121.513        |
| Flujo de caja                        | (2.191.771)        | (2.336.202)        | 5.298.215         | 11.602.388        | 15.748.882        | 18.908.899        |
| <b>Caja final</b>                    | <b>(2.191.771)</b> | <b>(4.527.972)</b> | <b>770.243</b>    | <b>12.372.630</b> | <b>28.121.513</b> | <b>47.030.411</b> |
| <b>VAN</b>                           |                    |                    |                   |                   |                   | 26.812.307        |
| <b>ROI</b>                           |                    |                    |                   |                   |                   | 1.223%            |
| <b>TIR</b>                           |                    |                    |                   |                   |                   | 119%              |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 6. Análisis de sensibilidad

Para definir el punto de quiebre se crearon diferentes escenarios con la variable de porcentaje de penetración de mercado, ya que es la variable sobre la que se tiene menos control.

En la tabla 31 se puede observar el VAN y la TIR (calculados a cinco años) de los parámetros de alcance de la variable seleccionada, incluyendo el escenario conservador, sobre el que se está trabajando, y los escenarios pesimista y optimista que fueron calculados en el capítulo III. Al evaluarse los resultados se puede apreciar que la penetración de mercado mínima para que el proyecto sea viable es de 2,46%.

**Tabla 31. Análisis de sensibilidad**

| <b>% Mercado</b> | <b>TIR</b> | <b>VAN</b> | <b>Descripción</b>                          |
|------------------|------------|------------|---|
| 11,36%           | 177%       | 46.884.999 | Escenario Optimista                         |
| 7,52%            | 119%       | 26.812.307 | Escenario Conservador, usado en el proyecto |
| 7,00%            | 111%       | 24.082.752 |   |
| 6,00%            | 93%        | 18.821.751 |   |
| 5,00%            | 75%        | 13.604.378 |   |
| 4,93%            | 74%        | 13.232.947 | Escenario Pesimista                         |
| 4,00%            | 54%        | 8.341.760  |   |
| 3,00%            | 30%        | 2.938.373  |   |
| 2,46%            | 14%        | 30.926     | <b>Punto de quiebre</b>                     |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El porcentaje de penetración de seguros en el país es bastante bajo, sobre todo en los NSE C y D a los cuales pertenece el target, por lo que el alcance que se estima tener no es grande y se encuentra muy cerca del punto de quiebre. Esto es una alerta, ya que cambios mínimos en la demanda pueden perjudicar la rentabilidad del proyecto, por lo que se recomienda poner en práctica el plan de contingencia si se llegara al escenario pesimista. Sin embargo, los resultados son tan sensibles a la demanda que fácilmente se podría superar un escenario adverso.

## **7. Plan de contingencia**

En caso la penetración de mercado alcance el estado pesimista, es necesario implementar medidas correctivas para revertir la situación y garantizar el éxito del proyecto:

- Capacitar a la fuerza de ventas de Rimac en “Emprende Salud” para contar con un canal de ventas adicional y así aumentar el alcance.
- Definir mejoras y cambios en el marketing mix para adaptarlo a las necesidades del target.
- Analizar la efectividad del plan de comunicación integrado y crear una propuesta con las opciones que han tenido mejores resultados con el target.
- Si es necesario, adelantar el ingreso de “Emprende Salud” a nuevos territorios del país, como Arequipa, Chiclayo, Piura y Trujillo para incrementar el número de clientes.
- Evaluar la creación de un plan premium orientado a un NSE B2, para aumentar el universo del target.
- Crear una campaña institucional para reforzar el posicionamiento de Rimac y así lograr la preferencia del target versus otros seguros del mismo tipo ofrecidos por la competencia.

## Conclusiones y recomendaciones

- El mercado de seguros de salud está cambiando y existen segmentos desatendidos. Los NSE C y D representan un importante porcentaje de la población que ha logrado incrementar su poder adquisitivo y con ello, debería invertir para mejorar su calidad de vida.
- Rimac cuenta con años de experiencia en el mercado, por lo que el esfuerzo de desarrollar y lanzar este seguro “Emprende Salud” no implicará grandes riesgos para la empresa. Considerando que sus principales competidores ya se encuentran en esta categoría, se recomienda aprovechar sus fortalezas para mejorar la oferta de valor y, al mismo tiempo, obtener rentabilidad, solidez y mantener su liderazgo en el mercado.
- Otro factor que considerar es el de la responsabilidad social. Teniendo en cuenta que el Estado está impulsando la inclusión de toda la población a los seguros de salud, Rimac también debe ser el líder en esta iniciativa para ayudar a mejorar la calidad de vida de la población y afianzar su imagen corporativa.
- El principal esfuerzo que Rimac deberá realizar es el de eliminar las barreras que tiene el target contra los seguros, a través de la implementación de un plan de acción que concientice sobre la importancia de contar con un seguro de salud, genere confianza y tangibilice la propuesta de valor del servicio.
- Contar con el respaldo de la red de la Clínica Internacional será el principal diferencial, considerando que es la red de clínicas más valoradas por el target y ningún otro seguro de esta categoría lo ofrece dentro de sus redes.
- La implementación de alianzas estratégicas adecuadas es fundamental para consolidar la diferenciación con respecto a las demás aseguradoras en cuanto a ubicación geográfica. Otra alianza estratégica clave por su liderazgo en puntos de venta y estrategia de precios bajos es la cadena de farmacias Mifarma.
- Se recomienda potenciar los procesos internos de Rimac para soportar una gestión de autoservicio a través de una conexión y comunicación permanente soportada en una plataforma digital que disminuya la insatisfacción de los afiliados por posibles errores, que sea oportuno con la información y reduzca la deserción de los clientes.
- Es importante que el plan de capacitación a desplegar para el personal involucrado considere una buena estrategia de comunicación de los beneficios de este producto, su importancia para la compañía y el impacto social que conlleva.

## Bibliografía

Arellano Marketing. (2017). “Estudio Multiclientes para Rimac Seguros”. Documento interno.

Asociación de Bancos del Perú (Asbanc). (2017). “Indicadores peruanos de inclusión financiera mejoraron en el 2016”. En: *asbanc.com.pe*. [En línea]. 26 de enero de 2017. Fecha de consulta: 12/03/2017. Disponible en: <<http://www.asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/DetalleNoticia.aspx?ItemID=375>>.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim). (2016). “Niveles Socioeconómicos 2016”. En: *apeim.com.pe*. [PDF]. Agosto de 2016. Fecha de consulta: 10/03/2017. Disponible en: <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016). *Reporte de inflación. Junio 2016. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. En: *bcrp.gob.pe*. [En línea]. Junio de 2016. Fecha de consulta: 10/03/2017. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/report-de-inflacion-junio-2016.pdf>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017). *Reporte de inflación. Marzo 2017. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. En: *bcrp.gob.pe*. [En línea]. Marzo de 2017. Fecha de consulta: 25/04/2017. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/report-de-inflacion-marzo-2017.pdf>>.

Congreso de la República. (2006). “Ley N°28770, Ley que regula la utilización de las preexistencias en la contratación de un nuevo seguro de enfermedades y/o asistencia médica con la misma compañía de seguros a la que estuvo afiliado el periodo inmediato anterior”. En: *docs.peru.justia.com*. [PDF]. 03 de julio de 2006. Fecha de consulta: 11/03/2017. Disponible en: <<https://docs.peru.justia.com/federales/leyes/28770-jul-3-2006.pdf>>.

Congreso de la República. (2011). “Ley N°29733, Ley de protección de datos personales”. En: *minjus.gob.pe*. [PDF]. 03 de julio de 2011. Fecha de consulta: 11/03/2017. Disponible en: <<https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2013/04/LEY-29733.pdf>>.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Editorial Pearson Educación.

Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. Decimocuarta Edición. México DF: Pearson Educación.

Diario Gestión. (2015). “El 40% de limeños usa smartphone entre tres y seis horas al día”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 01 de octubre de 2015. Fecha de consulta: 10/03/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/empresas/40-limenos-usa-smartphone-entre-tres-y-seis-horas-al-dia-2144328>>.

Diario Gestión. (2016). “Mifarma busca conseguir mayor volumen ante más competencia”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 08 de mayo de 2016. Fecha de consulta: 02/09/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/empresas/mifarma-busca-conseguir-mayor-volumen-ante-mas-competencia-2160342>>.

Diario La República. (2017). “El empleo formal crece 0,8% en enero de este año, según el Ministerio de Trabajo”. En: *larepublica.pe*. [En línea]. 09 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 15/08/2017. Disponible en: <<http://larepublica.pe/economia/855036-el-empleo-formal-crece-08-en-enero-de-este-ano-segun-el-ministerio-de-trabajo>>.

Diario Oficial El Peruano. (2017). “La lucha contra la informalidad”. En: *elperuano.com.pe*. [En línea]. 26 de enero de 2017. Fecha de consulta: 15/08/2017. Disponible en: <<http://www.elperuano.com.pe/noticia-la-lucha-contra-informalidad-50566.aspx>>.

Francesc, V. (2008). *Fenómeno Low Cost*. Barcelona: Deusto SA Ediciones.

Freije Uriarte, A., y Freije Obregón, I. (2006). *La estrategia empresarial con método*. Segunda edición revisada. Bilbao: Desclée de Browser.

Gfk Perú. (2015). “Uso de Internet en el Perú”. En: *gfk.com*. [PDF]. Octubre de 2015. Fecha de consulta: 10/03/2017. Disponible en: <[http://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content/PE/GfK\\_OP\\_Octubre\\_2015\\_-\\_Uso\\_de\\_Internet\\_2.pdf](http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/PE/GfK_OP_Octubre_2015_-_Uso_de_Internet_2.pdf)>.

Gfk Perú. (2016). “Usos y actitudes hacia los celulares”. En: *gfk.com*. [PDF]. Julio de 2016. Fecha de consulta: 10/03/2017. Disponible en: <[http://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/country\\_one\\_pager/PE/documents/GfK\\_Opinion\\_Julio\\_2016-\\_CC\\_Celulares\\_v6.pdf](http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/PE/documents/GfK_Opinion_Julio_2016-_CC_Celulares_v6.pdf)>.

Gitman, L., y Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Decimosegunda Edición. México: Pearson Educación.

Hornngren, C., Datar, S., y Rajan, M. (2012). *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial*. Decimocuarta edición. México DF: Pearson Educación.

Kantar Ibope Media. (2017). “Estudio Target Group Index (TGI) 2017: Alcance y afinidad de los medios de comunicación por NSE de Lima”. Estudio privado.

Kantar World Panel. (2014). "Consumer Insights LATAM". Informe privado. México D.F.: Kantar World Panel.

Keller, K. (2008). *Administración Estratégica de Marca*. Tercera edición. México D.F.: Pearson Educación.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. Décimo primera edición. México D.F.: Pearson Education.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). *Principios de Marketing*. Décimo cuarta edición. México D.F.: Pearson Education.

Kotler, P., y Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación de México.

Mapfre. (s.f.). "Seguro de Asistencia Médica Sumar Salud". En: *mapfre.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 28/07/2017. Disponible en: <<https://www.mapfre.com.pe/seguros-pe/personas/seguro-de-salud/sumar-salud/>>.

Ministerio de Salud (Minsa). (2011). *Lineamientos de Política en Salud 2011-2016*. [Presentación en power point]. Fecha de consulta: 08/11/2011. Disponible en: <[http://www.minsa.gob.pe/portalweb/01institucional/archivo/7reunion\\_cigs/B.-%20Presentaciones/2.-%20Lineamientos%20de%20Pol%C3%ADtica%20de%20Salud%202011-2016.pdf](http://www.minsa.gob.pe/portalweb/01institucional/archivo/7reunion_cigs/B.-%20Presentaciones/2.-%20Lineamientos%20de%20Pol%C3%ADtica%20de%20Salud%202011-2016.pdf)>.

Pacífico. (s.f.). "Resumen de Coberturas y Exclusiones. Auxilio Médico". En: *pacifico.com.pe*. [En línea]. 09 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 28/07/2017. Disponible en: <<http://www.pacifico.com.pe/seguros/salud/auxilio-medico/resumen-coberturas-exclusiones>>.

Patiño, M. (2017). "EPS vs Seguros privados: ¿Nueva ley de preexistencias cruzadas alterará tarifas?". En: *gestion.pe*. [En línea]. 07 de mayo de 2017. Fecha de consulta: 15/08/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/economia/eps-vs-seguros-privados-nueva-ley-preexistencias-cruzadas-alterara-tarifas-2189099>>.

Peppers, D., y Rogers, M. (2001). *The One to One B2B: Customer Relationship Management Strategies for the Real Economy*. Estados Unidos: Editorial Doubleday.

Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenibilidad de un desempeño superior*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Price Waterhouse Coopers (PwC). (2016). "Estudio de Mercado Interno, Rimac 2016". Documento interno.

Rimac Estar bien. (s.f.). “Estar bien”. [En línea]. Fecha de consulta: 22/08/2017. Disponible en: <<http://rimacestarbien.com/>>.

Rimac Habla Claro. (s.f.). “Rimac Habla Claro”. [En línea]. Fecha de consulta: 22/08/2017. Disponible en: <<http://rimachablaclaro.com/pagcli/index.aspx>>.

Rimac Seguros. (2011). “Procesos de generación de negocio”. Información interna.

Rimac Seguros. (2017a). *Memoria Anual 2016*. En: *rimac.com.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 26/05/2017. Disponible en: <[https://www.rimac.com.pe/uploads/MEMORIA\\_RIMAC\\_2016.pdf](https://www.rimac.com.pe/uploads/MEMORIA_RIMAC_2016.pdf)>.

Rimac Seguros. (2017b). “Rimac Salud, un programa de beneficios y descuentos Rimac Salud – Lima”. En: *rimac.com.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 22/08/2017. Disponible en: <[https://www.rimac.com.pe/uploads/RIMAC\\_Salud\\_Lima\\_Ago17.pdf](https://www.rimac.com.pe/uploads/RIMAC_Salud_Lima_Ago17.pdf)>.

Rimac Seguros. (s.f.a). “Nosotros”. En: *rimac.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 22/08/2017. Disponible en: <<http://www.rimac.com.pe/nosotros>>.

Rimac Seguros. (s.f.b). “¿Por qué es necesario un seguro de salud?”. En: *rimac.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 22/08/2017. Disponible en: <<http://www.rimac.com.pe/personas-salud>>.

Rimac Seguros. (s.f.c). “Organigrama Rimac Seguros”. Información interna.

Rimac Seguros. (s.f.d). “Estrategia digital para el lanzamiento del producto”. Información interna.

Rimac Yo me cuido. (s.f.). “Sobre el programa ¿Qué es yo me cuido?”. [En línea]. Fecha de consulta: 22/08/2017. Disponible en: <<http://www.yomecuido.com.pe/>>.

Romainville, M. (2017). “FMI reduce a 2,7% su proyección de crecimiento del Perú para 2017”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 26 de mayo de 2017. Fecha de consulta: 10/08/2017. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/fmi-ajusta-baja-proyeccion-crecimiento-peru-2017-426175>>.

Seguro Social de Salud (EsSalud). (2012). *Plan Estratégico Institucional 2012-2016*. Lima: EsSalud. [PDF]. Fecha de consulta: 20/03/2017. Disponible en: <[http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/planes/plan\\_2012\\_2016.pdf](http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/planes/plan_2012_2016.pdf)>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2010). “Resolución SBS N°2996-2010 - Reglamento Marco de Comercialización de Productos de Seguros y modifican el TUPA de la SBS y el Reglamento de Sanciones aprobado por la Resolución N°816-2005”. En:



*aempresarial.com*. [En línea]. 29 de marzo de 2010. Fecha de consulta: 10/03/2017. Disponible en: <[http://aempresarial.com/web/solicitud\\_nl.php?id=118333](http://aempresarial.com/web/solicitud_nl.php?id=118333)>.

Superintendencia Nacional de Salud (SuSalud). (2014). *Procedimiento para la Autorización de IPRESS y Nuevas Competencias de SuSalud*. Obtenido de Superintendencia Nacional de Salud: [http://portales.susalud.gob.pe/documents/11450/48609/Presentaci%C3%B3n\\_02.pdf/2661c37d-7221-4429-8696-d71f63522950](http://portales.susalud.gob.pe/documents/11450/48609/Presentaci%C3%B3n_02.pdf/2661c37d-7221-4429-8696-d71f63522950)

Superintendencia Nacional de Salud (Susalud). (2016). *Boletín Estadístico - Segundo Trimestre 2016*. Obtenido de Superintendencia Nacional de Salud. Lima: Intendencia de Investigación y Desarrollo. [En línea]. Marzo de 2017. Fecha de consulta: 10/03/2017. Disponible en: <<http://portales.susalud.gob.pe/documents/102363/169795/Bolet%C3%ADn+2do+2016.pdf/9ee023d1-7f95-4f90-adca-9656c2337f40>>.

The App Date. (2014). “Informe 50 mejores apps de salud en español”. En: *boletines.prisadigital.com*. [PDF]. Enero de 2014. Fecha de consulta: 12/03/2017. Disponible en: <<http://boletines.prisadigital.com/Informe-TAD-50-Mejores-Apps-de-Salud.pdf>>.

Villar, P. (2017). “Inflación cerró el 2016 en 3,23%, sobre rango meta del BCR”. [En línea]. 02 de enero de 2017. Fecha de consulta: 11/03/2017. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/peru/inflacion-cerro-2016-334-sobre-rango-meta-bcr-noticia-1957439>>.

Villar, P. (2017). “Interbank: ‘Queremos ser el banco de los independientes’”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 09 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 28/07/2017. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/negocios/interbank-queremos-banco-independientes-163688>>.

## **Anexos**

## Anexo 1. Encuesta

### ENCUESTA

Buena/os Días/Tardes/Noches, somos estudiantes de la Universidad del Pacífico y estamos realizando la presente encuesta para estudiar la posibilidad de crear un seguro de salud privado.

#### 1. ¿A qué sistema de prestaciones de salud está afiliado el jefe de hogar?

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| No está afiliado a ningún seguro/Seguro Integral de Salud (SIS) | Continuar                     |
| ESSALUD   | Continuar                     |
| EPS/ Seguro de salud particular                                 | Si marca esta opción, termine |
| Seguro Salud FFAA/ Policiales                                   | Si marca esta opción, termine |

#### 2. ¿Tiene hijos?

|    |                 |
|----|-----------------|
| Sí | ¿Cuántos? _____ |
| No |                 |

#### 3. ¿Cuál es su ocupación principal?

|                                      |                                    |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| Estudiante universitario<br>1 (FIN)  | Trabajador dependiente<br>3 (CONT) |
| Trabajador independiente<br>2 (CONT) | Ama de casa<br>4 (CONT)            |

#### 4. ¿Usted toma o participa en las decisiones sobre los temas de salud en su hogar?

|    |                    |
|----|--------------------|
| Sí |                    |
| No | Fin de la encuesta |

#### 5. Si tuviera la oportunidad de contar con un seguro de salud privado a un precio adecuado y con una cobertura que sea de su interés (por ejemplo: emergencias, consultas médicas, hospitalización, entre otros), tanto en centros médicos (ejemplo: atenderse en las clínicas de su preferencia) como especialidades (por ejemplo: pediatría, ginecología, cardiología, entre otras), ¿estaría interesado en adquirirlo?

|               |                    |
|---------------|--------------------|
| Sí            |                    |
| Probablemente |                    |
| No            | Fin de la encuesta |

#### 8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por un seguro de salud para usted (un adulto)?

|                    |  |
|--------------------|--|
| Menos de S/ 50     |  |
| De S/ 50 a S/ 60   |  |
| De S/ 60 a S/ 70   |  |
| De S/ 70 a S/ 80   |  |
| De S/ 80 a S/ 100  |  |
| De S/ 100 a S/ 150 |  |
| Más de S/ 150      |  |

#### 9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por un seguro de salud para un niño?

|                   |  |
|-------------------|--|
| Menos de S/ 30    |  |
| De S/ 30 a S/ 40  |  |
| De S/ 40 a S/ 50  |  |
| De S/ 50 a S/ 70  |  |
| De S/ 70 a S/ 100 |  |
| Más de S/ 100     |  |

#### 10. Considerando los precios que usted ha marcado en las preguntas anteriores, ¿a cuántas personas de su familia aseguraría?

|         |          |
|---------|----------|
|         | Cantidad |
| Adultos |          |
| Niños   |          |

#### 11. Una vez asegurado, cuando vaya para una cita a un centro médico (el seguro cubre cierta parte de esta atención y los afiliados pagan un monto adicional por la cita), ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio?

|                  |  |
|------------------|--|
| Menos de S/ 20   |  |
| De S/ 20 a S/ 30 |  |
| De S/ 30 a S/ 40 |  |

|                  |  |
|------------------|--|
| De S/ 40 a S/ 50 |  |
| De S/ 50 a S/ 60 |  |
| Más de S/ 60     |  |

#### 12. Por favor, evalúe la importancia de las siguientes coberturas usando una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante

| COBERTURAS                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|
| Consultas médicas (consultorio) |   |   |   |   |   |
| Hospitalización                 |   |   |   |   |   |
| Emergencia                      |   |   |   |   |   |
| Laboratorio y exámenes varios   |   |   |   |   |   |
| Otros:                          |   |   |   |   |   |

#### 13. Por favor, evalúe la importancia de que el seguro cubra las siguientes especialidades usando una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante

| ESPECIALIDADES  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Medicina Interna (o general)                          |   |   |   |   |   |
| Ginecología (problemas femeninos)                     |   |   |   |   |   |
| Pediatría (problemas de niños)                        |   |   |   |   |   |
| Traumatología (golpes y fracturas)                    |   |   |   |   |   |
| Oftalmología (ojos)                                   |   |   |   |   |   |
| Cardiología (problemas al corazón)                    |   |   |   |   |   |
| Odontología (dientes)                                 |   |   |   |   |   |
| Urología (problemas masculinos y vías urinarias)      |   |   |   |   |   |
| Dermatología (piel)                                   |   |   |   |   |   |
| Gastroenterología (estómago)                          |   |   |   |   |   |
| Otorrinolaringología (oído, nariz, faringe y laringe) |   |   |   |   |   |
| Otros:  |   |   |   |   |   |

#### 14. Por favor, evalúe la importancia de que el seguro cubra las siguientes clínicas usando una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante

| CLINICAS  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | No conoce |
|---|---|---|---|---|---|-----------|
| Red de Clínicas Internacional (Santa Anita, Bellavista, Lima, San Borja, San Isidro y El Polo)  |   |   |   |   |   |           |
| Red de Clínicas San Pablo (San Pablo, San Gabriel, Santa María del Sur, San Juan Bautista, Jesús del Norte)                                 |   |   |   |   |   |           |
| Red de Clínicas Lima Tambo (San Isidro, San Juan de Lurigancho, Minka Callao)   |   |   |   |   |   |           |
| Red de Clínicas Ricardo Palma (San Isidro, Sede Comas, Plaza Lima Sur)  |   |   |   |   |   |           |
| Red de Clínicas SANNA (El Golf, San Borja)  |   |   |   |   |   |           |
| Red de Clínicas Maison de Santé (Chorrillos, Lima)  |   |   |   |   |   |           |
| Red de Clínicas de Cayetano Heredia (San Martín de Porres, San Isidro)  |   |   |   |   |   |           |
| Red de Clínicas de Dr. Luis Quito (Linca, El Agustino, San Juan de Lurigancho, Ate, La Victoria, San Juan de Miraflores, Comas, Los Olivos) |   |   |   |   |   |           |
| San Miguel Arcángel (San Juan de Lurigancho)  |   |   |   |   |   |           |
| San Bernardo - Pueblo Libre   |   |   |   |   |   |           |
| Stella Maris - Pueblo Libre   |   |   |   |   |   |           |
| Clínica SANNA San Borja   |   |   |   |   |   |           |
| Clínica San Judas Tadeo - San Miguel  |   |   |   |   |   |           |
| Mundo Salud - Los Olivos  |   |   |   |   |   |           |
| Clínica Integra Médica-Independencia  |   |   |   |   |   |           |
| Clínica Villa Sur - Villa El Salvador   |   |   |   |   |   |           |
| Otros:  |   |   |   |   |   |           |

15. Por favor, evalúe la importancia de los siguientes beneficios adicionales usando una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante

| BENEFICIOS ADICIONALES         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|
| Descuentos en Farmacias        |   |   |   |   |   |
| Nutricionista                  |   |   |   |   |   |
| Psicología                     |   |   |   |   |   |
| Terapias físicas               |   |   |   |   |   |
| Medicina alternativa (natural) |   |   |   |   |   |
| Gimnasios                      |   |   |   |   |   |
| Otros:                         |   |   |   |   |   |

16. ¿Con qué frecuencia le gustaría realizar el pago del seguro de salud?

|              |  |
|--------------|--|
| 1 vez al año |  |
| Cada 6 meses |  |
| Cada 4 meses |  |
| Cada 3 meses |  |
| Cada 2 meses |  |
| Mensualmente |  |
| Cada 15 días |  |
| Cada semana  |  |

17. ¿A través de qué medio le gustaría realizar el pago de su seguro de salud?

|   |  |
|---|--|
| Tarjeta de crédito                            |  |
| Tarjeta de débito                             |  |
| Depósito en oficina central de la aseguradora |  |
| Depósito en agencias o agentes de bancos      |  |
| Depósito en supermercados                     |  |
| Otros:  |  |

#### DATOS DE CONTROL DEL JEFE DEL HOGAR

Ahora, con la finalidad de agrupar sus respuestas con las de otras personas de similares características a las de usted, nos gustaría que responda a las siguientes preguntas:

a. ¿Cuál es el nivel escolar más alto que ha completado el Jefe de Hogar?

|  |   |
|--|---|
| Sin educación/ Educación inicial                       | 0 |
| Primaria incompleta o completa / Secundaria incompleta | 1 |
| Secundaria completa/ Superior Técnico incompleta       | 2 |
| Superior Técnico completa                              | 3 |
| Superior Universitaria incompleta                      | 4 |
| Superior Universitaria completa                        | 5 |
| Post Grado universitario                               | 7 |

b. ¿Cuál de estos bienes tiene en su hogar que esté funcionando?

|  | NO | SI |
|--|----|----|
| Computadora o laptop en funcionamiento       | 0  | 2  |
| Lavadora en funcionamiento                   | 0  | 2  |
| Refrigeradora/ Congeladora en funcionamiento | 0  | 2  |
| Horno microondas en funcionamiento           | 0  | 2  |

c. ¿Cuál de los siguientes bienes o servicios tiene en su hogar?

|   | NO | SI |
|---|----|----|
| Auto o camioneta para uso particular (NO TAXI NI AUTO DE LA EMPRESA)    | 0  | 5  |
| Servicio doméstico pagado (MINIMO QUE VAYA AL HOGAR UNA VEZ POR SEMANA) | 0  | 5  |

d. ¿Cuál es el material predominante en los pisos exteriores de su vivienda?

|  |   |
|--|---|
| Tierra / Otro material (arena y tablonos sin pulir)                      | 0 |
| Cemento sin pulir o pulido / Madera (entablados)/ tapizón                | 3 |
| Losetas / terrazos, mayólicas, cerámicos, vinílicos, mosaico o similares | 5 |
| Laminado tipo madera, láminas asfálticas o similares                     | 7 |
| Parquet o madera pulida y similares; porcelanato, alfombra, mármol       | 8 |

e. ¿Cuál es el material predominante en las paredes de su vivienda?

|  |   |
|--|---|
| Estera   | 0 |
| Madera/ Piedra con barro/ Quincha (caña con barro/ tapia/ adobe) | 2 |
| Piedra o sillar con cal o cemento                                | 4 |
| Ladrillo o bloque de cemento                                     | 6 |

f. El baño o servicio higiénico que tiene en su hogar está conectado a:

|  |   |
|--|---|
| NO TIENE O NO ESTA CONECTADO A UN DESAGUE (SIN RED PUBLICA)  |   |
| No tiene   | 0 |
| Río, acequia o canal/ Pozo ciego o negro/letrina/pozo séptico  | 1 |
| SI ESTA CONECTADO A UN DESAGUE (CON RED PUBLICA)   |   |
| Baño compartido fuera de la vivienda. (Ejem: quintas, corralones, cuartos con baño compartido, etc.) | 3 |
| Baño dentro de la vivienda   | 5 |

Edad del encuestado: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_ Masculino \_\_\_ Femenino

Distrito de residencia: \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia, 2017.

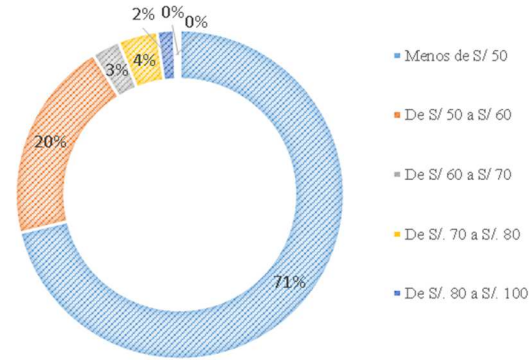
## Anexo 2. Matriz FODA de Rimac Seguros

| FORTALEZAS  | OPORTUNIDADES  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Marca (sólida, reconocida y atractiva).</li> <li>● Canales de ventas sólidos.</li> <li>● Relación sólida del equipo comercial con el canal corredor.</li> <li>● Amplia base de clientes de NSE A y B.</li> <li>● Contar con el soporte de la Clínica Internacional y red de proveedores.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Baja penetración y crecimiento de clase media.</li> <li>● Alianzas con bancos para modelo de negocio integrado.</li> <li>● Crecimiento del negocio digital y apertura de los consumidores a este canal de compra y servicio.</li> </ul>   |
| DEBILIDADES   | AMENAZAS   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos operativos complejos que no soportan el negocio provocando insatisfacción y pérdida de clientes.</li> <li>● No hay propuesta de valor diferenciada Rimac versus otras aseguradoras, lo cual lleva a reducir márgenes.</li> <li>● Bajo nivel de retención y relacionamiento de clientes.</li> <li>● Baja presencia en provincias y conos de Lima.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Competencia lleva ventaja en satisfacción y recomendación, Mapfre con crecimiento sostenido.</li> <li>● Ingreso de competidores de nicho amenazan los canales (principalmente CNT y brokers).</li> <li>● Ingreso de start ups al mercado o nuevos competidores on line y mHealth (iDoctus, Doctoralia, entre otros).</li> <li>● Regulación restrictiva en el frente de manejo de datos personales de clientes.</li> </ul> |

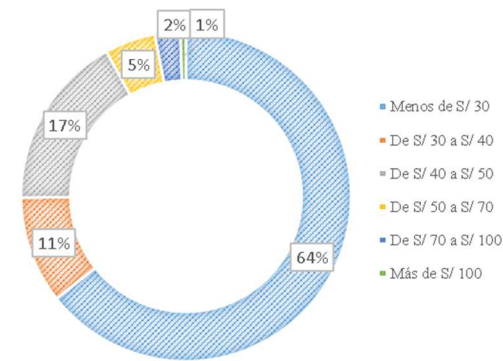
Fuente: Información reservada de la compañía.  
Elaboración: Propia, 2017.

**Anexo 3. Resultados de la encuesta**

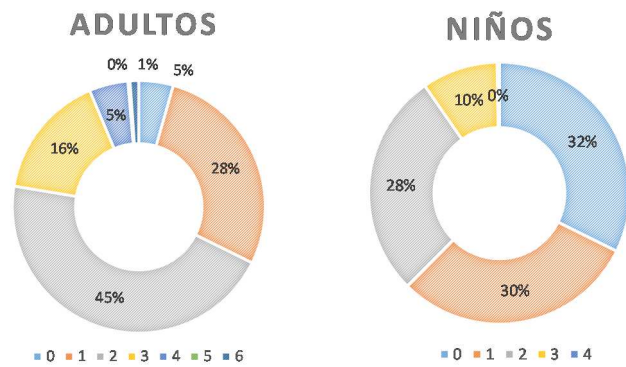
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por un seguro de salud para usted (un adulto)?



¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por un seguro de salud para un niño?

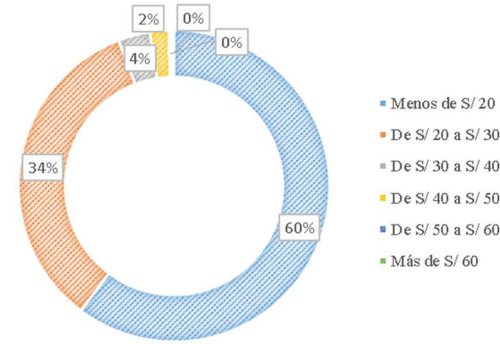


Considerando los precios que usted ha marcado en las preguntas anteriores, ¿a cuántas personas de su familia aseguraría?

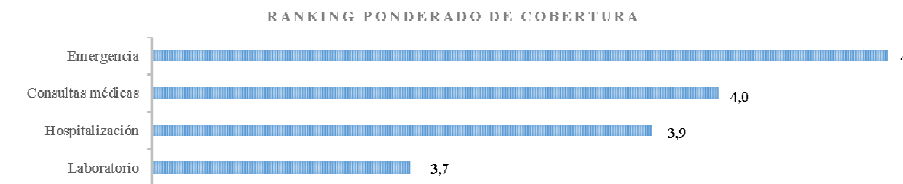


Fuente: Elaboración propia, 2017.

Una vez asegurado, cuando vaya para una cita a un centro médico ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio?



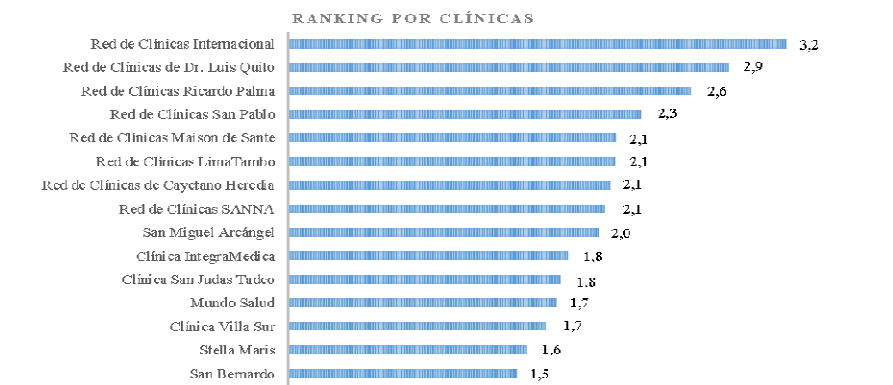
Evalúe la importancia de las siguientes coberturas usando una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante



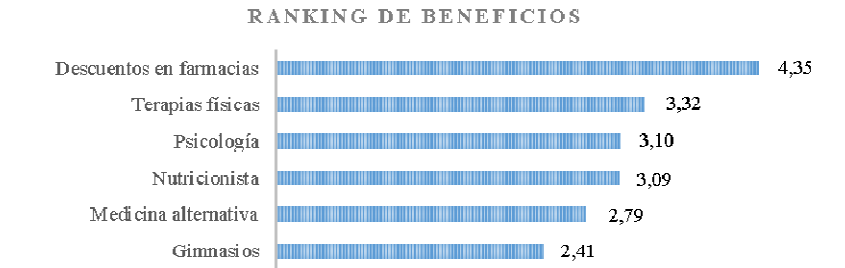
Evalúe la importancia de que el seguro cubra las siguientes especialidades usando una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante.



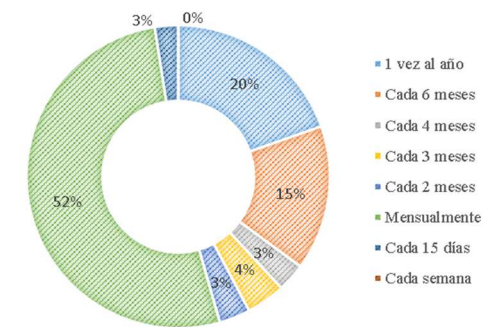
Evalúe la importancia de que el seguro cubra las siguientes clínicas usando una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante.



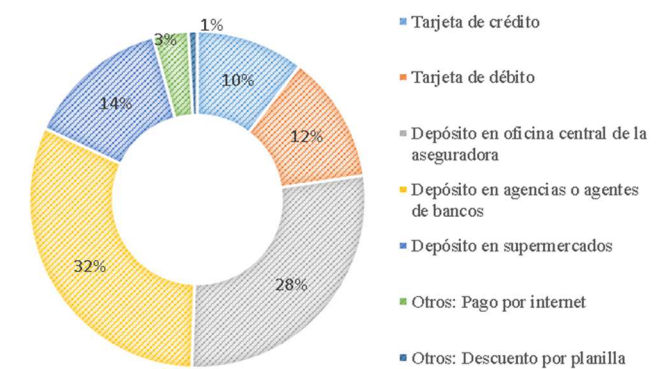
Evalúe la importancia de los siguientes beneficios adicionales usando una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante.



¿Con qué frecuencia le gustaría realizar el pago del seguro de salud?



¿A través de qué medio le gustaría realizar el pago de su seguro de salud?



Anexo 4. Detalle de filtros de demanda para seguro de salud

|  |                             | Escenario conservador           |                            | Procedimiento  |
|--|-----------------------------|---------------------------------|----------------------------|--|
| <b>Filtro estilo</b>                   |                             | <b>99,48%</b>                   |                            | Se filtran solo decisores de compra  |
| <b>Filtro predisposición de compra</b> | Sí                          | 40,47%                          | <b>44,11%</b>              | Se considera predisposición a la compra para cada escenario: Conservador: - Sí: 70% - Probablemente: 10%                 |
|  | Probablemente               | 3,65%                           |                            |  |
| <b>Opción 1: Plan Base</b>             |                             | <b>Opción 2: Plan Adicional</b> |                            |  |
| <b>Filtro precio</b>                   |                             |                                 |                            |  |
| <b>Precio prima mensual</b>            |                             |                                 |                            |  |
| 91,16%                                 |                             | 8,84%                           |                            | Se considera el porcentaje que estaría dispuesto a comprar al precio de S/ 69,90 (Plan Adicional) y S/ 49,90 (Plan Base) |
| <b>Precio copago consulta</b>          |                             |                                 |                            |  |
| 36,97%                                 |                             | 68,75%                          |                            | Se considera el porcentaje que estaría dispuesto a pagar el monto de S/ 29,90 sobre el universo de cada plan             |
| <b>Filtro atributos</b>                |                             |                                 |                            |  |
| <b>Coberturas</b>                      | <b>Precio prima mensual</b> | <b>Captación</b>                | <b>Valoración encuesta</b> | <b>Captación</b>   |
| Consultas médicas                      | 25,44%                      | 100,00%                         | 24,09%                     | 100,00%  |
| Hospitalización                        | 24,85%                      | 0,00%                           | 25,51%                     | 50,00%   |
| Emergencia                             | 26,35%                      | 100,00%                         | 26,92%                     | 100,00%  |
| Laboratorio                            | 23,36%                      | 80,00%                          | 23,48%                     | 80,00%   |
| <b>Total</b>                           | <b>70,48%</b>               |                                 | <b>82,55%</b>              |  |
| <b>Especialidades</b>                  | <b>Valoración encuesta</b>  | <b>Captación</b>                | <b>Valoración encuesta</b> | <b>Captación</b>   |
| Medicina Interna                       | 10,79%                      | 100,00%                         | 10,10%                     | 100,00%  |
| Ginecología                            | 9,27%                       | 100,00%                         | 8,75%                      | 100,00%  |
| Pediatría                              | 10,24%                      | 100,00%                         | 9,35%                      | 100,00%  |
| Traumatología                          | 9,04%                       | 100,00%                         | 9,05%                      | 100,00%  |
| Oftalmología                           | 9,23%                       | 100,00%                         | 9,20%                      | 100,00%  |
| Cardiología                            | 9,55%                       | 0,00%                           | 9,65%                      | 100,00%  |
| Odontología                            | 9,42%                       | 100,00%                         | 8,38%                      | 100,00%  |
| Urología                               | 7,98%                       | 100,00%                         | 9,05%                      | 100,00%  |
| Dermatología                           | 8,22%                       | 0,00%                           | 7,63%                      | 100,00%  |
| Gastroenterología                      | 7,83%                       | 100,00%                         | 9,35%                      | 100,00%  |
| Otorrinolaringología                   | 8,43%                       | 100,00%                         | 9,50%                      | 100,00%  |
| <b>Total</b>                           | <b>82,23%</b>               |                                 | <b>100,00%</b>             |  |
| <b>Clínicas</b>                        | <b>Valoración encuesta</b>  | <b>Captación</b>                | <b>Valoración encuesta</b> | <b>Captación</b>   |
| Red de Clínicas Internacional          | 10,77%                      | 100,00%                         | 8,06%                      | 100,00%  |
| Red de Clínicas San Pablo              | 7,35%                       | 0,00%                           | 8,37%                      | 70,00%   |
| Red de Clínicas LimaTambo              | 6,83%                       | 100,00%                         | 7,64%                      | 100,00%  |
| Red de Clínicas Ricardo Palma          | 8,56%                       | 50,00%                          | 7,54%                      | 70,00%   |
| Red de Clínicas Maison de Santé        | 6,96%                       | 0,00%                           | 6,51%                      | 75,00%   |
| Red de Clínicas de Cayetano Heredia    | 6,65%                       | 100,00%                         | 8,37%                      | 100,00%  |
| Red de Clínicas de Dr. Luis Quito      | 9,54%                       | 100,00%                         | 6,82%                      | 100,00%  |
| San Miguel Arcángel                    | 6,67%                       | 100,00%                         | 5,48%                      | 100,00%  |
| San Bernardo                           | 2,44%                       | 0,00%                           | 3,93%                      | 0,00%  |
| Stella Maris                           | 5,04%                       | 100,00%                         | 5,06%                      | 100,00%  |
| Red de Clínicas Sanna                  | 6,62%                       | 0,00%                           | 7,23%                      | 75,00%   |
| Clínica San Judas Tadeo                | 5,73%                       | 100,00%                         | 5,99%                      | 100,00%  |
| Mundo Salud                            | 5,63%                       | 100,00%                         | 6,20%                      | 100,00%  |
| Clínica Integra Médica                 | 5,93%                       | 100,00%                         | 5,58%                      | 100,00%  |
| Clínica Villa Sur                      | 5,29%                       | 0,00%                           | 7,23%                      | 0,00%  |
| <b>Total</b>                           | <b>67,07%</b>               |                                 | <b>80,64%</b>              |  |
| <b>Filtro final por plan</b>           |                             |                                 |                            |  |
| 5,75%                                  |                             | 1,78%                           |                            |  |
| <b>Filtro final total</b>              |                             |                                 |                            |  |
| 7,52%                                  |                             |                                 |                            |  |

Fuente: Encuestas del estudio.  
Elaboración: Propia, 2017.

## Anexo 5. Análisis de atractividad para clínicas propuestas

Considerando la estimación de la demanda que se muestra en la tabla 14 se han estimado los ingresos adicionales que tendrían las clínicas con las que Rimac generaría alianzas. Se plantean los siguientes supuestos:

- Para repartir los pacientes que se atenderían en las clínicas propuestas, se ha considerado el promedio de la distribución por zona de los NSE C y D del Apeim (Apeim 2016). Dentro de cada zona, se ha asignado la distribución según el número de distritos que compone cada una.
- Si una clínica comparte el distrito con otra clínica, ya sea nueva o que forme parte de la red actual de Rimac, se le castiga considerando solo el 70% de la demanda potencial. De lo contrario se considera el 100%.
- Según data histórica de Rimac, el 50% de los afiliados se atiende de forma ambulatoria, con una frecuencia de cuatro veces al año. El copago de la consulta en estas clínicas sería de S/ 29,90. Este pago lo asume el afiliado.
- Según data histórica de Rimac, el 15% de los afiliados se atiende por emergencia una vez al año y el costo promedio de cada una es de S/ 250. Este pago lo asume Rimac.
- El cálculo del ingreso por consulta ambulatoria y por emergencia es acumulado. Por ejemplo, en el año 3 se consideran los afiliados de los años 1, 2 y 3.
- No se considera deserción de clientes.

En la siguiente tabla se muestra el detalle de los nuevos clientes por año y el ingreso adicional anual por cada clínica propuesta:

| Clínica  | Número de clientes adultos nuevos por año |       |       |       |       | Ingreso por copago de consulta ambulatoria y atención en emergencia (en S/) |         |           |           |           |
|--|---|-------|-------|-------|-------|---|---------|-----------|-----------|-----------|
|  | Año 1                                     | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 1   | Año 2   | Año 3     | Año 4     | Año 5     |
| <b>Dr. Luis Quito</b>                            | 4.265                                     | 4.434 | 4.613 | 4.797 | 4.990 | 415.047   | 846.200 | 1.295.308 | 1.762.168 | 2.247.820 |
| <b>Mundo Salud</b>                               | 655                                       | 681   | 708   | 736   | 766   | 63.669  | 129.893 | 198.981   | 270.494   | 345.051   |
| <b>Clínica Integra Médica</b>                    | 935                                       | 972   | 1.011 | 1.052 | 1.094 | 90.913  | 185.539 | 283.996   | 386.406   | 492.827   |
| <b>Clínicas Médicas Peruanas</b>                 | 795                                       | 827   | 860   | 894   | 930   | 77.291  | 157.746 | 241.424   | 328.385   | 418.999   |
| <b>Clínica Monte Sinai</b>                       | 422                                       | 439   | 457   | 475   | 494   | 40.986  | 83.738  | 128.316   | 174.471   | 222.513   |
| <b>Clínica Cayetano Heredia Sur</b>              | 694                                       | 722   | 751   | 781   | 812   | 67.501  | 137.677 | 210.837   | 286.790   | 365.848   |
| <b>Clínica Montecristo - Central de La Salud</b> | 694                                       | 722   | 751   | 781   | 812   | 67.501  | 137.677 | 210.837   | 286.790   | 365.848   |
| <b>Cínica María Huarhua</b>                      | 694                                       | 722   | 751   | 781   | 812   | 67.501  | 137.677 | 210.837   | 286.790   | 365.848   |
| <b>Clínica Villa Sur</b>                         | 694                                       | 722   | 751   | 781   | 812   | 67.501  | 137.677 | 210.837   | 286.790   | 365.848   |
| <b>Clínica Monteluz</b>                          | 795                                       | 827   | 860   | 894   | 930   | 77.291  | 157.746 | 241.424   | 328.385   | 418.999   |

Fuente: Elaboración propia, 2017.



## Anexo 6. Análisis de atractividad para Mifarma

Tomando en cuenta la estimación de la demanda que se muestra en la tabla 14 se ha estimado el número de clientes que preferirían Mifarma por tener descuentos en esta cadena de farmacias y su gasto promedio anual. Se plantean los siguientes supuestos:

- Para repartir los nuevos clientes entre los diferentes locales de Mifarma se ha considerado el promedio de la distribución por zona de los NSE C y D del Apeim (Apeim 2016). Dentro de cada zona, se ha asignado la distribución según el número de distritos que compone cada una.
- Para ser conservadores, se ha castigado el número de clientes considerando solo un 70% de la demanda potencial.
- Se toma en cuenta el gasto promedio mensual por familia en salud de los NSE C y D del Apeim (Apeim 2016): S/ 97, se asume que son cuatro personas por familia y, del total del gasto, el 50% es en farmacia y el resto es en atención médica. De esta forma, se tiene que el gasto anual por persona es de S/ 145,50.
- El número de clientes que preferirían Mifarma y su gasto anual es acumulado. Por ejemplo, en el año 3 se consideran los afiliados de los años 1, 2 y 3.
- No se considera deserción de clientes.

| Número de clientes adultos que preferirían Mifarma |        |        |        |        | Gasto promedio en farmacias (en S/) |           |           |           |           |
|--|--------|--------|--------|--------|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Año 1  | Año 2  | Año 3  | Año 4  | Año 5  | Año 1                               | Año 2     | Año 3     | Año 4     | Año 5     |
| 11.744   | 23.958 | 36.661 | 49.871 | 63.610 | 1.708.752                           | 3.485.889 | 5.334.176 | 7.256.231 | 9.255.255 |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Actualmente, la cadena de farmacias Mifarma es el segundo en market share después de Inkafarma y el líder en puntos de venta. Debido a la pelea de precios y a los bajos márgenes están buscando aumentar su volumen de ventas (Diario Gestión 2016), por lo que esta alianza estratégica no es solo beneficiosa para Rimac, sino también para Mifarma.

## **Anexo 7. Gastos no cubiertos y exclusiones**

Este seguro no cubre los gastos derivados y/o relacionados y/o como consecuencia de:

- a) Los accidentes ocurridos cuando el ASEGURADO se encuentra bajo la influencia de alcohol y/o drogas conforme lo establezca el médico tratante, siempre que el ACCIDENTE sea consecuencia directa de esos estados; o cuando se encuentre en estado de sonambulismo.
- b) Actos que se realicen en contra de leyes, normas o reglamentos vigentes.
- c) Los accidentes que se produzcan en la práctica profesional o como aficionado de deportes y actividades de riesgo y en general por la participación del ASEGURADO en actos temerarios o en cualquier maniobra.
- d) Lesiones sufridas en viajes aéreos, en aeronaves no pertenecientes a líneas regulares.
- e) Lesiones o enfermedades que el ASEGURADO sufre en el servicio militar de cualquier clase, en actos de guerra internacional o civil, insurrección, rebelión, invasión, huelgas, motín, terrorismo, salvo en aquellos casos en que se establezca judicialmente que se ha tratado de legítima defensa.
- f) Accidentes o enfermedades ocasionados por la emisión de radiaciones ionizantes o contaminación por radioactividad.
- g) Lesiones causadas voluntariamente a sí mismo, así como el suicidio o tentativas de suicidio.
- h) Accidentes de trabajo o enfermedades ocupacionales.
- i) Gastos relacionados al embarazo, parto y puerperio.
- j) Enfermedades o deficiencias mentales y/o emocionales y/o curas de reposo.
- k) Pruebas diagnósticas, tratamientos médicos o quirúrgicos y sus consecuencias que no sean motivados por accidentes amparados por la presente póliza.
- l) Las PRE-EXISTENCIAS al momento de contratar este seguro.
- m) Gastos por concepto de compra de sangre, plasma, hemoderivados, tejidos, órganos.
- n) PRÓTESIS externas, tales como aparatos auditivos, apéndice auricular, globo ocular y extremidades.
- o) Dispositivos o implantes médicos de naturaleza mecánica o electrónica de uso interno, comprendidos en las clases II o III de la FDA.
- p) Equipos mecánicos o electrónicos para uso extrahospitalario y con fines diagnósticos o terapéuticos.
- q) Procedimientos mínimamente invasivos para columna
- r) Dispositivos para columna: separadores interespinosos e intervertebrales (coflex, diam, DCI y similares).
- s) Viscosuplementación para patologías articulares.
- t) Todo medicamento, equipo, dispositivo, IMPLANTE o insumo médico utilizado o de reciente implementación que no haya sido aprobado por la F.D.A.
- u) Psicofármacos: ansiolíticos, hipnóticos y sedantes, antipsicóticos, antidepresivos, psicoestimulantes y nootrópicos, anfetamínicos, derivados y afines cuando se indiquen para enfermedades de la esfera mental (psicológica o psiquiátrica).
- v) Vitaminas, minerales y suplementos alimenticios. Medicamentos o tratamientos prescritos con fines preventivos.
- w) Terapia inhaladora ambulatoria para asma o hiperreactividad bronquial.
- x) Enfermedades y/o complicaciones y/o consecuencias médico-quirúrgicas ocasionadas por el consumo de alcohol, psicofármacos, drogas ilícitas y/o estupefacientes.
- y) Cuidados particulares de enfermería o técnicas de enfermería, sean durante la hospitalización o en domicilio u otro centro de internamiento.
- z) Cirugía plástica o estética, cosmética o reconstructiva y tratamiento de cicatrices queloides.
- aa) Infección por virus de inmunodeficiencia humana, así como sus complicaciones y consecuencias en cualquiera de sus estadios.
- bb) Enfermedades, lesiones y/o defectos congénitos o hereditarios.
- cc) Medicina alternativa o complementaria.
- dd) Gastos de enfermedades oncológicas.
- ee) Servicios y gastos de ambulancia aérea.

## Anexo 8. Listado de beneficios adicionales de salud

RIMAC SALUD,  
UN PROGRAMA DE BENEFICIOS Y DESCUENTOS



RIMAC Salud - Esquema de referencial de descuentos. Consulta el detalle en la sección específica dentro de esta guía.

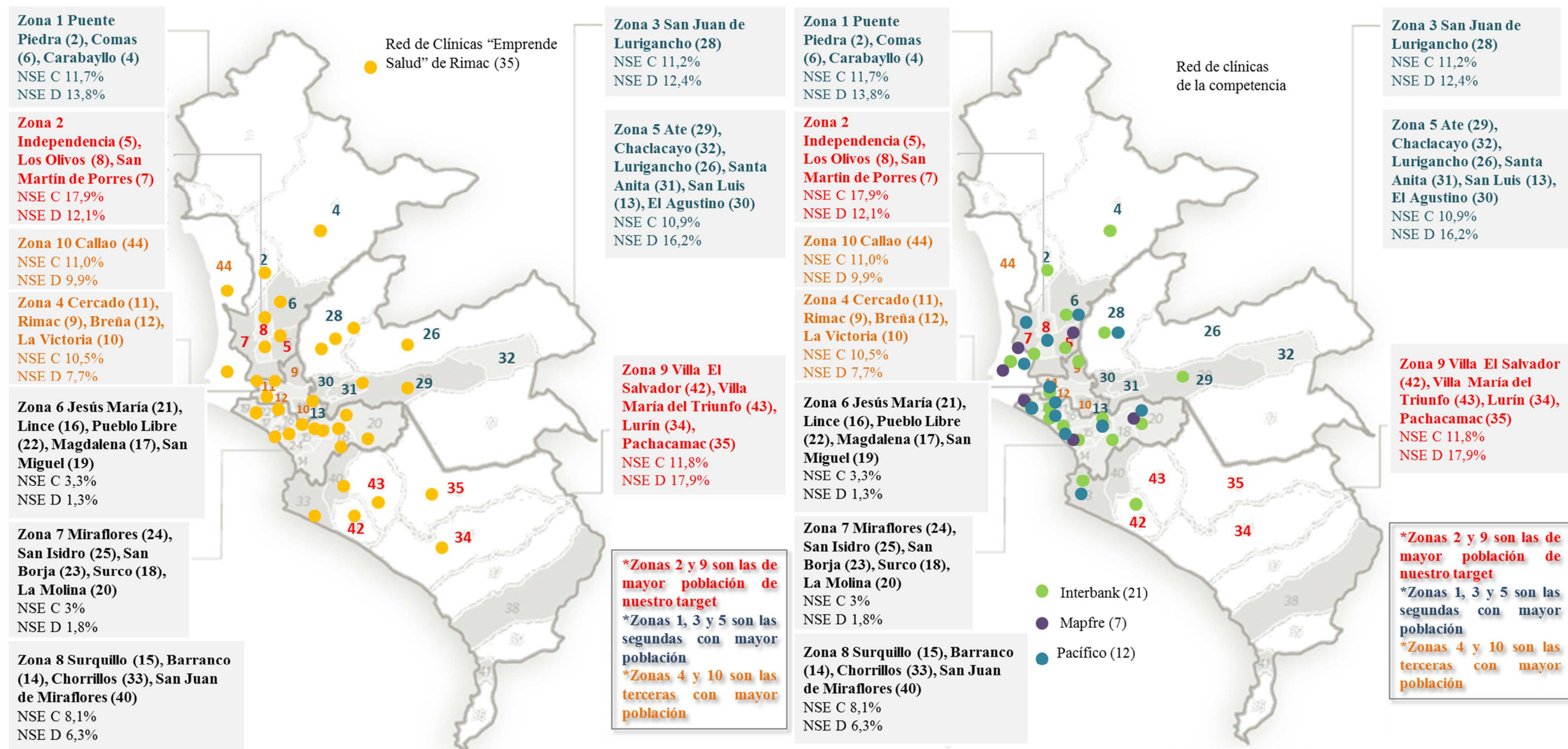
| Descuentos generales  |       |     |       |     | Índice de descuentos |
|---|-------|-----|-------|-----|----------------------|
| <b>Servicios relacionados a la Atención ambulatoria</b>   |       |     |       |     | Pg. 4                |
| Consulta ambulatoria y emergencia   | Desde | 20% | Hasta | 66% |                      |
| Laboratorio   | Desde | 20% | Hasta | 60% |                      |
| Radiología  | Desde | 59% | Hasta | 60% |                      |
| Ecografía   | Desde | 25% | Hasta | 60% |                      |
| Farmacia (medicamentos de marca y genéricos)  | Desde | 25% | Hasta | 35% |                      |
| <b>Servicios relacionados a la Atención hospitalaria</b>  |       |     |       |     | Pg. 5                |
| Honorarios médicos  | Desde | 59% | Hasta | 60% |                      |
| Laboratorio   | Desde | 20% | Hasta | 25% |                      |
| Ecografía   | Desde | -   | Hasta | 25% |                      |
| Habitaciones (tarifas por día)  | Desde | 24% | Hasta | 35% |                      |
| Cuidados Intensivos Adulto (tarifas por día)  | Desde | 36% | Hasta | 47% |                      |
| Otros Servicios (tarifas por día)   | Desde | 36% | Hasta | 80% |                      |
| Farmacia (medicamentos de marca y genéricos)  | Desde | 25% | Hasta | 35% |                      |
| <b>Atención de Pre-existencias</b>  |       |     |       |     | Pg. 6                |
| Consulta ambulatoria y emergencia   | Desde | 45% | Hasta | 66% |                      |
| Laboratorio   | Desde | 59% | Hasta | 60% |                      |
| Radiología  | Desde | 59% | Hasta | 60% |                      |
| Ecografía   | Desde | 59% | Hasta | 60% |                      |
| Farmacia (medicamentos de marca y genéricos)  | Desde | -   | Hasta | 35% |                      |
| <b>Servicio odontológico</b>  |       |     |       |     | Pg. 7                |
| Consulta y Diagnóstico  | Desde | -   | Hasta | 33% |                      |
| Restauraciones estéticas simples  | Desde | -   | Hasta | 33% |                      |
| Servicio de ambulancia  |       | 17% |       | 36% | Pg. 8                |
| Seguro médico para viajes   |       | -   |       | 30% | Pg. 9                |
| Oftalmología  |       | 20% |       | 25% | Pg. 10               |
| Óptica  |       | 20% |       | 25% | Pg. 11               |
| Oncología   |       | 20% |       | 25% | Pg. 12               |
| Psicología  | Desde | 20% | Hasta | 50% | Pg. 15               |
| Audífonos   |       | 20% |       | 25% | Pg. 19               |
| Programa de maternidad  |       | 15% |       | 50% | Pg. 20               |
| Otros (podología, lenguaje y aprendizaje, terapias, neuropilates, tópicos, procedimientos, vacunas, columbarios, terapias físicas y rehabilitación) |       | 10% |       | 60% | Pg. 25               |

**¡Además, revisa los chequeos preventivos completos y especializados (oncológicos, cardiológicos y ginecológicos) que puedes encontrar en la página 32!**

Encuentra la lista con los contactos de proveedores al final del documento.

Nota: en todos los casos aplican condiciones y restricciones de zonas, coberturas, entre otros.

Fuente: Rimac Seguros, 2017b.



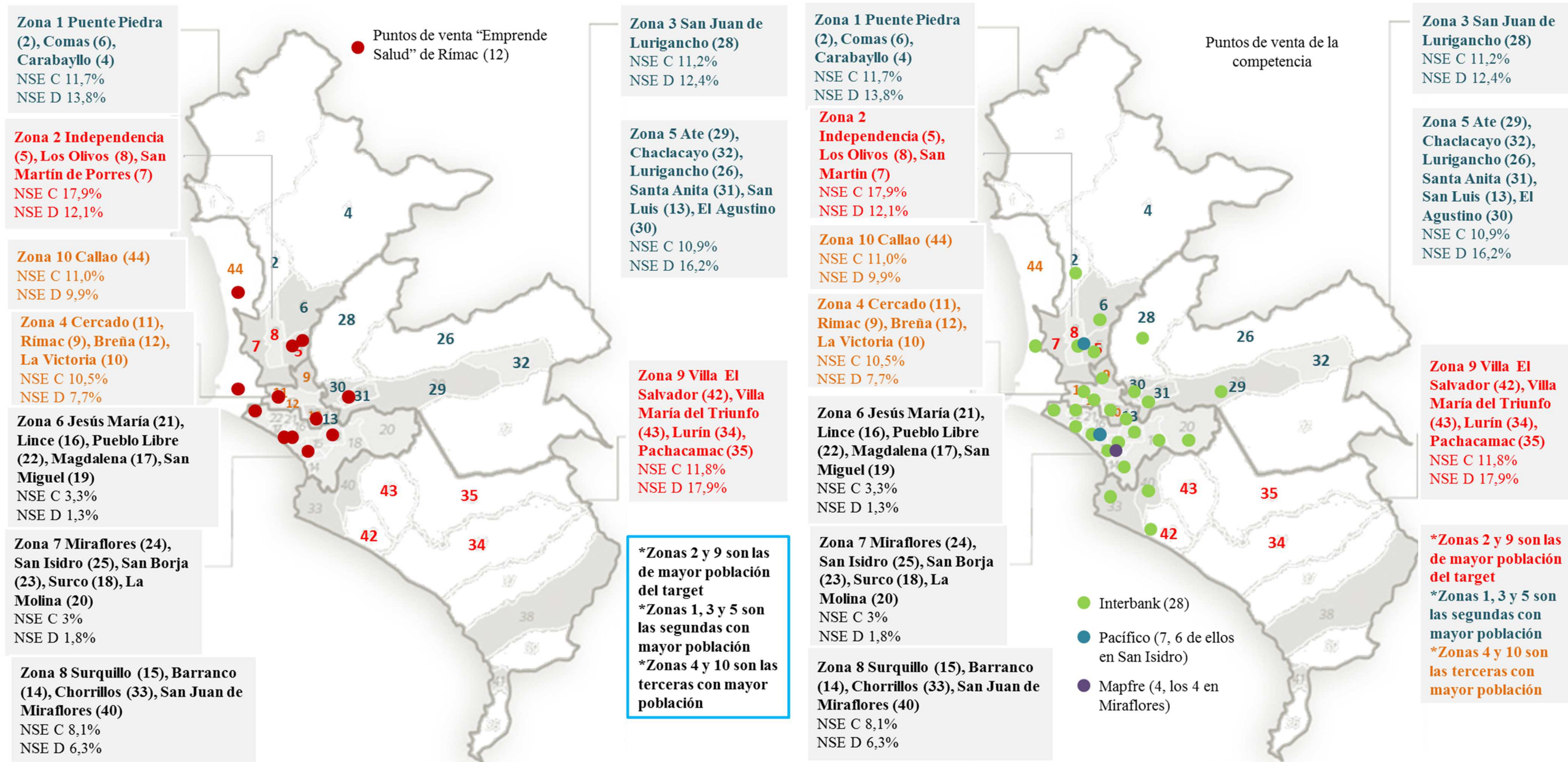
Anexo 9. Mapa de Lima: red de clínicas del seguro "Emprende Salud" y los seguros de la competencia directa en los distritos donde se concentran los NSE C y D

Fuente: Observación de la ubicación de los puntos de venta de la competencia y Rimac Seguros  
 Elaboración: Propia, 2017.

**Anexo 10. Brand price ladder**

|            |  |      |                        |
|------------|--|------|------------------------|
| S/. 585.90 | <b>Pacífico</b><br>Medicivida Internacional              | 320% | <b>Super Premium</b>   |
| S/. 494.17 | <b>Rimac</b><br>Salud Preferencial                       | 270% |                        |
| S/. 341.67 | <b>La Positiva</b><br>MundiSalud                         | 186% |                        |
| S/. 314.85 | <b>Pacífico</b><br>Medicivida Nacional                   | 172% |                        |
| S/. 275.84 | <b>La Positiva</b><br>MediPlus Oro                       | 150% | <b>Premium</b>         |
| S/. 262.50 | <b>Rimac</b><br>Full Salud                               | 143% |                        |
| S/. 235.20 | <b>Pacífico</b><br>Multisalud                            | 128% | <b>Masivo</b>          |
| S/. 208.54 | <b>La Positiva</b><br>MediPlus                           | 114% |                        |
| S/. 188.67 | <b>Mapfre</b><br>Asistencia Médica Nacional Trébol Salud | 103% |                        |
| S/. 183.33 | <b>Rimac</b><br>Salud Red Médica                         | 100% |                        |
| S/. 179.70 | <b>Pacífico</b><br>Red Preferente                        | 98%  |                        |
| S/. 162.25 | <b>Mapfre</b><br>Viva Salud Extendido                    | 89%  |                        |
| S/. 161.88 | <b>La Positiva</b><br>Medsalud                           | 88%  |                        |
| S/. 158.33 | <b>Rimac</b><br>Salud Red Médica Clásica                 | 86%  |                        |
| S/. 138.00 | <b>EsSalud</b><br>Seguro Potestativo                     | 75%  |                        |
| S/. 119.58 | <b>Mapfre</b><br>Viva Salud Genérico                     | 65%  |                        |
| S/. 116.67 | <b>Rimac</b><br>Red Preferente                           | 64%  | <b>Económico</b>       |
| S/. 107.23 | <b>Pacífico</b><br>ECOH                                  | 58%  |                        |
| S/. 87     | <b>Mapfre</b><br>Asistencia Médica Sumar Salud Plus      | 47%  |                        |
| S/. 76     | <b>Mapfre</b><br>Asistencia Médica Sumar Salud           | 41%  | <b>Super Económico</b> |
| S/. 69.90  | <b>Rimac</b><br>'Emprende Salud' Plan Adicional          | 38%  |                        |
| S/. 58.50  | <b>Pacífico</b><br>Auxilio Médico Plan Plus              | 32%  |                        |
| S/. 49.90  | <b>Rimac</b><br>'Emprende Salud' Plan Base               | 27%  |                        |
| S/. 42     | <b>Interbank</b><br>Protección Salud                     | 23%  |                        |
| S/. 39.90  | <b>Pacífico</b><br>Auxilio Médico Plan Clásico           | 22%  |                        |
| S/. 39     | <b>SIS</b>   | 21%  |                        |

Fuente: Observación de la ubicación de los puntos de venta de la competencia y Rimac Seguros  
Elaboración: Propia, 2017.



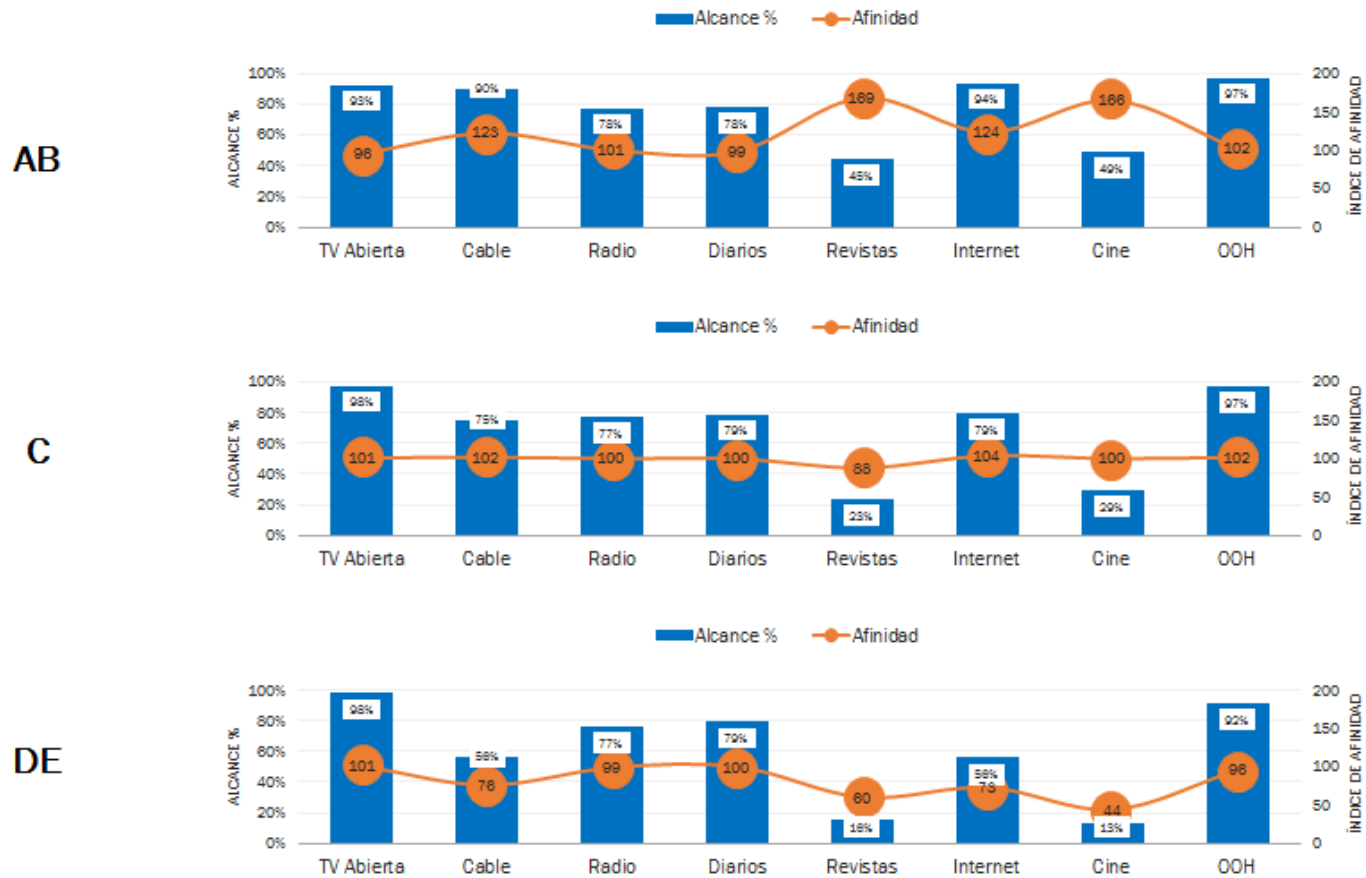
Anexo 11. Mapa de Lima: puntos de venta de Rimac Seguros y la competencia directa en los distritos donde se concentran los NSE C y D

Fuente: Observación de la ubicación de los puntos de venta de la competencia y Rimac Seguros.  
Elaboración:

Propia,

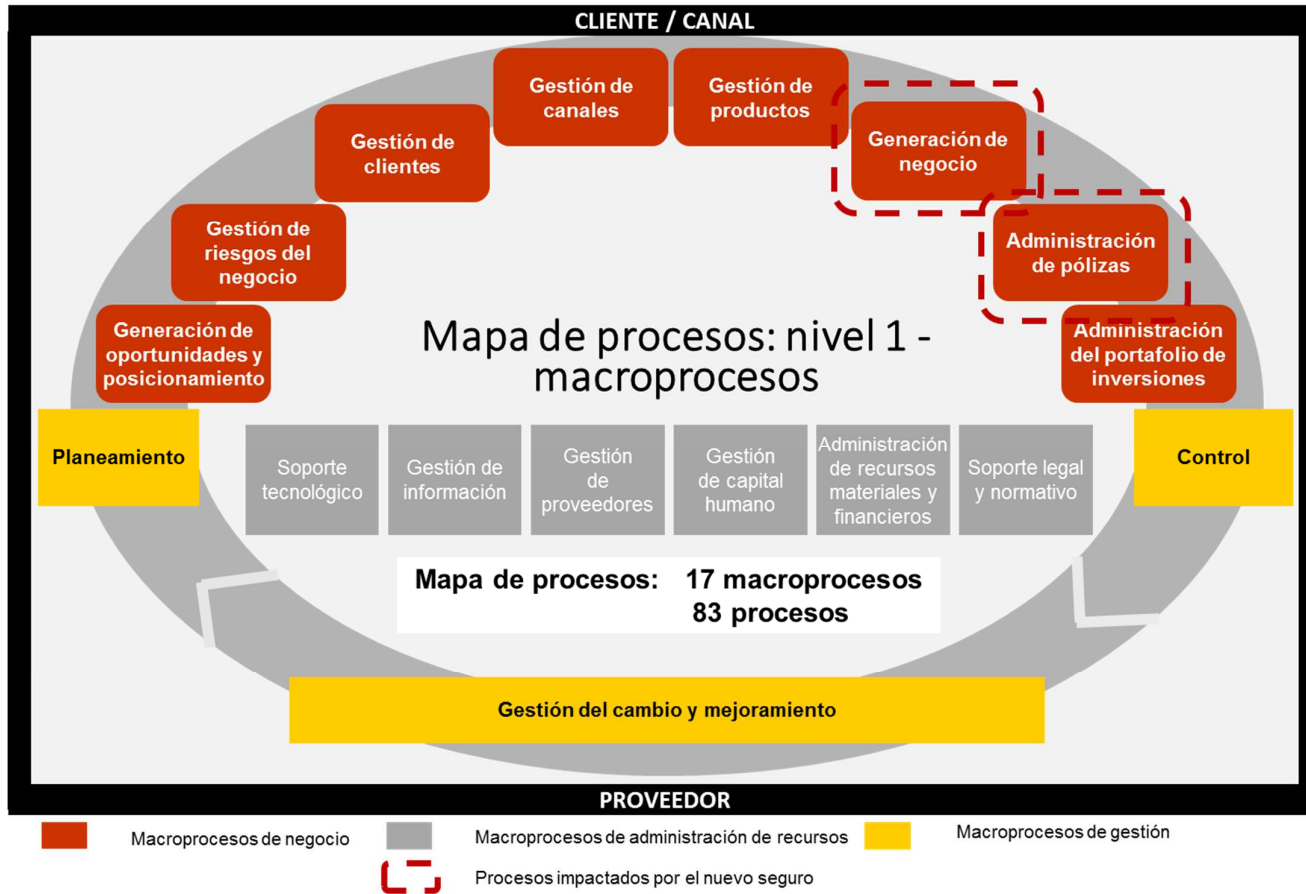
2017

**Anexo 12. Estudio “TGI- Target Group Index”: Alcance y afinidad de los medios de comunicación por NSE de Lima**



Fuente: Kantar Ibope Media, 2017.

**Anexo 13. Mapa de macroprocesos y procesos de nivel 2 de Rimac Seguros**



Fuente: Rimac Seguros, 2011.



## **Nota biográfica**

### **Fabiola Báscones Espinoza**

Nació en Lima, el 08 de julio de 1986. Es Ingeniera de Sistemas titulada por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, egresada en segundo puesto. Cuenta con un Diplomado en Dirección y Gestión de Ventas de la UPC.

Tiene más de dos años de experiencia en la gestión e implementación de proyectos estratégicos y analytics, y más de ocho años de experiencia en auditoría y mejora de procesos, análisis comercial y desarrollo de proyectos. Actualmente, se desempeña en el Banco de Crédito del Perú como subgerente de Análisis Estratégico.

### **Samantha Diaz Vaisman**

Nació en Lima, el 01 de mayo de 1989. Es Licenciada en Marketing por la Universidad San Ignacio de Loyola. Cuenta con un Diplomado en Estrategias Digitales para Marketing por la Universidad del Pacífico.

Tiene siete años de experiencia en áreas de marketing y desarrollo de productos nuevos, de los cuales cuatro han sido liderando el área de marketing, en empresas del sector privado en los rubros de consumo masivo, servicios, retail e industrial. Actualmente desarrolla un emprendimiento personal.

### **Rommy Ortiz Túpac Yupanqui**

Nació en Lima, el 10 de octubre de 1983. Ingeniera Informática titulada por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con un Diplomado en Gestión de Proyectos de ESAN.

Tiene más de tres años de experiencia en el área de CRM en el sector privado de seguros y tiene más de nueve años de experiencia en gestión de proyectos estratégicos, servicio al cliente y mejora de procesos en el sector seguros, energía eléctrica y sector salud. Actualmente, se desempeña en la empresa Rimac Seguros como gestora de Campañas y Venta Cruzada.